

Konkretisierung der anlässlich der Sitzung des FIFA-Exekutivkomitees vom 20. Juli 2015 unterbreiteten Reformvorschläge

Bericht des unabhängigen Vorsitzenden der FIFA Audit und Compliance
Kommission zuhanden des FIFA-Exekutivkomitees

Zürich, 1. September 2015

Inhalt

I.	Einführung	1
II.	Bereits umgesetzte Reformen	3
III.	Notwendigkeit weiterer Reformen	4
IV.	Die weiteren Reformmassnahmen im Einzelnen	6
IV.1.	Verbesserte und zentrale Integritätsprüfungen	6
IV.1.1.	Notwendigkeit dieser spezifischen Massnahmen	6
IV.1.2.	Inhalt und Gegenstand	6
IV.1.3.	Umsetzung.....	8
IV.2.	Amtszeitbeschränkungen	9
IV.2.1.	Notwendigkeit dieser spezifischen Massnahmen	9
IV.2.2.	Inhalt und Gegenstand	9
IV.2.3.	Umsetzung.....	9
IV.3.	Direktwahl der Mitglieder des Exekutivkomitees durch den Kongress	10
IV.3.1.	Notwendigkeit dieser spezifischen Massnahmen	10
IV.3.2.	Inhalt und Gegenstand	10
IV.3.3.	Umsetzung.....	11
IV.4.	Offenlegung der individuellen Entschädigungen	12
IV.4.1.	Notwendigkeit dieser spezifischen Massnahmen	12
IV.4.2.	Inhalt und Gegenstand	12
IV.4.3.	Umsetzung.....	13
IV.5.	Verbesserte Effizienz und stärkere Unabhängigkeit der ständigen Kommissionen ...	14
IV.5.1.	Notwendigkeit dieser spezifischen Massnahmen	14
IV.5.2.	Inhalt und Gegenstand	14
IV.5.3.	Umsetzung.....	14
IV.6.	Höhere Governance-Standards auf Ebene der Konföderationen und der Mitgliedsverbände	15
IV.6.1.	Notwendigkeit dieser spezifischen Massnahmen	15
IV.6.2.	Inhalt und Gegenstand	15
IV.6.3.	Umsetzung.....	15

IV.7. Revidierte Bewerbungs- und Auswahlverfahren bezüglich der Vergabe der Ausrichtungsländer von Fussballweltmeisterschaften	16
IV.7.1. Inhalt und Gegenstand	16
IV.7.2. Umsetzung.....	16
IV.8. Organisatorische Verbesserungen innerhalb der FIFA	17
IV.8.1. Notwendigkeit dieser spezifischen Massnahmen	17
IV.8.2. Inhalt und Gegenstand	17
IV.8.3. Umsetzung.....	23
Zusammenfassung	25

I. Einführung

Das FIFA-Exekutivkomitee hat sich anlässlich seiner Sitzung vom 20. Juli 2015 zu weiteren Reformen bezüglich der Strukturen und Abläufe innerhalb des Weltfussballverbandes bekannt. Dabei begrüsste das Exekutivkomitee insbesondere die vom Vorsitzenden der FIFA Audit und Compliance Kommission im Rahmen dieser Sitzung gemachten Ausführungen über die Notwendigkeit weiterer Reformen und über konkrete Bereiche, die solchen Reformen unterzogen werden müssen. Das Exekutivkomitee beschloss schliesslich auch die Einsetzung des 2016 FIFA Reform Committee. Im Hinblick auf die nächste Sitzung des FIFA-Exekutivkomitees am 24. und 25. September 2015 sind nunmehr konkrete Reformvorschläge auszuarbeiten.

Der Vorsitzende der FIFA Audit und Compliance Kommission hat im Rahmen seiner vorstehend erwähnten Präsentation insgesamt acht Bereiche identifiziert, die (weiteren) Reformen zu unterziehen sind. Diese Bereiche werden im vorliegenden Bericht spezifiziert und konkretisiert; darüber hinaus werden konkrete Vorschläge dazu ausgearbeitet, wie die einzelnen Reformen im Detail umgesetzt werden müssten. Der Bericht wurde unabhängig und getrennt von den Arbeiten des 2016 FIFA Reform Committee erstellt. Die Mitglieder des Reform Committee wurden jedoch am 2. September 2015 durch den Vorsitzenden der FIFA Audit und Compliance Kommission über die Beschlüsse des FIFA-Exekutivkomitees vom 20. Juli 2015 und über die sich daraus notwendigerweise ergebenden Konsequenzen informiert.

Mit Bezug auf die Reformen, welche betreffend die FIFA-Strukturen und -Abläufe angezeigt seien, wurde – und wird nach wie vor – eine breite Diskussion, insbesondere auch in der Öffentlichkeit, geführt. Das Spektrum der dabei vorgebrachten Vorschläge reicht von praxisorientierten Einzelaspekten bis zu umfassenden, die FIFA fundamental umwälzenden Konzepten, die sich an theoretischen Idealvorstellungen orientieren. Diesbezüglich wird im vorliegenden Bericht ein realistischer bzw. realitätsbezogener Ansatz gewählt. Dabei wird insbesondere berücksichtigt, dass im Rahmen der FIFA bereits umfassende und tiefgreifende Reformen stattgefunden haben, mit denen die „Corporate Governance“ erheblich verbessert worden ist. Die nunmehr (noch) angezeigten Reformen fangen demnach nicht „bei Null“ an, sondern können – und müssen – vielmehr auf dem bisher Erreichten aufbauen. Es besteht insbesondere keine Veranlassung, die Strukturen und Abläufe innerhalb der FIFA zu „revolutionieren“, d.h. von Grund auf zu überarbeiten. Radikallösungen sind diesbezüglich nicht zielführend. Vielmehr ist eine praktikable Weiterentwicklung der bestehenden Strukturen im Rahmen einer Selbstregulierung anzustreben.

Vor diesem Hintergrund enthält der vorliegende Bericht praxisorientierte Reformvorschläge, bezüglich derer die realistische Erwartung besteht, dass sie letztlich auch umgesetzt werden. Diese berücksichtigen die derzeitige Wirklichkeit innerhalb der FIFA, ihrer 209 Mitgliedsverbände und der Konföderationen, gehen die noch zu reformierenden Bereiche aber gleichzeitig mit Blick auf die jeweiligen Zielsetzungen effektiv an. Darüber hinaus wird auch berücksichtigt, dass es sich bei der FIFA um eine einzigartige Einrichtung handelt, die in einem ganz spezifischen, globalen und höchst komplexen Tätigkeits- und Spannungsfeld agiert und in vielerlei Hinsicht atypisch ist. Sie ist in allererster Linie eine *Sportorganisation*, die jedoch teilweise erhebliche wirtschaftliche Implikationen aufweist. Dieser Umstand macht sie aber keineswegs zu einem Wirtschaftsunternehmen oder zu einem „Konzern“. Demnach lassen sich Governance- und Compliance-Standards (oder gar – Idealvorstellungen), die für Unternehmen gelten mögen, nicht unbesehen und unverändert auf die FIFA übertragen bzw. anwenden. Vielmehr sind bezüglich der nun noch erforderlichen Reformen individuelle Ansätze und Lösungen auszuarbeiten, die den spezifischen Rahmenbedingungen und Charakteristika der FIFA Rechnung tragen.

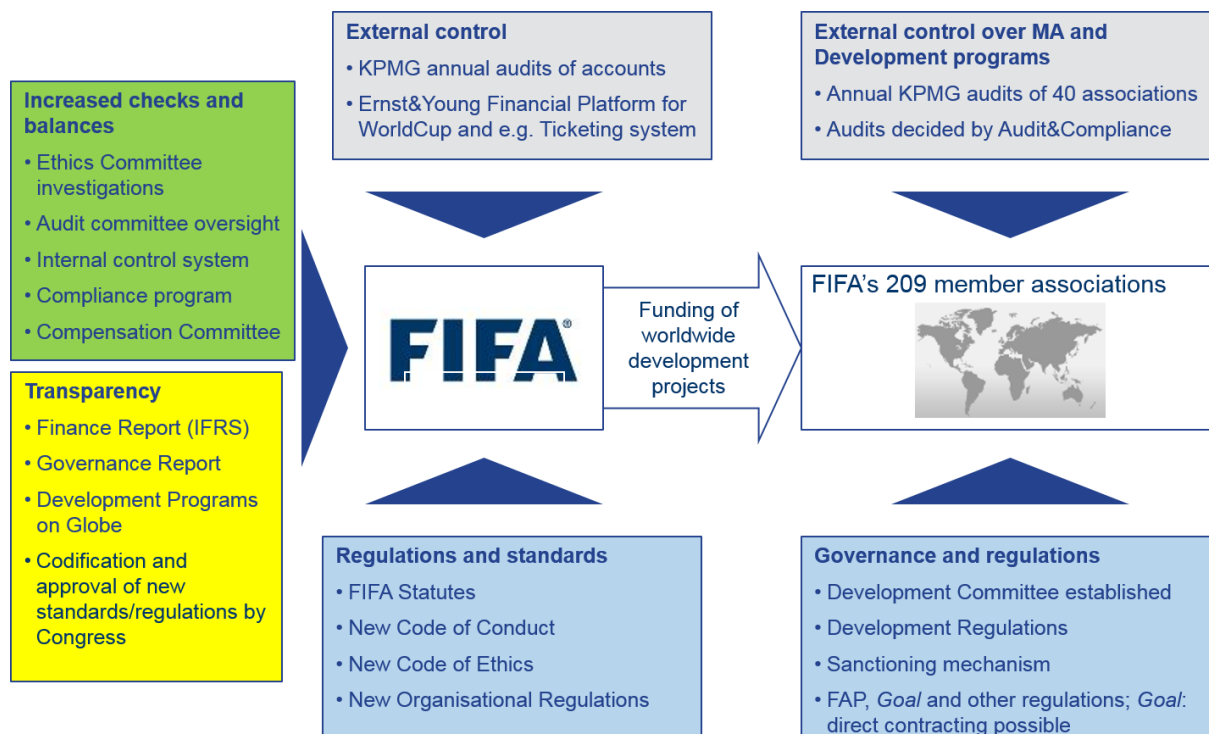
Hinsichtlich der Umsetzung der vorgeschlagenen Reformen wird dem FIFA-Exekutivkomitee eine zentrale Rolle zukommen. Wie im vorliegenden Bericht aufgezeigt wird, ist das Exekutivkomitee gegenwärtig einer der problematischen Brennpunkte innerhalb der FIFA-Organisation und – Strukturen. Gleichzeitig hat es das Exekutivkomitee in der Hand, die Lösungen der entsprechenden Probleme – mittels der Umsetzung der in diesem Bericht unterbreiteten Vorschläge – zu initiieren und letztlich herbeizuführen. Dabei wird den Konföderationen eine Schlüsselrolle zukommen. Es wird unerlässlich sein, dass die Vertreterinnen und Vertreter der Konföderationen im FIFA-Exekutivkomitee bei der Diskussion und Beschlussfassung über die nun noch erforderlichen Reformen die „Konföderationsperspektive“ vernachlässigen und sich stärker als bisher am Interesse und Wohl der FIFA insgesamt orientieren. Die FIFA ist ein Zusammenschluss von (gegenwärtig 209) nationalen Fussballverbänden, wird derzeit jedoch stark von den Konföderationen – die keine FIFA-Mitglieder sind – geprägt, was ihr nicht immer zum Vorteil gereicht. Die Mitglieder des FIFA-Exekutivkomitees sind daran zu erinnern, dass sie Angehörige eines Organs *des Vereins bzw. Verbandes FIFA* sind und auch als solche wahrgenommen werden. Diese Umstände müssen sich künftig insbesondere auch im Verhalten der Mitglieder des FIFA-Exekutivkomitees verstärkt niederschlagen. Konföderationsinteressen und die Interessen der FIFA insgesamt müssen strikter getrennt werden. Der vorliegende Bericht enthält (auch) Vorschläge dazu, wie dies in effektiver Weise sichergestellt werden kann.

