

BERICHT DER FIFA-REFORMKOMMISSION 2016**(2. DEZEMBER 2015)**

Die FIFA erlebt derzeit ihrer grösste Krise, die gleichzeitig aber eine einmalige Chance zur Erneuerung ist. Um Vertrauen zurückzugewinnen, muss die FIFA ihre institutionelle Struktur und ihre Betriebsabläufe wesentlich ändern. Nur so können Korruption, Betrug und Insigeschäfte unterbunden sowie Transparenz und Rechenschaft verbessert werden. Insbesondere die jüngsten Ereignisse haben der FIFA geschadet. Es braucht deshalb einen grundlegenden Wandel bei der FIFA-Kultur, um nachhaltige Reformen zu bewirken und den Ruf der FIFA wiederherzustellen. Erst dann kann sich die FIFA wieder auf ihre zentrale Mission – den Fussball weltweit zu fördern – konzentrieren.

FIFA-REFORMKOMMISSION 2016

Die Mitglieder der FIFA-Reformkommission 2016 (Vertreter der sechs Konföderationen) wurden im August 2015 vom FIFA-Exekutivkomitee ernannt. Geleitet wird die Kommission vom unabhängigen Vorsitzenden Dr. François Carrard. Die Reformkommission tagte am 2./3. September und vom 16. bis 18. Oktober in Bern sowie am 19. November in Zürich.

Sie prüfte dabei auch die detaillierten FIFA-Reformvorschläge, die Domenico Scala als unabhängiger Vorsitzender der Audit- und Compliance-Kommission persönlich präsentierte. Die Kommission studierte darüber hinaus den Inhalt zahlreicher Unterlagen und Berichte, insbesondere zur Arbeit der unabhängigen Kommission für Governance unter der Leitung von Prof. Dr. Mark Pieth, sowie verschiedene Berichte von gegenüber der FIFA kritisch eingestellten Drittparteien, z. B. Transparency International und Play the Game, mit Vorschlägen zur Verbesserung der FIFA-Führung. Die Reformkommission konsultierte ferner die FIFA-Geschäftspartner, insbesondere die FIFA-Hauptsponsoren, und nahm sich für deren Einschätzungen zu den FIFA-Reformen ausführlich Zeit. Viele der Vorschläge in diesem Bericht

widerspiegeln daher Ansichten und Empfehlungen anderer. Die Reformkommission würdigt und dankt allen, die sich an dieser wichtigen Debatte beteiligt haben.

Die Reformkommission legt dem FIFA-Exekutivkomitee diesen Bericht im Dezember 2015 vor, um darin die angezeigten und angemessenen Änderungen an den Statuten und Reglementen der FIFA zu empfehlen, die die Führung, Transparenz und Kultur der FIFA wesentlich verbessern sollen. Sofern das FIFA-Exekutivkomitee den Empfehlungen zustimmt, werden sie dem FIFA-Kongress im Februar 2016 zur Begutachtung unterbreitet, damit die erforderlichen FIFA-Statutenänderungen verabschiedet werden können. Ein Entwurf der vorgeschlagenen Änderungen an den FIFA-Statuten liegt diesem Bericht bei, ebenso ein Resolutionsentwurf, der dem FIFA-Kongress unterbreitet werden soll.

Zum vorliegenden Bericht gibt es keine abweichenden Meinungen. Die Mitglieder der Reformkommission haben die Empfehlungen einstimmig verabschiedet.

GRUNDSÄTZE UND VORSCHLÄGE FÜR REFORMEN BEI DER FIFA

Die Reformkommission schlägt drei Grundsätze für Reformen bei der FIFA vor:

- Führungsgrundsätze, die einen Kulturwandel bei der FIFA bewirken sollen
- Grundsätze für eine institutionelle Reform
- Grundsätze für eine stärkere Einbindung der Mitgliedsverbände und der Interessengruppen in die FIFA

Alle Grundsätze sind gleich wichtig. Ein Wandel der FIFA-Kultur, Änderungen an der Organisationsführung und eine stärkere Einbindung der Interessengruppen, insbesondere der Mitgliedsverbände und Spieler, sind Voraussetzung, damit sich die FIFA reformieren, ihren Ruf wiederherstellen und der Fussballgemeinschaft besser dienen kann.

FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE, DIE EINEN KULTURWANDEL BEI DER FIFA BEWIRKEN SOLLEN

Während Änderungen an den FIFA-Statuten und der Geschäftsführung Gewähr bieten, dass beste Führungsgrundsätze befolgt und eingehalten werden, ist ein Kultur- und Mentalitätswandel innerhalb der FIFA-Führung der Motor für echte und nachhaltige Änderungen, die den Ruf der FIFA wiederherstellen sollen. Starke Organisationen zeichnen sich nicht nur durch ihre Produkte und Dienstleistungen, sondern auch durch ihre Führung aus. Diese übernimmt Verantwortung, wenn Dinge schiefgehen und die Organisation gefährdet ist. Die Reformkommission ist der festen Überzeugung, dass sich die FIFA und ihre Mitgliedsverbände zu einigen wesentlichen Grundsätzen verpflichten müssen, die gegen aussen deutlich machen, dass die FIFA ihre Aufgaben ernst nimmt, und für sinnvolle kulturelle Reformen stehen, die die Organisation wirklich zum Guten verändern.

Es sind dies folgende Grundsätze:

- **Verantwortung:** Es ist einfach, die Schuld anderen zuzuweisen, die unserem Fussballsport und dem Ruf der FIFA grossen Schaden zugefügt haben, aber für die FIFA-Führung ist dies keine Option mehr. Die FIFA muss akzeptieren, dass sie in der Pflicht steht, ihr Schiff wieder auf Kurs zu bringen. Jeder muss die Probleme der FIFA anerkennen und akzeptieren, dass sich die FIFA ändern muss, um zu überleben.
- **Demut:** Die FIFA-Führung muss anerkennen und akzeptieren, dass in der Vergangenheit effektiv Fehler begangen wurden und diese inakzeptabel sind. Tragfähige Reformen sind ein Element eines grösseren kulturellen Wandels, der für positive Veränderungen in der FIFA nötig ist. Dieser Prozess geht über einzelne Personen, Konföderationen oder Mitgliedsverbände hinaus, die die Mitglieder der Reformkommission vertreten.
- **Vorbildfunktion:** Die FIFA-Führung muss Vorbild sein, um bei ihren Exekutivkräften, Mitarbeitern, dem Exekutivkomitee, den Konföderationen, Mitgliedsverbänden und Interessengruppen wie Spielern, Offiziellen, Klubs und Geschäftspartnern ethisches Verhalten zu fördern. Unethisches Verhalten darf nicht toleriert werden und muss von der

FIFA-Führung unmissverständlich und deutlich verurteilt und geahndet werden. Die FIFA-Führung muss deutlich machen, dass sie Vergehen und unethisches Verhalten aufdecken will, entsprechende Anzeigen für den Hinweisgeber keine negativen Folgen haben, sondern belohnt werden. Die FIFA-Führung muss begreifen, dass ihre Worte und Taten für dauerhafte Änderungen zum Besseren zentral sind.

- **Respekt:** Die Probleme, die die FIFA lösen muss, haben eine lange und komplexe Vorgeschichte. Es wird heftige Debatten darüber geben, ob diese Reformen umgesetzt werden sollen oder ob sie weit genug gehen. Dabei müssen wir uns sowie den verschiedenen Regionen und Kulturen, die wir vertreten, stets Respekt entgegenbringen. Der Respekt, den wir einander entgegenbringen, und die Aufrichtigkeit, mit der wir von der Bedeutung dieser Reformen sprechen, haben einen enormen Einfluss darauf, wie die Reformen angenommen und wahrgenommen werden.
- **Aufrichtigkeit:** Es ist vollkommen klar, dass die Fussballfans und FIFA-Geschäftspartner erwarten, dass der Fussball auf globaler, regionaler und lokaler Ebene absolut transparent geführt wird. Das sollten auch wir voneinander erwarten. Jeder von uns hat andere Vorstellungen von Reformen. Die FIFA muss unbedingt ein ehrliches und offenes Diskussionsforum bleiben. Erfolgreiche Organisationen sind zu Einsicht und Veränderungen fähig. Sowohl Kritikern als auch Befürwortern Gehör zu schenken und fortwährend zu prüfen, wie die FIFA besser auf soziale und kulturelle Veränderungen reagieren kann, sind für den langfristigen Erfolg einer Organisation grundlegend. Die FIFA muss weiterhin ein offenes Ohr für andere Meinungen haben. Gegenüber der Öffentlichkeit tut die FIFA gut daran, die Realität zu akzeptieren und ihr ins Auge zu blicken: Die FIFA hat einen langen Weg vor sich, benötigt organisatorische und kulturelle Reformen, zu denen wir uns als Mitglieder der FIFA bekennen. Diese Reformen sind erst der Anfang – und nicht das Ende – der Diskussion darüber, wie sich die Organisation verbessern kann, um ihrem Zweck und ihren Mitgliedern – Mitgliedsverbänden, Interessengruppen und Fans – besser zu dienen.