II. Bereits umgesetzte Reformen

Die FIFA befindet sich im Grunde bereits seit 1998 in einem kontinuierlichen Reformprozess. Während dieser Zeit wurden erhebliche Veränderungen und Weiterentwicklungen bezüglich der internen Strukturen und Abläufe im Weltfußballverband umgesetzt. Zu diesen gehören insbesondere etwa:

- Geändertes Ausschreibungs-, Bewerbungs- und Vergabeverfahren bezüglich der Austragungsorte der Endrunden der Männer-Fußballweltmeisterschaften;
- FIFA-Ethikkommission: Kontinuierliche Weiterentwicklung des FIFA Ethikreglements; Ausbau der unabhängigen Ethikkommission mit Zweiteilung in eine untersuchende und eine rechtsprechende Kammer;
- Einführung einer FIFA Audit und Compliance Kommission mit unabhängigen Vorsitzenden und weitreichenden Kompetenzen;
- Einrichtung einer FIFA-Entwicklungskommission; strikte Überwachung der Verteilung und Verwendung der FIFA-Entwicklungsgelder;
- Rechnungslegung nach IFRS; Einführung von umfassenden Buchprüfungen;
- Einführung eines „Best Practice Compliance Program“, überwacht durch die FIFA Audit und Compliance Kommission.

Die bereits umgesetzten Reformen lassen sich grafisch wie folgt darstellen:



III. Notwendigkeit weiterer Reformen

Ungeachtet der vorstehend dargestellten, im Rahmen der FIFA bereits erfolgten Anpassungen und Restrukturierungen besteht aktuell eine dringende Notwendigkeit, weitere Reformen vorzunehmen. Diese Notwendigkeit ergibt sich aus einer Analyse der rechtlichen und wirtschaftlichen Risiken, denen die FIFA (weiterhin, d.h. trotz der bereits umgesetzten Reformen) ausgesetzt ist.

Das grösste aktuelle Einzelrisiko in der bzw. für die FIFA ist die gegenwärtige institutionelle Stellung und Struktur des FIFA-Exekutivkomitees sowie das Verhalten einzelner seiner Mitglieder. Im Einzelnen sind insbesondere problematisch:

- Das Ausmass der Entscheidungskompetenzen bzw. Zuständigkeiten: Dieses ist umfassend, d.h. das Exekutivkomitee verfügt über zu viele Kompetenzen und Zuständigkeiten; de facto ist es mächtiger als der Kongress;
- Die Existenz von „Seilschaften“ im Verhältnis Exekutivkomitee – Konföderationen – Mitgliedsverbände (sowie jeweils innerhalb dieser Körperschaften);
- Das signifikanteste Einzelproblem bezüglich des Exekutivkomitees ist im Fehlverhalten einzelner Exekutivkomiteemitglieder in Kombination mit dem Phänomen der „Double“ oder gar „Triple Heads“ (Mehrfachfunktionen von Offiziellen als Mitglieder des FIFA-Exekutivkomitees sowie als Mitglieder der Exekutiven von Konföderationen und/oder Nationalverbänden) zu sehen;
- Unter diesen Umständen hat das Fehlverhalten Einzelner, selbst wenn es „nur“ auf der Ebene der Konföderationen/Nationalverbände erfolgt, massive Auswirkungen auf die FIFA selbst bzw. insgesamt (Reputationsschaden, finanzielle Einbussen [z.B. infolge des Rückzugs von Sponsoren]);
- Dies wiederum kann eine individuelle und persönliche Haftung der Mitglieder des FIFA-Exekutivkomitees nach sich ziehen (in diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass die FIFA rechtliche Schritte gegen frühere Exekutivkomiteemitglieder prüfen muss, um Schadenersatz für allfällige Verluste zu erhalten);
- Die jüngste Vorfälle und Entwicklungen – vor allem im Mai 2015 – haben die erhebliche Virulenz dieses Risikos bzw. dieser Risiken bestätigt;
- Das FIFA-Exekutivkomitee und seine Mitglieder trifft eine kollektive und individuelle Verantwortung bzw. Pflicht, diese Risiken bzw. Problemfelder zu adressieren;
- Die FIFA und die Mitglieder des FIFA-Exekutivkomitees müssen besser gegen die Auswirkungen von potenziellem Fehlverhalten von Exekutivkomiteemitgliedern und anderen Offiziellen auf allen Ebenen ihrer Tätigkeiten geschützt werden.

Wie vorstehend erwähnt, stellt das Phänomen der „Double“ oder gar „Triple Heads“ ein besonders virulentes Problem dar. Wenn etwa – um lediglich ein mögliches Beispiel zu nennen – ein Mitglied des FIFA-Exekutivkomitees gleichzeitig Präsident eines Fussball-Nationalverbandes ist und im Rahmen seiner Funktion auf Nationalverbandsebene Rechtsverstösse begeht (z.B. sich bestechen lässt, Kickbacks annimmt o.dgl.), hat dies auch direkte ungünstige Auswirkungen auf die FIFA.

Diese spezifischen problematischen Punkte würden sich durchaus sehr effektiv und rasch auflösen lassen, und zwar durch die Einführung einer strikten Ämtertrennung (Unvereinbarkeit der Mitgliedschaft im FIFA-Exekutivkomitee mit derjenigen in den Exekutiven von Konföderationen und/oder Nationalverbänden). Aufgrund der spezifischen Eigenheiten der Organisation des Sports ist eine Vertretung von Offiziellen aus den Konföderationen und den Nationalverbänden im FIFA- Exekutiv-

komitee jedoch faktisch nicht verzichtbar bzw. eine strikte entsprechende Ämtertrennung ist nicht realisierbar. Als Konsequenz hiervon muss der – vorstehend als notwendig identifizierte – bessere Schutz der FIFA und der Mitglieder des FIFA-Exekutivkomitees durch andere Massnahmen erreicht werden.

Als solche Massnahmen werden konkret vorgeschlagen:

- 1) Verbesserte und zentrale Integritätsprüfungen
- 2) Amtszeitbeschränkungen
- 3) Direktwahl der Mitglieder des Exekutivkomitees durch den Kongress
- 4) Offenlegung der individuellen Entschädigungen
- 5) Verbesserte Effizienz und stärkere Unabhängigkeit der ständigen Kommissionen
- 6) Höhere Governance-Standards auf Ebene der Konföderationen und der Mitgliedsverbände
- 7) Revidierte Bewerbungs- und Auswahlverfahren bezüglich der Vergabe der Austrichtungsländer von Fussballweltmeisterschaften
- 8) Organisatorische Verbesserungen innerhalb der FIFA

Diese Massnahmen werden nachfolgend im Einzelnen dargestellt, einschliesslich konkreter Vorschläge zu deren Umsetzung.

Gegebenenfalls sind weitere Massnahmen in Betracht zu ziehen, soweit sich aufgrund der gegenwärtig in den USA und in der Schweiz geführten Strafverfahren entsprechende Notwendigkeiten ergeben sollten.

IV. Die weiteren Reformmassnahmen im Einzelnen

IV.1. Verbesserte und zentrale Integritätsprüfungen

IV.1.1. Notwendigkeit dieser spezifischen Massnahmen

Wie bereits ausgeführt (vgl. vorstehend III.), kann sich das Fehlverhalten einzelner Mitglieder des FIFA-Exekutivkomitees nachteilig auf alle Mitglieder dieses Gremiums auswirken (Haftung). Vor diesem Hintergrund hat zunächst jedes Exekutivkomiteemitglied ein Interesse daran und Anspruch darauf, dass die anderen Mitglieder des Gremiums sorgfältig ausgewählt werden. Darüber hinaus ist ein Rückgriff auf die FIFA möglich, wenn ein Exekutivkomiteemitglied wegen des Fehlverhaltens eines anderen Mitglieds dieses Organs in Anspruch genommen wird und bei der Auswahl der Mitglieder des Exekutivkomitees nicht genügende Sorgfalt angewendet wurde. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn bei der entsprechenden Auswahl früheres Fehlverhalten nicht entdeckt wird, obwohl es bei Anwendung der gebotenen Sorgfalt hätte entdeckt werden können. Und schliesslich haben auch die Mitglieder der FIFA Anspruch darauf, dass bei der Auswahl geeigneter Kandidaten für das Exekutivkomitee eine sorgfältige Prüfung stattfindet; dies ergibt sich letztlich aus dem Anspruch auf gesetz- und satzungsmässige Vereinsverwaltung.

Hieraus resultieren folgende Konsequenzen:

- (1) Bezüglich der Mitglieder des FIFA-Exekutivkomitees – bzw. der neu vorgesehenen Leitungsgremien und unabhängigen Komitees (siehe unten IV.8.) – sind *zentrale, durch die FIFA durchgeführte Integritätsprüfungen* erforderlich. Dies hängt im Übrigen auch mit der vorgeschlagenen Einführung der Direktwahl sämtlicher Mitglieder der FIFA-Leitungsgremien durch den Kongress (siehe unten IV.3., IV.8.) zusammen: Die Integritätsprüfungen für die vom Kongress gewählten Mitglieder des heutigen Exekutivkomitees (Präsident, weibliche Mitglieder) werden bereits unter den geltenden FIFA-Regelungen *durch die FIFA* vorgenommen (siehe Art. 13 Abs. 2 der Geschäftsordnung des Kongresses). Sollten – wie vorgeschlagen – *neu alle* der FIFA-Leitungsgremien vom Kongress gewählt werden (siehe unten IV.8.), ist es nur folgerichtig und zwingend, dass auch die entsprechenden Integritätsprüfungen allesamt durch die FIFA vorgenommen werden.
- (2) Gleichzeitig müssen die Integritätsprüfungen verbessert bzw. verschärft werden. In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass die Integritätsprüfungen (sowohl auf FIFA- als auch auf Konföderationsebene) nicht weit genug in die Tiefe gingen. Die FIFA als private Organisation unterliegt diesbezüglich zwar gewissen Limitierungen. Innerhalb dieser Grenzen müssen jedoch alle zur Verfügung stehenden Möglichkeiten (stärker als bisher) ausgeschöpft werden. Die Integritätsprüfungen müssen insbesondere auch eine umfassende Offenlegung aller Umstände beinhalten, die zu möglichen Interessenskonflikten führen können.

Letztlich ergibt sich die Notwendigkeit dieser spezifischen Massnahmen aus der Notwendigkeit, keine durch früheres Fehlverhalten belasteten Personen in die obersten Leitungsgremien der FIFA aufzunehmen, sowie aus der Notwendigkeit, „Seilschaften“ und Vetternwirtschaft zu unterbinden (siehe dazu schon oben III.)

IV.1.2. Inhalt und Gegenstand

Es sind umfassende und tiefgehende Integritätsprüfungen durch die Untersuchungskammer der FIFA-Ethikkommission in Bezug auf folgende Personen vorzusehen:

- alle Mitglieder des FIFA-Exekutivkomitees;
- alle Mitglieder der Rechtsorgane (wobei für die Mitglieder der Ethikkommission eine Sonderregelung vorzusehen wäre, da diese sich nicht selbst überprüfen dürfen);
- alle Mitglieder der Audit und Compliance Kommission;
- die Vorsitzenden und stellvertretenden Vorsitzenden der ständigen Kommissionen;
- Generalsekretär.

Sollten die in Abschnitt IV.8. vorgeschlagenen strukturellen Reformen umgesetzt werden, wären solche Integritätsprüfungen für folgende Personen vorzusehen:

- alle Mitglieder des Aufsichtskomitees (d.h. einschliesslich Präsident);
- alle Mitglieder des Managementkomitees;
- alle Mitglieder der Rechtsorgane (wobei für die Mitglieder der Ethikkommission eine Sonderregelung vorzusehen wäre, da diese sich nicht selbst überprüfen dürfen);
- alle Mitglieder der Audit und Compliance Kommission;
- alle Mitglieder des Wirtschaftskomitees;
- alle Mitglieder des Entwicklungskomitees;
- die Vorsitzenden und stellvertretenden Vorsitzenden der ständigen Kommissionen (vgl. zu diesen unten IV.8.);
- Generalsekretär.

Darüber hinaus wären die Integritätsprüfungen in jedem Fall wie folgt zu verschärfen bzw. auszuweiten:

- Einführung einer Pflicht zur Einreichung eines Strafregisterauszugs und eines Konkurs- bzw. Betreibungsregisterauszugs (bzw. dem jeweiligen nationalen Recht entsprechende Äquivalente) als Beilagen zur Leumundserklärung;
- Einführung einer Ermächtigung an FIFA durch den Kandidaten, bei der Konföderation, dem Mitgliedsverband, dem CAS, dem IOC u.dgl. selbst nachzufragen, ob Sanktionen gegen ihn oder sie verhängt wurden (einschliesslich einer an die betr. Organisation gerichteten Entbindung hinsichtlich der Vertraulichkeit bzw. Geheimhaltung entsprechender Informationen);
- Aufnahme eines ausdrücklichen Hinweises in die Leumundserklärung, dass die Nichtanzeige eines potenziellen Interessenkonflikts und/oder weiterer erforderlicher Angaben in der Leumundserklärung Sanktionen (bis hin zu einer lebenslangen Sperre) zur Folge haben kann;
- Einführung einer ausdrücklichen Meldepflicht in die Leumundserklärung in Bezug auf nachträglich auftretende, potenzielle Interessenkonflikte;
- Aufnahme eines ausdrücklichen, „erinnernden“ Hinweises in die Leumundserklärung auf Art. 19 FCE, gemäss welchem in den Ausstand getreten werden muss, sobald ein potenzieller Interessenskonflikt auftritt.

Hinsichtlich der Integritätsprüfungen bzw. der Offenlegung von Interessensbindungen wären entsprechende Verfahren und Dokumente anderer Einrichtungen oder Unternehmen (z.B. UN, EU, Siemens, etc.) als Muster bzw. Vorlage heranzuziehen; diese müssen aber an die FIFA-spezifischen Bedürfnisse angepasst werden. Die entsprechende Vorlage im FIFA-Organisationsreglement (FOR) wäre zu ersetzen oder in ein (noch zu erstellendes) „FIFA-Wahlreglement“ zu überführen.

Das Bestehen der Integritätsprüfung wäre als Wählbarkeitsvoraussetzung auszugestalten, d.h. bei einem negativen Entscheid der (für die Prüfungen zuständigen) Untersuchungskammer der FIFA-Ethikkommission wäre die betroffene Person gar nicht erst wählbar. Der Untersuchungskammer sollte im Rahmen ihres Entscheids aber ein gewisses Ermessen zukommen. In diesem Zusammenhang wäre festzulegen, dass nicht jede beliebige Verfehlung in der Vergangenheit eines Kandidaten zu einem negativen Ergebnis der Integritätsprüfung führen muss; vielmehr muss hierfür ein Konnex des in Frage stehenden Fehlverhaltens mit dem Amt, für welches der Kandidat sich bewirbt, bestehen.

Schliesslich wäre im Rahmen der Umsetzung des vorliegenden Reformpunktes auch eine Verpflichtung für die Konföderationen und die Nationalverbände einzuführen, Integritätsprüfungen in gleichem Umfang und gleicher Tiefe bzw. Gründlichkeit in Bezug auf die Personen in ihren höchsten Leitungsgremien vorzusehen bzw. vorzunehmen. Die Durchsetzung dieser Verpflichtung würde über Wählbarkeitsvoraussetzungen erfolgen. Demnach wären Personen nur dann FIFA-Exekutivkomitee und die übrigen relevanten Gremien wählbar, wenn die Nationalverbände und Konföderationen, aus denen die jeweiligen Kandidaten stammen, die vorstehend genannte Verpflichtung umgesetzt haben.

IV.1.3. Umsetzung

Das Bestehen der Integritätsprüfungen sowie die Einführung von äquivalenten Integritätsprüfungen durch die Konföderationen und Mitgliedsverbände als Wählbarkeitsvoraussetzungen in Bezug auf die FIFA-Leitungsgremien sind zwingend auf Ebene der FIFA-Statuten vorzusehen und demnach vom Kongress zu verabschieden. Die Einzelheiten bezüglich der Integritätsprüfungen hingegen wären im übrigen FIFA-Regelwerk (insbesondere im FIFA-Organisationsreglement und/oder in einem – neu zu schaffenden – FIFA-Wahlreglement) zu regeln und könnten mithin vom FIFA-Exekutivkomitee – oder (falls die in Abschnitt IV.8. vorgeschlagenen strukturellen Reformen umgesetzt würden) vom Aufsichtskomitee – erlassen werden.

IV.2. Amtszeitbeschränkungen

IV.2.1. Notwendigkeit dieser spezifischen Massnahmen

Es allgemein anerkannt und entspricht etablierten Good Governance-Grundsätzen, dass (zu) lange Amtszeiten die Entstehung von Abhängigkeiten begünstigen und das Risiko des Auftretens von Interessenskonflikten erhöhen. Zudem gelten Amtsträger bzw. Inhaber von bestimmten (Leitungs-)Funktionen nach einer bestimmten Zeit nicht mehr als unabhängig. Demnach ist die Einführung von Amtszeitbeschränkungen in Bezug auf das Exekutivkomitee und andere wichtige (Leitungs-)Gremien der FIFA notwendig, um die Integrität der jeweiligen Positionen bzw. Funktionen und damit der FIFA insgesamt zu schützen (siehe zu den entsprechenden Zusammenhängen schon oben III.).

Eine periodische personelle Erneuerung in den Leitungsfunktionen von Körperschaften führt überdies zur Förderung von Innovation und ist ein wirksames Mittel gegen die mit zunehmender Routine potenziell verbundene Nachlässigkeit in der Amtsausübung.

IV.2.2. Inhalt und Gegenstand

Vor dem Hintergrund der vorstehend dargestellten Notwendigkeiten wird die Einführung einer Beschränkung der Amtsperioden (je vier Jahre) des Präsidenten, der (übrigen) Mitglieder des Exekutivkomitees, des Generalsekretärs sowie der Mitglieder der unabhängigen Kommissionen auf maximal drei vorgeschlagen.