Für die Reformkommission sind die genannten Führungsgrundsätze derart wichtig, dass sie beim bevorstehenden ausserordentlichen Kongress von allen FIFA-Mitgliedsverbänden in einer Resolution¹ bekräftigt werden sollten.

GRUNDSÄTZE FÜR EINE INSTITUTIONELLE REFORM

Die nachfolgenden Reformgrundsätze zielen auf die Mängel in der Führung und Geschäftstätigkeit der FIFA, die die Organisation angreifbar gemacht haben. Die Reformkommission schlägt der FIFA über deren Exekutivkomitee und Kongress vor, weitgehende Änderungen an ihren Führungsstrukturen, Vertragsverfahren und betrieblichen Abläufen vorzunehmen, um die Effizienz zu verbessern, Betrug und Interessenkonflikte zu verhindern und für mehr Transparenz zu sorgen.

- **Klare Trennung zwischen „politischen“ und geschäftsführenden Aufgabe der FIFA**
1. Das FIFA-Exekutivkomitee sollte für strategische Belange verantwortlich sein und eine Aufsichtsfunktion über die ständigen Kommissionen und die Administration der FIFA haben. Es sollte weder Exekutivgewalt haben noch direkt für das Management zuständig sein. Damit diese Funktion besser zum Ausdruck kommt, sollte das Exekutivkomitee in „FIFA-Rat“ umbenannt werden. Das Gremium sollte zudem vergrößert werden, um eine breitere Beteiligung und mehr Demokratie zu gewährleisten.
 2. Der FIFA-Präsident sollte dem FIFA-Rat vorstehen und diesem gegenüber rechenschaftspflichtig sein. Er sollte öffentlicher Botschafter der FIFA sein und ein positives Bild der FIFA vermitteln.
 3. Der Generalsekretär sollte als Geschäftsführer der FIFA die Gesamtverantwortung für die Tätigkeit der FIFA-Administration tragen. Die Administration sollte die Geschäfte der

¹ Siehe Anhang 1.

FIFA führen, indem sie die Richtlinien und Strategien nach Massgabe und Weisung des FIFA-Rats umsetzt. Der Generalsekretär kann nur vom FIFA-Rat abgesetzt werden.

4. Die Compliance-Tätigkeit der FIFA sollte durch die Schaffung einer neuen Stelle gestärkt werden. Der sogenannte Chief Compliance Officer würde das gesamte Compliance-Programm beaufsichtigen und wäre direkt dem Generalsekretär und dem Vorsitzenden der Audit- und Compliance-Kommission unterstellt. Er hätte insbesondere folgende Aufgaben:

- 4.1 Sicherzustellen, dass die interne Compliance-Stelle gemäss höchsten internationalen Standards strukturiert ist.
- 4.2 Strengere Richtlinien zu Transaktionen mit nahestehenden Parteien zu prüfen und zu erlassen – alle FIFA-Angestellten und -Kommissionsmitglieder müssen regelmässig nachweisen, dass sie die FIFA-Richtlinien einhalten, einschliesslich der Beschränkungen zur Transaktion mit unmittelbaren Familienangehörigen und der formellen Offenlegungs- und Ausstandsverfahren, die für FIFA-Kommissionsmitglieder bei Interessenkonflikten gelten.
- 4.3 Einen Geschäftskodex für FIFA-Geschäftspartner zu erlassen und auf der FIFA-Website zu veröffentlichen. Die FIFA muss höchste ethische Standards einhalten, und jeder, der mit der FIFA Geschäfte tätigen will, muss sich ebenfalls an diese Standards halten.
- 4.4 Alle Angestellten, Offiziellen und Kommissionsmitglieder der FIFA betreffend Ethikreglement, Geschäftskodex, Verfahren zur Betrugsbekämpfung und gegen Geldwäsche sowie zu anderen Aspekten des Compliance-Programms zu schulen.