Darüber hinaus wären äquivalente Amtszeitbeschränkungen auch auf der Ebene der Konföderationen und der Nationalverbände vorzusehen. Die Durchsetzung der entsprechenden Verpflichtung würde über Wählbarkeitsvoraussetzungen betreffend Mitglieder des FIFA-Exekutivkomitees erfolgen: Demnach wären Personen nur dann in das FIFA-Exekutivkomitee und die übrigen relevanten Gremien wählbar, wenn die Nationalverbände und Konföderationen, aus denen die jeweiligen Kandidaten stammen, die vorstehend genannte Verpflichtung umgesetzt haben.

Als Alternative zu Amtszeitbeschränkungen werden mitunter Altersbeschränkungen diskutiert. Diese sind jedoch im Hinblick auf die vorliegend relevanten Ziele (vgl. vorstehend IV.2.1.) weniger effektiv: Wenn eine Person z.B. relativ früh in eine bestimmte Position gewählt wird, kann sie trotz Altersbeschränkung sehr lange im Amt sein, was mit Blick auf die Verwirklichung der vorliegend relevanten Ziele kontraproduktiv ist. Altersbeschränkungen unterliegen zudem gewissen rechtlichen Bedenken (das Alter ist kein hinreichender Grund für eine Differenzierung bzw. Einschränkung des passiven Wahlrechts; Altersbeschränkungen würden demnach ungerechtfertigte Diskriminierungen darstellen und gegen das Diskriminierungsverbot von Art. 3 der FIFA-Statuten verstossen). Nicht zuletzt deshalb werden Altersbeschränkungen auch in nationalen Rechtsordnungen immer häufiger (wieder) abgeschafft.

IV.2.3. Umsetzung

Amtszeitbeschränkungen sind – sowohl an sich als auch als Teil von Wählbarkeitsvoraussetzungen – zwingend auf Ebene der FIFA-Statuten zu verankern. Demnach wäre zu ihrem Erlass der FIFA-Kongress zuständig.

IV.3. Direktwahl der Mitglieder des Exekutivkomitees durch den Kongress

IV.3.1. Notwendigkeit dieser spezifischen Massnahmen

Gegenwärtig werden die Mitglieder des FIFA-Exekutivkomitees – ausser dem Präsidenten und dem weiblichen Mitglied – durch die Konföderationen bestimmt. Dies ist in erster Linie historisch begründet und gewachsen; sachlich (v.a. institutionell bzw. organisatorisch) jedoch inadäquat. Dies aus folgenden Gründen:

- Die Konföderationen bestimmen die Mitglieder des Leitungsgremiums der FIFA, obwohl sie selbst keine Mitglieder der FIFA sind;
- Die auf diese Weise bestimmten Mitglieder des Exekutivkomitees fühlen sich in erster Linie gegenüber den Konföderationen verpflichtet bzw. verantwortlich, weniger gegenüber der FIFA als solcher.

Diese Umstände können eine gewisse Nachlässigkeit in Bezug auf die Amtsführung der Mitglieder des Exekutivkomitees begründen, was wiederum die bereits dargestellten, nachteiligen Konsequenzen für die Mitglieder des Exekutivkomitees sowie das Komitee und die FIFA insgesamt im Falle von Fehlverhalten (siehe dazu oben III.) zur Folge haben kann. Darüber hinaus ist bei dieser Konstellation die FIFA als Verein für das Verhalten von Personen haftbar (Art. 55 Abs. 2 ZGB), die nicht durch ein Vereinsorgan bestimmt wurden. Und schliesslich steht den weitreichenden Befugnissen des Exekutivkomitees zur Zeit keine entsprechende bzw. ausreichende vereinsdemokratische Legitimation gegenüber. Eine Direktwahl der Mitglieder des FIFA-Exekutivkomitees durch den Kongress würde auch ganz generell die Legitimation der betreffenden Personen in ihren (Leitungs-)Funktionen erheblich stärken.

Aus diesen Umständen ergeben sich insbesondere die folgenden Konsequenzen:

- Die Verantwortlichkeit und Rechenschaftspflicht der Mitglieder des Exekutivkomitees gegenüber der FIFA muss verstärkt werden (auch und insbesondere in deren eigenen Wahrnehmung);
- Der Umstand, dass die Mitglieder des Exekutivkomitees auch (und primär) der FIFA und ihren Mitgliedern insgesamt gegenüber Rechenschaft schuldig sind (und nicht gegenüber den Konföderationen oder einzelnen Mitgliedsverbänden), muss verstärkt und besser sichtbar und wahrnehmbar gemacht werden;
- Der Kongress muss die Möglichkeit haben, Mitglieder des Exekutivkomitees, mit deren Tätigkeit er nicht zufrieden ist, nicht wiederzuwählen (die Praxis hat gezeigt, dass das Abberufungsrecht gemäss Art. 30 Abs. 4 der FIFA-Statuten eine zu hohe Hürde darstellt und kaum genutzt wird);
- Der Kongress als oberstes Vereinsorgan muss die Mitglieder des ausführenden Organs bestimmen (Stärkung der Vereinsdemokratie; in diesem Zusammenhang ist auch auf die entsprechende Regelung im Aktienrecht hinzuweisen, nach welcher die Wahl des Verwaltungsrates durch die Generalversammlung zwingend vorgeschrieben ist (Art. 698 Abs. 2 Ziff. 2 OR)).

IV.3.2. Inhalt und Gegenstand

Vor dem Hintergrund der vorstehenden Ausführungen müssen die Mitglieder des FIFA-Exekutivkomitees (sowie ggf. auch anderer Leitungsgremien oder Kommissionen) künftig direkt vom FIFA-Kongress gewählt werden. Dabei ist jedes Mitglied individuell in geheimer Wahl zu bestimmen.

Die Konföderationen sollten aufgrund ihrer besonderen Stellung im Gefüge des globalen, organisierten Fussballsports jedoch in das entsprechende Wahlprozedere eingebunden werden. Dies könnte insbesondere dadurch erfolgen, dass den Konföderationen das Vorschlagsrecht in Bezug auf die Kandidatinnen und Kandidaten eingeräumt wird. Damit jedoch eine echte Wahl durch den Kongress stattfinden kann, müsste vorgeschrieben werden, dass die von den Konföderationen erstellten Kandidatenlisten jeweils mehr Namen enthalten müssen als Sitze zu besetzen sind.

Im Zusammenhang mit den vorliegend diskutierten Reformmassnahmen wäre ggf. auch in Erwägung zu ziehen, die Verteilung der Mitglieder des FIFA-Exekutivkomitees auf die einzelnen Konföderationen zu modifizieren. Vgl. zu diesem Themenkomplex aber auch unten IV.8.

IV.3.3. Umsetzung

Die Direktwahl der Mitglieder des FIFA-Exekutivkomitees ist zwingend auf der Ebene der FIFA-Statuten zu normieren; die entsprechenden Revisionen wären demnach vom FIFA-Kongress zu verabschieden. Die Einzelheiten bezüglich des Wahlverfahrens hingegen könnten auf Reglementsebene festgelegt – und demnach vom FIFA-Exekutivkomitee beschlossen – werden.

IV.4. Offenlegung der individuellen Entschädigungen

IV.4.1. Notwendigkeit dieser spezifischen Massnahmen

Es ist ein allgemein anerkannter Grundsatz von Good Governance, dass die Offenlegung von individuellen Entschädigungen der Mitglieder der Leitungsgremien von Körperschaften zu mehr Transparenz führt. Transparenz wiederum ist einerseits ein zentraler Grundsatz im FIFA-Regelwerk (siehe z.B. Art. 2 lit. e FIFA-Statuten, Art. 18 Abs. 2 FIFA-Ethikreglement) und andererseits ein wichtiges Instrument, um insbesondere (potenzielle) Interessenskonflikte zu verhindern. Zwar werden im Rahmen der FIFA die Vergütungen der Mitglieder des FIFA-Exekutivkomitees bereits heute nicht vom Exekutivkomitee selbst, sondern vom Compensation Sub-Committee festgelegt, wodurch Interessenskonflikte bei der Festlegung der Höhe der Vergütungen verhindert werden. Diesbezüglich ist jedoch zu berücksichtigen, dass oberstes Organ der FIFA der Kongress ist (dieser genehmigt auch das Budget und die Jahresrechnung; vgl. Art. 25 Abs. 2 lit. k und l FIFA-Statuten). Eine Offenlegung der Höhe der Vergütungen gegenüber dem Kongress würde demnach eine bessere Kontrolle durch die Mitglieder der FIFA ermöglichen.

Darüber hinaus ist im vorliegenden Zusammenhang zu berücksichtigen, dass eine solche Offenlegung einen (zusätzlichen) Anreiz für das Compensation Sub-Committee darstellen würde, sachgerechte Vergütungen festzulegen. Und schliesslich ist darauf hinzuweisen, dass börsenkotierte Aktiengesellschaften sämtliche Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung offenzulegen haben (Art. 663b^{bis} OR). Die FIFA hat als Verein zwar keine gesetzliche Verpflichtung zur Offenlegung; ungeachtet dessen besteht aber eine gewisse Parallelität („same business, same risk, same rules“).

IV.4.2. Inhalt und Gegenstand

Die Vergütungen des Präsidenten, der übrigen Mitglieder des FIFA-Exekutivkomitees, des Generalsekretärs und (mindestens) der Vorsitzenden der unabhängigen Kommissionen (bzw. sämtlicher Mitglieder der Leitungsgremien der FIFA gemäss den in Abschnitt IV.8. gemachten Vorschlägen) sind individuell und detailliert offenzulegen.

Die Offenlegung muss sämtliche Einkünfte bzw. Entschädigungen umfassen, d.h. sämtliche Vorteile, variablen Lohnbestandteile, fringe benefits, usw., welche eine bestimmte Person von der FIFA erhält. Darüber hinaus sind aber auch alle anderen fussballbezogenen Einkünfte bzw. Entschädigungen offenzulegen, denn nur auf diese Weise ist eine effektive Verhinderung bzw. Aufdeckung von (potenziellen) Interessenskonflikten möglich.

Die detaillierte Offenlegung müsste gegenüber dem Compensation Sub-Committee erfolgen. Im FIFA-Finanzbericht (d.h. gegenüber dem Kongress, aber auch der Öffentlichkeit) hingegen würde keine detaillierte Offenlegung erfolgen, sondern die Einkünfte würden lediglich nach Kategorien eingeteilt offengelegt werden.

Beispiel:

	Kategorie der von der FIFA erhaltenen Entschädigungen und Einkünfte	Kategorie der übrigen fussballbezogenen Entschädigungen und Einkünfte
(Name)	C	A
(Name)	A	D

A = bis zu USD 100'000 p.a.; B = bis zu USD 250'000 p.a.; C = bis zu USD 500'000 p.a.; D = über USD 1 Mio. p.a.

IV.4.3. Umsetzung

Die Pflicht zur Offenlegung der individuellen Entschädigungen müsste nicht zwingend in den FIFA-Statuten verankert werden; eine Statuierung auf Reglementsebene genügt. Demnach könnte eine entsprechende Verpflichtung vom FIFA-Exekutivkomitee eingeführt werden.

In Anbetracht dessen, dass die fragliche Pflicht insbesondere auch die Mitglieder des Exekutivkomitees selbst treffen würde, wäre indessen ggf. doch in Erwägung zu ziehen, die Verpflichtung zur Offenlegung durch einen entsprechenden Beschluss des Kongresses einzuführen. In diesem Fall könnte auf Ebene der FIFA-Statuten lediglich der Grundsatz der Verpflichtung verankert werden, während die Ausgestaltung der damit zusammenhängenden Details auf Reglementsebene geregelt werden könnte.

IV.5. Verbesserte Effizienz und stärkere Unabhängigkeit der ständigen Kommissionen

IV.5.1. Notwendigkeit dieser spezifischen Massnahmen

Die heutige Situation bezüglich der ständigen Kommissionen der FIFA ist dadurch gekennzeichnet, dass diese Kommissionen teilweise mit Personen besetzt sind, die über Vorgänge entscheiden, von denen sie letztlich selbst profitieren (so z.B. in der Entwicklungskommission: hier hat eine erhebliche Anzahl von Vertretern von Nationalverbänden, die selbst Entwicklungsgelder erhalten, Einsitz). Dieser Umstand birgt eine erhebliche Gefahr von Interessenskonflikten, Vetternwirtschaft und Seilschaften und muss demzufolge eliminiert werden. Im Übrigen birgt auch die heutige Grösse der ständigen Kommissionen ein hohes Risiko für Vettern- und Günstlingswirtschaft. Darüber hinaus macht die heutige, relativ grosse Anzahl an ständigen Kommissionen diese nur sehr schwer beherrschbar.

Verbunden mit dem Umstand, dass die Vorsitzenden und stellvertretenden Vorsitzenden der ständigen Kommissionen fast ausnahmslos Mitglieder des FIFA-Exekutivkomitees sind (vgl. Art. 34 Abs. 2 der FIFA-Statuten), führen die vorstehend dargestellten Faktoren zu einer nur schwer beherrschbaren Verflechtung von verschiedensten Interessen und Positionen, die letztlich die bereits aufgezeigten Risiken für die Mitglieder des Exekutivkomitees sowie für das Exekutivkomitee insgesamt und die FIFA als Ganzes zur Folge hat (siehe dazu schon oben III.). Diese Risiken müssen eliminiert werden.

IV.5.2. Inhalt und Gegenstand

Die Anzahl und Grösse der ständigen Kommissionen müssen signifikant verringert werden. Konkrete Vorschläge hierzu finden sich im vorliegenden Bericht in Abschnitt IV.8.

Darüber hinaus müssen der Vorsitzende und der stellvertretende Vorsitzende der Finanzkommission künftig die Unabhängigkeitskriterien gemäss Art. 12 der Geschäftsordnung des Kongresses erfüllen. Ferner müssen alle Mitglieder der Finanzkommission sowie – falls die in Abschnitt IV.8. des vorliegenden Berichts vorgeschlagenen Strukturreformen umgesetzt werden – auch die jeweiligen Vorsitzenden und stellvertretenden Vorsitzenden der übrigen Kommissionen eine durch die FIFA durchgeführte, verschärfte Integritätsprüfung (siehe oben IV.1.) durchlaufen. Schliesslich muss auch eine verschärfte Überprüfung (zumindest) der Kommissionsvorsitzenden auf Interessenskonflikte hin erfolgen.

IV.5.3. Umsetzung

Änderungen im Bestand der ständigen FIFA-Kommissionen bedingen zwingend eine Änderung der FIFA-Statuten, wofür wiederum entsprechende Kongressbeschlüsse erforderlich sind. Überdies wird eine Umsetzung der vorstehend vorgeschlagenen Reformen auch Anpassungen des übrigen FIFA-Regelwerks (insbesondere des Organisationsreglements) erforderlich machen; diese wären vom FIFA-Exekutivkomitee vorzunehmen.

IV.6. Höhere Governance-Standards auf Ebene der Konföderationen und der Mitgliedsverbände

IV.6.1. Notwendigkeit dieser spezifischen Massnahmen

Einzelne Konföderationen und FIFA-Mitgliedsverbände haben sich in der Vergangenheit als Schwachstellen in Bezug auf die Etablierung und Einhaltung von Governance-Standards erwiesen. Insbesondere in Verbindung mit dem Phänomen der „Double“ bzw. „Triple Heads“ stellt dies eine besonders virulente Gefahr für die Mitglieder des FIFA-Exekutivkomitees sowie für das Exekutivkomitee und die FIFA insgesamt dar (siehe dazu oben III.). Zur Verringerung dieser Gefahr müssen die Konföderationen und die Nationalverbände – wo erforderlich – zur Etablierung und Einhaltung von gewissen Governance-Mindeststandards verpflichtet werden.

IV.6.2. Inhalt und Gegenstand

Soweit dies noch nicht erfolgt ist, müssen die Konföderationen und FIFA-Mitgliedsverbände adäquate (d.h. insbesondere angemessenen strikte) Ethik- bzw. Disziplinarreglemente erlassen und die zur ihrer Durchsetzung erforderlichen Organe oder Institutionen (Ethik- bzw. Disziplinarkommissionen) einrichten. Die Konföderationen und FIFA-Mitgliedsverbände sind darauf zu verpflichten, hohe Governance-Standards unter Berücksichtigung einschlägiger „Best Practices“ einzuführen und einzuhalten, so insbesondere etwa:

- Unabhängige, externe Rechnungs- und Buchprüfungen;
- Unabhängige Audit- und Compliance-Kommissionen;
- Unabhängige Rechtsorgane;
- Amtszeitbeschränkungen (siehe dazu aber auch schon oben IV.2.);
- Berücksichtigung von Frauen in den Leitungs- und Administrationsgremien.

Darüber hinaus müssen sämtliche Personen, die in FIFA-Organe oder –Einrichtungen gewählt, ernannt oder entsandt werden sollen, in ihren jeweiligen Konföderationen und Nationalverbänden unabhängige und strikte Integritätsprüfungen bestehen (soweit sich dies nicht bereits aus den oben unter IV.1. vorgesehenen Massnahmen ergibt). Die Durchsetzung dieser Verpflichtung erfolgt über die Einführung entsprechender Wählbarkeitsvoraussetzungen in Bezug auf FIFA-Positionen (siehe dazu schon oben IV.1.).

IV.6.3. Umsetzung

Die Verpflichtungen für die Konföderationen und FIFA-Mitgliedsverbände zur Einhaltung der vorstehend dargestellten Mindeststandards sind zwingend auf der Ebene der FIFA-Statuten vorzusehen. Demzufolge ist ein entsprechender Kongressbeschluss erforderlich. Auch die vorstehend erwähnten Wählbarkeitsvoraussetzungen in Bezug auf FIFA-Positionen sind zwingend auf der Ebene der Statuten vorzusehen.

IV.7. Revidierte Bewerbungs- und Auswahlverfahren bezüglich der Vergabe der Ausrichtungsländer von Fussballweltmeisterschaften

IV.7.1. Inhalt und Gegenstand

Die vorliegend relevante Massnahmengruppe wurde bereits beschlossen und ist nunmehr lediglich noch (weiter) umzusetzen. Demnach kann hier eine Beschränkung auf eine Übersicht über die entsprechenden, noch umzusetzenden Einzelmassnahmen erfolgen. Zu diesen zählen insbesondere:

- Entscheid über die Vergabe der Ausrichtungsländer von Fussballweltmeisterschaften durch den Kongress in offener Abstimmung;
- Die Förderung von Entwicklungsprojekten durch ein Bid Team ausserhalb des eigenen Landes soll nicht mehr erlaubt sein;
- Bid Teams sind schärferen Compliance-Regeln und Buchführungsvorschriften zu unterwerfen;
- Einführung von Verpflichtungen für das Land bzw. den Verband, welches bzw. welcher den Zuschlag erhält, die UN-Standards betr. Arbeitsbedingungen und Menschenrechte einzuhalten.

IV.7.2. Umsetzung

Die Umsetzung der vorstehend aufgeführten Einzelmassnahmen muss nicht auf Ebene der FIFA-Statuten erfolgen; vielmehr genügt eine Verankerung auf Reglementsebene (insbes. Bidding Regulations) und im Rahmen der spezifischen Verträge zwischen der FIFA und den jeweiligen Ausrichterländern. Demnach muss diesbezüglich – soweit überhaupt erforderlich – nur das FIFA-Exekutivkomitee tätig werden.