- **Mehr finanzielle Transparenz und Kontrollen**

5. Transparenz ist die beste Waffe gegen Korruption. Mit einem transparenten Betrieb kann die FIFA ihre Werte nach aussen tragen und vorleben. Die Grundsätze von Transparenz und Rechenschaft in der FIFA verlangen von allen Beteiligten, dass sie die Führungsstruktur, die Richtlinien, Verfahren und insbesondere die Finanzen der Organisation kennen.
6. Überarbeiteter Zuständigkeitsbereich des FIFA-Rats: Definition der Politik und Strategie zur Ertragsgenerierung, Vorgabe der grundsätzlichen Kriterien für die Vergabe von Mitteln an die Mitgliedsverbände und Genehmigung des Budgets und der Jahresrechnung der FIFA. Der FIFA-Rat hat keine Entscheidungsgewalt über die Umsetzung der Strategie zur Ertragsgenerierung oder Mittelvergabe.
7. *Einnahmen:* Die FIFA-Administration leitet sämtliche ertragswirksamen Geschäfte (Marketing, Sponsoring, WM-Einnahmen usw.) und ist gegenüber dem FIFA-Rat rechenschaftspflichtig und verantwortlich.
8. *Entwicklung und Ausgaben*
 - 8.1 In der Entwicklungskommission nehmen mindestens drei unabhängige Mitglieder Einsitz, die über spezifische Beiträge an Mitgliedsverbände oder Projekte mit administrativer Unterstützung durch die FIFA-Administration entscheiden.
 - 8.2 Die Finanzkommission, der mehrheitlich unabhängige Mitglieder (einschliesslich von Mitgliedern mit Finanzerfahrung) angehören, erstellt und beantragt mit administrativer Unterstützung seitens der FIFA-Administration Budgets und bewilligt die Jahresrechnung, die anschliessend dem FIFA-Rat zur Genehmigung und dem FIFA-Kongress vorgelegt werden.
9. Die gänzlich unabhängige Audit- und Compliance-Kommission (mit qualifizierten Mitgliedern aus den Bereichen Prüf- und Finanzwesen) überwacht die ertrags- und kostenwirksamen Geschäfte der FIFA-Administration.

- **Wahl und Amtszeit der Mitglieder des FIFA-Rats und des FIFA-Präsidenten**

10. Amtszeitbeschränkung:

- Präsident: maximal drei Amtszeiten von vier Jahren (egal ob aufeinanderfolgend oder nicht) für eine Höchstdauer von zwölf Jahren.
- FIFA-Ratsmitglieder (mit Ausnahme der Mitglieder, die dem Rat von Amtes wegen angehören): maximal drei Amtszeiten von vier Jahren (egal ob aufeinanderfolgend oder nicht) für eine Höchstdauer von zwölf Jahren.

11. Die Mitglieder des FIFA-Rats werden bei den einzelnen Konföderationskongressen von den FIFA-Mitgliedsverbänden gemäss FIFA-Wahlreglement und unter Aufsicht der FIFA gewählt. Alle Kandidaten werden von der FIFA-Prüfungskommission, die Teil der neuen FIFA-Governance-Kommission ist, Wählbarkeitsprüfungen (einschliesslich Leumundsprüfungen) unterzogen.

- **Transparenz bei Vergütung**

12. Die Vergütung des FIFA-Präsidenten, aller FIFA-Ratsmitglieder, des Generalsekretärs sowie der jeweiligen Vorsitzenden der unabhängigen ständigen Kommissionen und der Rechtsorgane ist jährlich einzeln offenzulegen.

13. Die Jahresvergütung dieser Personen wird vom gänzlich unabhängigen Vergütungsausschuss, der Teil der Audit- und Compliance-Kommission ist, auf der Grundlage einer Vergütungsanalyse durch Dritte geprüft und bewilligt.