IV.8. Organisatorische Verbesserungen innerhalb der FIFA

IV.8.1. Notwendigkeit dieser spezifischen Massnahmen

Wie bereits oben unter III. dargestellt wurde, ist das Ausmass der Entscheidungskompetenzen bzw. Zuständigkeiten des FIFA-Exekutivkomitees gegenwärtig zu gross. Daraus ergibt sich eine inadäquat grosse Machtbündelung beim Exekutivkomitee. Dieses ist überdies teilweise mit zu viel „Mikromanagement“ befasst, d.h. es befasst sich mit zu vielen Themen und Vorgängen, die nicht in die Zuständigkeit eines obersten Exekutivorgans gehören und zu denen die Mitglieder des Organs überdies keinen hinreichenden Bezug haben. Dies ist unter Governance-Aspekten eine klar suboptimale Situation. Das heutige Exekutivkomitee muss dringend funktional verbessert werden.

Darüber hinaus muss innerhalb der FIFA(-Strukturen) eine bessere bzw. striktere Trennung zwischen sportbezogenen Zuständigkeiten und wirtschaftlichen Kompetenzen/Vorgängen erfolgen, weil:

- diese beiden Bereiche unterschiedlich hohe Standards hinsichtlich Governance, Best Practice, Sorgfalt in der Tätigkeitsausübung usw. erfordern,
- eine solche Trennung die Anfälligkeit der Strukturen und Personen für Fehlverhalten (Korruption, Vetternwirtschaft usw.) verringert, und
- die Beaufsichtigung und Kontrolle der Finanzströme (insbes. Entwicklungsgelder) stärker als heute unabhängig von jeglicher (potenziellen) Einflussnahme durch Personen oder Umstände mit Sportbezug erfolgen muss.

IV.8.2. Inhalt und Gegenstand

Um eine klarere bzw. bessere oder striktere Trennung zwischen strategischen Entscheidungen bzw. Aufsichtsfunktionen/-kompetenzen (heutiges Exekutivkomitee) und der Abwicklung der täglichen Vorgänge (Administration/Generalsekretariat) zu erreichen, muss eine Übertragung von bestimmten Vorgängen und Aufgaben vom Exekutivkomitee auf das Generalsekretariat erfolgen. Das Exekutivkomitee in der heutigen Form ist aufzuteilen in zwei verschiedene Organe: Ein Aufsichtskomitee (engl.: Governing Board), das sich strategischen Fragen widmet, und ein Managementkomitee (engl.: Management Board), das mit der Geschäftsführung betraut ist (Details zu diesen strukturellen Neuerungen und zu den einzelnen Organen s.u.).

Darüber hinaus sind weitere Verbesserungen der Kontrollmechanismen im Finanzbereich, insbesondere etwa in Bezug auf Entwicklungsgelder (zweckgemässe Verwendung, „money trail“, usw.) vorzunehmen. Damit zusammenhängend sind – soweit noch nicht in adäquatem Ausmass erfolgt – verschärfte Ausschreibungs- und Bieterregelungen für wirtschaftliche bzw. Fernsehrechteverträge einzuführen.

Schliesslich ist auch eine klarere bzw. bessere Trennung zwischen sportbezogenen Zuständigkeiten und wirtschaftlichen Kompetenzen und Vorgängen innerhalb der FIFA vorzunehmen. Die FIFA bleibt ein Verein i.S.v. Art. 60 ff. ZGB, wird jedoch teilweise umstrukturiert. Im Einzelnen wären bezüglich der FIFA-Organen und übrigen Einrichtungen folgende Veränderungen vorzunehmen:

Kongress

Zusammensetzung

- Ordentliche Kongresse: Beibehaltung der geltenden Regelung
- Für ausserordentliche Kongresse ist ein Delegiertensystem vorzusehen (reduzierte Anzahl von Mitgliedsverbänden; die entspr. Verbände werden von den jeweiligen Konföderationen bestimmt)

Mehrheitsvorschriften

- Beibehaltung des Prinzips „eine Stimme pro Mitgliedsverband“
- Mehrheitsvorschriften wie heute

Kompetenzen und Funktionen

- Entscheidet über die Vergabe der Austragungsorte für WM-Endrunden (nur A-Männer); dabei offene Abstimmung in einem Zug; Vorauswahl durch das Aufsichtskomitee
- Beschliesst über 4-Jahres-(Rahmen-)Budget
- Wählt den FIFA-Präsidenten und die Mitglieder des Aufsichtskomitees
- Wählt die Revisionsstelle
- Weitere Zuständigkeiten wie heute

Präsident

Kompetenzen und Funktionen

- Vorsitz in Kongress und Aufsichtskomitee
- Stimmberechtigt im Aufsichtskomitee, aber kein Stichentscheid mehr
- Repräsentiert die FIFA nach Aussen („sportlicher Repräsentant“)
- Zeichnungs-/Vertretungsberechtigung gemäss Handelsregister-Eintrag sowie separater Regelung in den FIFA-Statuten

Wahl und Wählbarkeitsvoraussetzungen

- Gemäss Statuten und Wahlreglement
- Wahlorgan: Kongress
- Amtszeitbeschränkung: max. 3 Amtsperioden à 4 Jahre
- Keine Altersbeschränkung
- Wahlprozedere im Kongress: muss zwingend angepasst werden (gegenwärtiges Verfahren viel zu zeitaufwendig); aber: Vereinfachung mittels Änderung der erforderlichen Mehrheiten für eine Wahl sind *nicht* zu favorisieren

Befangenheitsregeln

- Materiell wie Art. 68 ZGB und Art. 19 Abs. 3 FCE
- Ergeben sich bereits aus den entspr. Vorschriften für das Aufsichtskomitee; diese dürften die meisten relevanten Konstellationen abdecken

Aufsichtskomitee (modifiziertes heutiges Exekutivkomitee)

Zusammensetzung

Option 1: neu 33 + x (max. 40) Mitglieder

- FIFA-Präsident (Vorsitz)
- 8 UEFA
- 8 CAF
- 8 AFC und OFC zusammen
- 8 CONMEBOL und CONCACAF zusammen
- x (max. 7) Vertreter weiterer Stakeholder (z.B. FIFPro, ECA, EPFL, Frauenfussball, usw.)
- Zusätzlich: Generalsekretär (in administrativer Funktion ohne Stimmrecht)

Option 2: Zusammensetzung analog zum heutigen Exekutivkomitee (25 Mitglieder)

- FIFA-Präsident (Vorsitz)
- 8 UEFA
- 4 CAF
- 4 AFC
- 1 OFC
- 3 CONMEBOL
- 3 CONCACAF
- 1 weibliches Mitglied
- Zusätzlich: Generalsekretär (in administrativer Funktion ohne Stimmrecht)

Anmerkung: Die Zusammensetzung des Aufsichtskomitees gemäss Option 1 ist vor dem Hintergrund der mit den in diesem Abschnitt vorgeschlagenen Reformen verfolgten Ziele klar zu favorisieren. Sie spiegelt insbesondere die Zusammensetzung des Kongresses viel besser wider als dies bei Option 2 der Fall ist; zudem ermöglicht sie über die Einbindung der weiteren Stakeholder eine signifikant bessere Umsetzung von Good Governance-Grundsätzen. Die im vorliegenden Abschnitt vorgeschlagenen Strukturanpassungen sind jedoch mit beiden Optionen realisierbar.

Wahl, Wählbarkeitsvoraussetzungen, Unvereinbarkeiten, Amtszeitbeschränkungen

- Wahl aller Mitglieder (inkl. die max. 7 „weitere Stakeholder“-Mitglieder) durch den Kongress auf Vorschlag der Konföderationen bzw. der jeweiligen Interessengruppen (Shortlist-Verfahren)
- Wählbarkeitsvoraussetzungen:
 - o Ein Konföderationsvertreter ist nur wählbar, wenn in seinem Verband und in der Konföderation, in welcher der Verband Mitglied ist, ebenfalls eine Amtszeitbeschränkung für Exekutivfunktionen (Exekutivkomitee oder anderes Exekutiv- bzw. Vorstandsorgan, Präsident) besteht (siehe auch schon oben IV.2.)
 - o Integrity Checks (von FIFA durchgeführt)
- Amtszeitbeschränkung: max. 3 Amtsperioden à 4 Jahre (zu regeln in separatem Reglement)
- Keine Altersbeschränkung

Kompetenzen und Funktionen

- Insbesondere: (Detail-/Jahres-)Budget, Strategie, Sportpolitik, Erlass von Reglementen, Vergabe der Austragungsorte für WM-Endrunden (ausser A-Männer)
- Vorauswahl von Kandidatenländer bzw. -Verbände für die Vergabe der Austragungsorte für WM-Endrunden (A-Männer) zuhanden des Kongresses
- Generelle „Filterfunktion“ bzgl. Kongress (Antragsrecht, insbes. etwa für Ausschliessungen)
- Hat die „Auffangkompetenz“ gemäss dem heutigen Art. 85 der Statuten
- Zuständigkeiten im Bereich Entwicklungsgelder: Aufsichtskomitee bestimmt die Globalsumme im Budget für Entwicklungsprojekte; Detailverteilung erfolgt durch Entwicklungskomitee (Development Board)

Abstimmungen/Beschlussfassung

- Kopfstimmenprinzip (ein Mitglied, eine Stimme)
- Beschlüsse mit der Mehrheit der anwesenden Stimmberechtigten (Art. 67 Abs. 2 ZGB)
- Keine Stellvertretung (proxy)
- Kein Stichentscheid des Vorsitzenden (bei Stimmengleichheit ist der Beschluss nicht zustande gekommen)

Befangenheitsregeln

- Materiell wie Art. 68 ZGB und Art. 19 Abs. 3 FCE
- Ggf. in eigenständiger Bestimmung (nochmals) explizit festhalten

Weiteres

- Tagungsrhythmus: Grundsätzlich zwei Mal pro Jahr
- Evtl.: Beschlussfassung auf dem Zirkularweg und/oder Dringlichkeitsformation (wie heutiges Dringlichkeitskomitee) vorsehen

Managementkomitee

Zusammensetzung

- Leitung bzw. Vorsitz: Managementdirektor (engl.: Managing Director); ist identisch mit dem Generalsekretär
- Übrige Mitglieder: Die jeweiligen Direktoren der Abteilungen im Generalsekretariat

Kompetenzen und Funktionen

- Geschäftsleitung; Besorgung bzw. Beaufsichtigung des „day to day business“ der FIFA
- Ist dem Aufsichtskomitee (Governing Board) untergeordnet

Funktionsweise

- Kollegialorgan, es gilt intern das Kollegialprinzip (Beschlüsse etc.)

Generalsekretariat

Leitung

- Generalsekretär (identisch mit dem Managementdirektor; s.o.)

Bestimmung des GS/Managementdirektors

- Verfahren: wie heute
- Amtszeitbeschränkung: max. 3 Amtsperioden à 4 Jahre
- Keine Altersbeschränkung

Kompetenzen und Funktionen

- Unterstützt die übrigen Vereinsorgane in administrativer Hinsicht
- Nimmt in administrativer Funktion an den Sitzungen des Kongresses und des Aufsichtskomitees teil
- Übertragung von spezifischen „day to day business“-Vorgängen, die gegenwärtig (noch) beim Exekutivkomitee angesiedelt sind, auf das Generalsekretariat, so dass beim (neu so bezeichneten) Aufsichtskomitee (Governing Board) nur noch die strategischen Entscheidungen bzw. Aufsichtsfunktionen/-kompetenzen verbleiben

Revisionsstelle

- Ordentliche Revision (Art. 69b Abs. 1 ZGB; wie bisher)

Rechtsorgane (Disziplinar-, Ethik- und Berufungskommission)

- Aufgaben usw.: wie heute
- Amtszeitbeschränkung für die Mitglieder: max. 3 Amtsperioden à 4 Jahre
- Keine Altersbeschränkung

Wirtschaftskomitee (modifizierte heutige TV- und Marketingkommission)

Zusammensetzung, Wahl usw.

- Nur noch 7 Mitglieder
- Werden vom Aufsichtskomitee vorgeschlagen und durch den Kongress gewählt
- Müssen vor ihrer Wahl Integrity Checks bestehen, die durch FIFA vorgenommen werden
- Der Vorsitzende und drei weitere Mitglieder müssen die Unabhängigkeitskriterien gemäss Art. 12 Abs. 1 der Geschäftsordnung des Kongresses erfüllen
- Beschlussfassung mit einfachem Mehr
- Möglichkeit von Zirkularbeschlüssen
- Interessenskonflikt-Vorschriften (Art. 19 FCE) bei jeder einzelnen Beratung bzw. Entscheidung strikt zu beachten; bei (potenziellem) Interessenskonflikt: Ausstandspflicht (Art. 19 Abs. 3 FCE)
- Amtszeitbeschränkung: max. 3 Amtsperioden à 4 Jahre
- Keine Altersbeschränkung

Kompetenzen und Funktionen

- Entwicklung der Gesamtstrategien betr. die Verwertung der Marketing- und TV-Rechte an allen FIFA-Fussballveranstaltungen, inkl. Tendering usw.
- Konkrete Umsetzung dieser Strategien (insbes. Ausschreibung und Vergabe der Rechte an den konkreten Veranstaltungen)
- Äquivalente Zuständigkeiten in allen weiteren „revenue generating“ Bereichen
- Präziser und umfassender Nachweis aller Mittelflüsse
- Ggf. Beizug der zuständigen Fach-Stellen im FIFA-Generalsekretariat
- Berichtet dem Aufsichtskomitee und dem Kongress, ist aber nicht weisungsgebunden

Entwicklungskomitee

Zusammensetzung, Wahl usw.

- Nur noch 7 Mitglieder
- Werden vom Aufsichtskomitee vorgeschlagen und durch den Kongress gewählt
- Müssen vor ihrer Wahl Integrity Checks bestehen, die durch FIFA vorgenommen werden
- Der Vorsitzende und drei weitere Mitglieder müssen die Unabhängigkeitskriterien gemäss Art. 12 Abs. 1 der Geschäftsordnung des Kongresses erfüllen
- Beschlussfassung mit einfachem Mehr
- Möglichkeit von Zirkularbeschlüssen
- Interessenskonflikt-Vorschriften (Art. 19 FCE) bei jeder einzelnen Beratung bzw. Entscheidung strikt zu beachten; bei (potenziellem) Interessenskonflikt: Ausstandspflicht (Art. 19 Abs. 3 FCE)
- Amtszeitbeschränkung: max. 3 Amtsperioden à 4 Jahre
- Keine Altersbeschränkung

Kompetenzen und Funktionen

- Genehmigung, Durchführung und Überwachung aller globalen FIFA-Entwicklungsprogramme im Rahmen des vom Aufsichtskomitee gesetzten, entsprechenden Budgetrahmens
- Konkrete Umsetzung der Entwicklungsprogramme: Entscheidung darüber, wer wieviel Unterstützung erhält usw.
- Überwachung der korrekten (insbes.: zweckgemässen) Verwendung der Unterstützungsmittel (falls erforderlich, unter Beizug von Personen vor Ort)
- Präziser und umfassender Nachweis aller Mittelflüsse
- Befugnis zur Sperrung bzw. Zurückbehaltung von Unterstützungsmitteln, falls Unregelmässigkeiten bei deren Verwendung auftreten oder allfällige Auflagen/Bedingungen nicht eingehalten werden
- Nutzung der (bereits bestehenden) FIFA-Tochtergesellschaft „FIFA Development Zurich AG“ sowie deren Tochtergesellschaften im Rahmen der Aktivitäten der Entwicklungskommission

Weitere (ständige) Kommissionen

- Die **Marketing- und Fernsehkommission** sowie die **Entwicklungskommission** werden unabhängig bzw. eigenständig; ihre Zusammensetzung, Aufgaben und Kompetenzen werden modifiziert bzw. erweitert (Wirtschaftskomitee [engl.: Commercial Board] und Entwicklungskomitee [engl.: Development Board]; s.o.)
- Die Zuständigkeiten der **übrigen**, nicht unabhängig bzw. nicht eigenständig verbleibenden **Kommissionen** werden auf rein sportliche Fragen beschränkt; ihre Gesamtzahl ist zu reduzieren, ebenso die Grösse der verbleibenden Kommissionen. Im Einzelnen:
 - o Die Strategiekommission ist abzuschaffen; ihre Aufgaben sind dem Aufsichtskomitee zu übertragen (gemäss Art. 37 der FIFA-Statuten beschäftigt sich die Strategiekommission mit den globalen Strategien für den Fussball und seiner politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Stellung; bei diesen Zuständigkeiten handelt es sich klar um solche, die dem Aufsichtskomitee zufallen)
 - o Die Fussballkommission ist abzuschaffen; ihre Aufgaben sind der Kommission der Verbände und der Kommission für Klubfussball zu übertragen
 - o Die Medienkommission ist abzuschaffen; ihre Aufgaben sind dem Wirtschaftskomitee zu übertragen
 - o Die Rechtskommission ist abzuschaffen; ihre Aufgaben sind von der FIFA-Rechtsabteilung in Kooperation mit dem Aufsichtskomitee wahrzunehmen
 - o Die Zahl der Organisationskommissionen für FIFA-Fussball-Wettbewerbe ist signifikant zu verringern; es ist eine Zusammenlegung einzelner Kommissionen vorzunehmen
 - o Die Zuständigkeiten der Kommission für Fairplay und soziale Verantwortung sind auf Menschenrechtsbelange zu erweitern; dies jedoch, ohne an ihrer Bezeichnung etwas zu ändern
- **Neu zu schaffende Kommission:**
 - o Findungskommission (engl.: Nomination Committee) für die Besetzung bestimmter Schlüsselpositionen (wie z.B. die Vorsitzenden der Kammern der Ethikkommission)

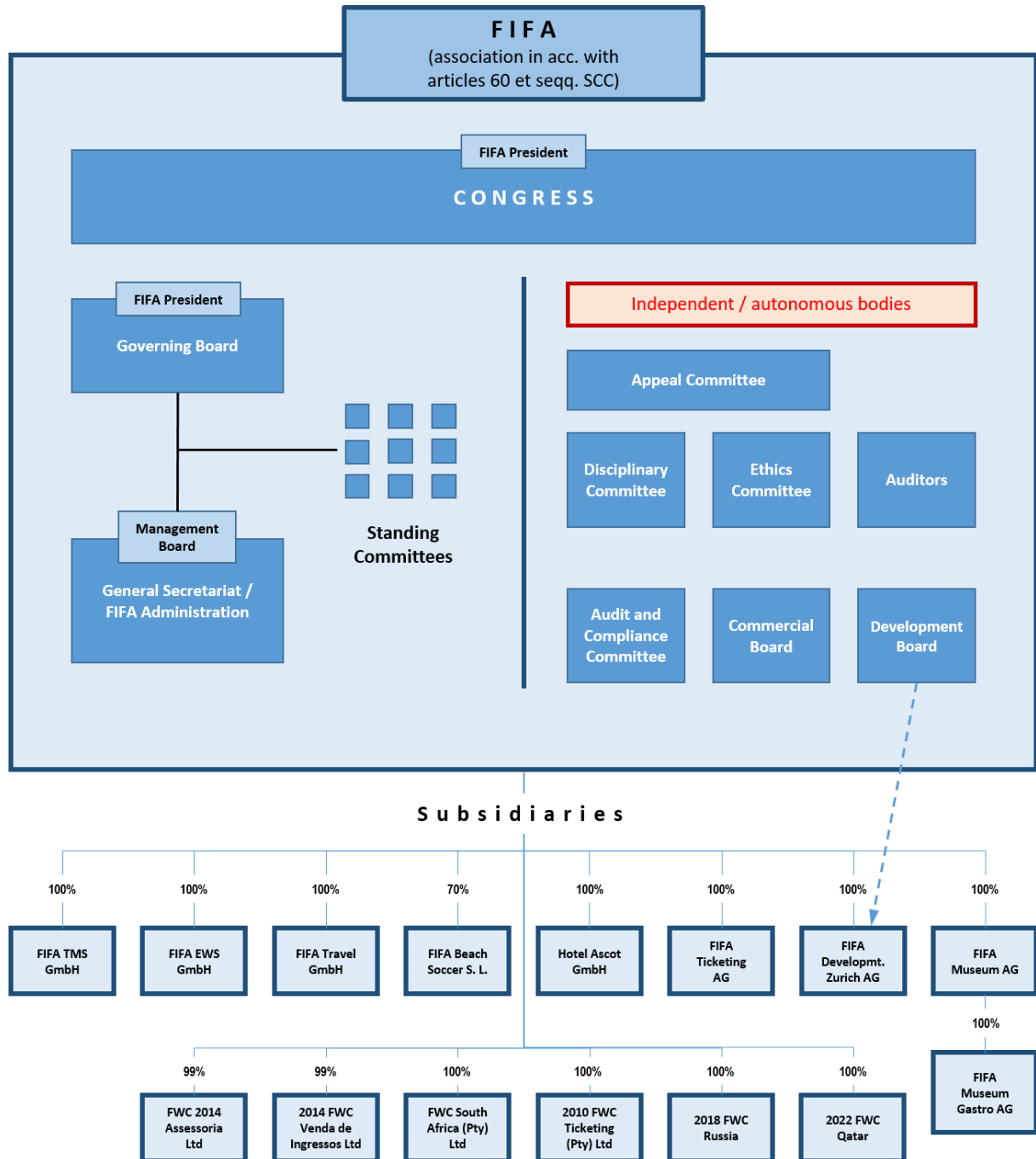
Eine (weitergehende) Alternative bezüglich der erforderlichen, strikteren Trennung zwischen sportbezogenen Zuständigkeiten und wirtschaftlichen Kompetenzen und Vorgängen im Rahmen der FIFA würde die Gründung einer „FIFA Services AG“, die sämtliche wirtschaftlichen Vorgänge abdeckt, während beim Verein FIFA nur noch die ausschliesslich sportbezogenen Vorgänge und Zuständigkeiten verbleiben, darstellen. Ein solches Modell würde jedoch die gegenwärtig bestehenden Strukturen in einer übermässig radikalen Weise umstürzen und soll deshalb vorliegend nicht favorisiert werden (vgl. oben I.).