- **Allgemeine Grundsätze für Konföderationen und Mitgliedsverbände**

14. Sämtliche FIFA-Mitgliedsverbände und Konföderationen sollten die Grundsätze von Good Governance einhalten. Die Statuten der FIFA-Mitgliedsverbände und der Konföderationen müssen deshalb mindestens bestimmte Bestimmungen enthalten, um u. a. folgende Punkte sicherzustellen:

- politische und religiöse Neutralität
- Verbot sämtlicher Formen von Diskriminierung
- Unterbindung jeder Form von politischer Einflussnahme
- unabhängige Rechtsorgane (Gewaltentrennung)
- Einhaltung der Spielregeln sowie der Grundsätze von Loyalität, Integrität, Redlichkeit und Fairness
- klare Definition der Befugnisse von Exekutivorganen
- Vermeidung von Interessenkonflikten
- Einhaltung der Grundsätze einer repräsentativen Demokratie
- jährliche unabhängige Prüfung der Jahresrechnung

Die Reformkommission ist überzeugt, dass das laufende Verfahren eine einmalige Möglichkeit bietet, die Fussballführung von oben nach unten zu restrukturieren und zu verbessern, indem sichergestellt wird, dass nicht nur die erforderlichen Reformen bei der FIFA umgesetzt werden, sondern auch sämtliche FIFA-Mitgliedsverbände und Konföderationen die Grundsätze von Good Governance befolgen und einhalten.

- **Aufwertung der Rolle und Förderung von Frauen im Fussball**

15. Die FIFA sollte anerkennen, dass die Frauen dem Fussball die grössten Wachstums- und Entwicklungschancen bieten und die Fussballverwaltung auf allen Stufen mehr Frauen einbinden muss, um auf Entscheidungsebene für eine vielfältigere Kultur zu sorgen.
16. Zu diesem Zweck werden für Frauen im FIFA-Rat erheblich mehr stimmberechtigte Sitze reserviert. Jede Konföderation muss mindestens einen stimmberechtigten Sitz im FIFA-Rat mit einer Frau besetzen.
17. Die Förderung des Frauenfussballs und die völlige Einbindung von Frauen auf allen Ebenen des Fussballs, auch in der Führung und bei technischen Aufgaben, müssen als FIFA-Zweck in die Statuten aufgenommen werden. Alle FIFA-Mitgliedsverbände und

Konföderationen müssen sich ausserdem verpflichten, Frauen zu respektieren und in sämtlichen Bereichen des Fussballs die Gleichstellung von Frau und Mann zu fördern.

GRUNDSÄTZE FÜR EINE STÄRKERE EINBINDUNG DER MITGLIEDSVERBÄNDE UND ANDERER INTERESSENGRUPPEN IN DIE FIFA

Die Reformkommission ist fest überzeugt, dass der Erfolg des gesamten Reformprozesses neben den vorgeschlagenen strukturellen Reformen auch wesentlich von einer breiteren „Beteiligung“ auf allen Stufen der FIFA abhängt. Diese fördert Demokratie und Transparenz und hilft der FIFA, sich zu modernisieren und künftige Herausforderungen zu meistern.

Der FIFA-Rat muss deshalb vergrössert und repräsentativer werden.² Frauen müssen auf allen Ebenen der Fussballführung eine stärkere Rolle spielen, während wichtige Interessengruppen des Fussballs wie Klubs und Spieler in den jeweiligen FIFA-Kommissionen angemessenen vertreten sein müssen. Und schliesslich muss die FIFA regelmässige Debatten und Diskussionen zwischen all ihren Mitgliedern organisieren und fördern. In diesem Zusammenhang und aus rein sportlicher Sicht wäre es zudem sinnvoll, den Mitgliedern mehr Chancen zur Teilnahme am wichtigsten FIFA-Wettbewerb – der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ – zu eröffnen.

- **Änderungen bei den ständigen Kommissionen**

18. Die Zahl der ständigen Kommissionen ist zwecks Effizienzsteigerung von 26 auf 9 zu senken. Ziel ist, die Mitgliedsverbände sinnvoller, nach Geschlecht ausgewogener und wirksamer in die FIFA-Entscheidungsprozesse einzubeziehen.

² Siehe Anhang 2.

19. Die Mitgliedsverbände sollten sich in der FIFA stärker beteiligen, nicht weniger. Die FIFA sollte mindestens jährlich eine Konferenz mit allen Mitgliedsverbänden organisieren, um die Kernwerte und Mission der FIFA zu verbreiten und strategisch wichtige Fussballthemen wie Fussballförderung, Integrität, soziale Verantwortung, Good Governance, Menschenrechte, Rassismus, Spielmanipulation, Gleichstellung von Frau und Mann, Schutz sauberer Athleten und der Jugend sowie Sicherheit zu erörtern und zu diskutieren.
20. Die Audit- und Compliance-Kommission und die Rechtsorgane bleiben absolut unabhängig.
21. Der Finanz-, Entwicklungs- und Governance-Kommission muss eine Mindestanzahl unabhängiger Mitglieder angehören.
22. Eine überarbeitete Definition des Begriffs „Unabhängigkeit“³ ist in die FIFA-Reglemente aufzunehmen, damit bestimmt werden kann, wer ein unabhängiges Mitglied ist.
23. Den anderen Kommissionen gehören je nach Bedarf Vertreter der Mitgliedsverbände, Experten aus den jeweiligen Bereichen und massgebende Interessengruppen an.
24. Einer neuen Kommission der Interessengruppen des Fussballs gehören Vertreter der wichtigsten Interessengruppen im Fussball, insbesondere Spieler und Klubs, an. Für die Zukunft der FIFA und ihre transparente und integrative Entwicklung ist die Einbindung der Interessengruppen in ihre Entscheidungsprozesse zentral. Diese neue Kommission ist ein wichtiges und passendes Forum, um Transparenz und Integration sicherzustellen.

³ Siehe Anhang 3.

- **Stärkere Beteiligung: FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™**

25. Um den universellen Charakter der FIFA zu stärken und die Basis der Teilnehmer an grossen Wettbewerben zu vergrössern, sollte die Zahl der Endrundenteilnehmer bei der FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ von 32 auf 40 erhöht werden.⁴

26. In den FIFA-Statuten ist zudem zu verankern, dass die Mitglieder der Konföderation, in der eine FIFA Fussball-Weltmeisterschaft™ stattfindet, vom Bewerbungsverfahren für die folgenden beiden Endrunden ausgeschlossen sind.

- **Fussballförderung und -mittel**

27. Möglichkeiten und Massnahmen zur Senkung der Kosten der FIFA-Administration und der Wettbewerbsorganisation sind zu prüfen, um mehr Mittel in die Fussballförderung als Hauptzweck der FIFA zu investieren.

28. Die FIFA setzt sich dafür ein, dass der Fussball für alle, die mitmachen möchten, ungeachtet von Alter und Geschlecht zugänglich ist und finanziert wird.

- **Erneuerung der FIFA für die Zukunft**

29. Der Reformprozess, der beim FIFA-Kongress im Februar 2016 angestossen wird, sollte der Beginn einer neuen Ära für die FIFA sein. Zur Unterstützung der neuen Führung bei der Umsetzung des Reformprozesses unterstützt die Reformkommission den Vorschlag, wonach ihr Vorsitzender einen Beirat mit höchstens fünf Mitgliedern ernennt, der die FIFA vorübergehend bei den ersten Schritten zur Umsetzung der Reformen unterstützt.

* * *

⁴ Siehe Anhang 4.

FIFA-Reformkommission 2016

François Carrard (Vorsitzender)	Schweiz
Ahmad al-Fahad al-Sabah	Kuwait (AFC)
Kevan Gosper	Australien (AFC)
Hany Abo Rida	Ägypten (CAF)
Constant Omari Selemani	DR Kongo (CAF)
Victor Montagliani	Kanada (CONCACAF)
Samir A. Gandhi	USA (CONCACAF)
Gorka Villar	Spanien (CONMEBOL)
Wilmar Valdez	Uruguay (CONMEBOL)
Sarai Bareman	Neuseeland (OFC)
Dawud Bahadur	Neuseeland (OFC)
Gianni Infantino	Schweiz (UEFA)
Alasdair Bell	Schottland (UEFA)

FIFA-Vertreter

Markus Kattner (FIFA)

Marco Villiger (FIFA)