Eine **grafische Darstellung** der vorliegend vorgeschlagenen, strukturellen Veränderungen innerhalb der FIFA (wie vorstehend beschrieben) findet sich **auf der nächsten Seite**.

IV.8.3. Umsetzung

Eine Umsetzung der im vorliegenden Abschnitt vorgeschlagenen Reformen würde erhebliche Revisionen sowohl der FIFA-Statuten als auch des übrigen FIFA-Regelwerks (insbesondere des FIFA-Organisationsreglements [FOR]) erfordern. Die Änderungen der FIFA-Statuten wären vom Kongress zu beschliessen, während die Anpassungen des übrigen FIFA-Regelwerks vom Exekutivkomitee – bzw. (falls dies erst nach Inkrafttreten der entsprechenden Statutenänderungen erfolgen würde) vom Aufsichtskomitee (Governing Board) – vorgenommen werden könnten.

Grafik: Struktur der FIFA nach den vorliegend vorgeschlagenen Änderungen



Zusammenfassung

Die FIFA befindet sich bereits seit 1998 in einem kontinuierlichen Reformprozess. Während dieser Zeit wurden erhebliche Veränderungen und Weiterentwicklungen bezüglich der internen Strukturen und Abläufe im Weltfussballverband umgesetzt.

Ungeachtet dessen besteht aktuell eine dringende Notwendigkeit, weitere Reformen vorzunehmen. Diese Notwendigkeit ergibt sich aus einer Analyse der rechtlichen und wirtschaftlichen Risiken, denen die FIFA (weiterhin, d.h. trotz der bereits umgesetzten Reformen) ausgesetzt ist. Das grösste aktuelle Einzelrisiko in der bzw. für die FIFA ist die gegenwärtige institutionelle Stellung und Struktur des FIFA-Exekutivkomitees sowie das Verhalten einzelner seiner Mitglieder.

Die entsprechenden problematischen Punkte würden sich effektiv und rasch durch die Einführung einer strikten Ämtertrennung auflösen lassen (Unvereinbarkeit der Mitgliedschaft im FIFA-Exekutivkomitee mit derjenigen in den Exekutiven von Konföderationen und/oder Nationalverbänden). Aufgrund der spezifischen Eigenheiten der Organisation des Sports ist eine Vertretung von Offiziellen aus den Konföderationen und den Nationalverbänden im FIFA-Exekutivkomitee jedoch faktisch nicht verzichtbar. Als Konsequenz hiervon muss der bessere Schutz der FIFA und der Mitglieder des FIFA-Exekutivkomitees durch andere Massnahmen erreicht werden.

Der Vorsitzende der FIFA Audit und Compliance-Kommission hat acht Bereiche solcher Massnahmen identifiziert. Diese wurden am 20. Juli 2015 dem FIFA-Exekutivkomitee präsentiert und von diesem im Grundsatz angenommen.

Zu den entsprechenden Reformbereichen enthält der vorliegende Bericht praxisorientierte Konkretisierungen, bezüglich derer die realistische Erwartung besteht, dass sie sich letztlich auch umsetzen lassen. Sie berücksichtigen die derzeitige Wirklichkeit innerhalb der FIFA, ihrer 209 Mitgliedsverbände und der Konföderationen, gehen aber gleichzeitig die noch zu reformierenden Aspekte mit Blick auf die jeweiligen Zielsetzungen effektiv an. Letztlich stellen die genannten acht Bereiche mit Blick auf die nun noch erforderlichen Reformen innerhalb der FIFA die essentiellen, unverzichtbaren Themen dar, die dringend angegangen werden müssen.

Konkret umfassen die Vorschläge folgende Punkte:

1) Verbesserte und zentrale Integritätsprüfungen

- Integritätsprüfungen durch die Untersuchungskammer der FIFA-Ethikkommission bezüglich aller Mitglieder des (heutigen) Exekutivkomitees und anderer Inhaber von Positionen in zentralen FIFA-Gremien
- Verschärfung und inhaltliche Ausweitung der Integritätsprüfungen
- Bestehen der Integritätsprüfung ist Wählbarkeitsvoraussetzung
- Pflicht für die Konföderationen und die Nationalverbände, Integritätsprüfungen in Bezug auf die Personen in ihren höchsten Leitungsgremien vorzusehen (Wählbarkeitsvoraussetzung)

2) Amtszeitbeschränkungen

- Beschränkung der Amtsperioden (Dauer jeweils vier Jahre) des Präsidenten, der (übrigen) Mitglieder des Exekutivkomitees, des Generalsekretärs sowie der Mitglieder der unabhängigen Kommissionen auf maximal drei
- Pflicht für die Konföderationen und die Nationalverbände, äquivalente Amtszeitbeschränkungen vorzusehen (Wählbarkeitsvoraussetzung)

- 3) Direktwahl der Mitglieder des Exekutivkomitees durch den Kongress**
- Wahl der Mitglieder des Exekutivkomitees (sowie ggf. auch anderer FIFA-Leitungsgremien oder Kommissionen) direkt durch den FIFA-Kongress
 - Vorschlagsrecht der Konföderationen
- 4) Offenlegung der individuellen Entschädigungen**
- Individuelle und detaillierte Offenlegung der Vergütungen des Präsidenten, der übrigen Mitglieder des FIFA-Exekutivkomitees, des Generalsekretärs und (mindestens) der Vorsitzenden der unabhängigen Kommissionen
 - Umfassende Offenlegung sämtlicher fußballbezogener Einkünfte und Entschädigungen
 - Detaillierte Offenlegung nur FIFA-intern; im Finanzbericht lediglich Auflistung nach Einkommenskategorien
- 5) Verbesserte Effizienz und stärkere Unabhängigkeit der ständigen Kommissionen**
- Signifikante Verringerung der Anzahl und Grösse der ständigen Kommissionen
 - Unabhängige Vorsitzende für Kommissionen mit einem hohen Potenzial für die Entstehung von Interessenskonflikten
- 6) Höhere Governance-Standards auf Ebene der Konföderationen und der Mitgliedsverbände**
- Die Konföderationen und FIFA-Mitgliedsverbände müssen adäquate Ethik- bzw. Disziplinarreglemente erlassen und die zur ihrer Durchsetzung erforderlichen Organe einrichten (soweit noch nicht erfolgt)
 - Die Konföderationen und FIFA-Mitgliedsverbände müssen hohe Governance-Standards unter Berücksichtigung einschlägiger „Best Practices“ einhalten
 - Sämtliche Personen, die in FIFA-Organe entsandt werden sollen, müssen in ihren jeweiligen Konföderationen und Nationalverbänden strikte Integritätsprüfungen bestehen
- 7) Revidierte Bewerbungs- und Auswahlverfahren bezüglich der Vergabe der Ausrichtungsländer von Fussballweltmeisterschaften**
- Hierzu keine neuen Vorschläge, da diese Massnahmengruppe bereits beschlossen wurde und nunmehr lediglich weiter umzusetzen ist
- 8) Organisatorische Verbesserungen innerhalb der FIFA**
- Klarere und striktere Trennung zwischen strategischen Entscheidungen bzw. Aufsichtsfunktionen/-kompetenzen und der Abwicklung der täglichen Vorgänge
 - Aufteilung des heutigen Exekutivkomitees in zwei verschiedene Organe: Ein Aufsichtskomitee (strategische Fragen, Aufsicht) und ein Managementkomitee (Geschäftsführung)
 - Zusammensetzung des Aufsichtskomitees ähnlich wie beim heutigen Exekutivkomitee, jedoch mit einem modifizierten Konföderations-Repräsentationsschlüssel sowie unter Einbezug weiterer, FIFA-externer Fussball-Stakeholder
 - Weitere Verbesserungen der Kontrollmechanismen im Finanzbereich, insbesondere etwa in Bezug auf Entwicklungsgelder

- Klarere und strikere Trennung zwischen sportbezogenen Zuständigkeiten und wirtschaftlichen Kompetenzen und Vorgängen, insbesondere durch Schaffung eines Wirtschafts- und eines Entwicklungskomitees (beides unabhängige Organe)