

REVISIÓN DE LA GOBERNANZA DE FIFPRO

Material de apoyo para la AGE

Mayo de 2024

A business of Marsh McLennan

CONFIDENCIAL - NO COMPARTIR

CONFIDENCIALIDAD

Los sectores de negocios de nuestros clientes son extremadamente competitivos, y mantener la confidencialidad respecto a los planes de nuestros clientes y sus datos es crucial. Oliver Wyman aplica rigurosamente sus normas internas de confidencialidad para proteger la confidencialidad respecto a toda la información del cliente.

Igualmente, nuestro sector de negocios es muy competitivo. Vemos nuestras aproximaciones y visiones como parte de nuestro patrimonio y por consiguiente esperamos que nuestros clientes protejan nuestros intereses en nuestras propuestas, presentaciones, metodologías y técnicas analíticas. Bajo ninguna circunstancia estos materiales deban compartirse con ningún tercero sin la previa autorización escrita de Oliver Wyman.

© Oliver Wyman



CONTENIDO

CONTENIDO		PÁGINAS
1	Trasfondo de la revisión de la gobernanza	4 - 8
2	Estado actual	9 - 14
3	Estado objetivo propuesto para la estructura de gobernanza	15 - 37
4	Plan de transición y próximos pasos	38 - 42

ANEXO		PÁGINAS
A1	Material de apoyo sobre el estado objetivo de gobernanza	44 - 49
A2	Participación de las partes interesadas e información revisada	50 - 53

1

TRASFONDO DE LA REVISIÓN DE LA GOBERNANZA

EL OBJETIVO DE ESTA REVISIÓN DE LA GOBERNANZA ES GARANTIZAR QUE FIFPRO ESTÉ EN LAS MEJORES CONDICIONES PARA SEGUIR APOYANDO A LOS FUTBOLISTAS PROFESIONALES EN LOS AÑOS VENIDEROS

Contexto del proyecto



- Tras el **acuerdo de la Asamblea General** de Ciudad del Cabo de llevar a cabo una **revisión de la gobernanza de FIFPRO y todas sus entidades**, el Consejo Global **nombró a Oliver Wyman** (una empresa independiente de consultoría de gestión) en una reunión del Consejo celebrada el 16 de enero de 2024
- Esta revisión **comenzó el 29 de enero de 2024**
- La revisión proporciona una **visión imparcial y objetiva** de las áreas que podrían mejorarse para garantizar que FIFPRO esté en la **mejor posición para apoyar a sus miembros** a largo plazo
- Hemos diseñado una estructura de gobernanza corporativo que aplica los elementos **pertinentes del Código de gobernanza Corporativo** neerlandés,..
 - Garantiza la optimización continua de un **entorno jurídico y fiscal** favorable
 - **Mitiga la tergiversación** y la alineación de intereses de entidades con y sin ánimo de lucro
 - Establece los **controles y equilibrios** adecuados para eliminar los conflictos de intereses y maximizar las sinergias
 - Está bien posicionada para **reaccionar ante los cambios** en el panorama de los jugadores y los medios de comunicación
 - La estructura de gobernanza propuesta, que se detalla en las páginas siguientes, fue **aprobada por la Junta Directiva de la Asociación el 12 de abril de 2024**

¿Qué hemos hecho?



FASE 1 (12 DE FEBRERO - 8 DE MARZO)


- Hemos **profundizado en el conocimiento** de FIFPRO para **elaborar un primer conjunto de recomendaciones** sobre la estructura deseada:
 - Revisión de los principales documentos internos y externos
 - Más de 50 entrevistas bilaterales con las principales partes interesadas en FIFPRO
 - Desarrollo de principios de diseño claros
 - Recomendaciones provisionales sobre la estructura
 - Determinación de los requisitos previos para apoyar la aplicación
- Nuestras **conclusiones y recomendaciones iniciales** se comunicaron a la Junta Directiva de la Asociación el 5 de marzo de 2024

FASE 2 (18 DE MARZO - 3 DE MAYO)

- Hemos colaborado estrechamente con las principales partes interesadas de FIFPRO para **perfeccionar nuestras recomendaciones iniciales**, entre ellas:
 - entrevistas de seguimiento 1-1 con los 18 miembros del Consejo de Asociación
 - Sesiones de trabajo dedicadas con los Directores de FIFPRO Holding
 - Sesiones de actualización con miembros de STAK-1
 - Taller presencial con los asesores jurídicos y fiscales externos de FIFPRO
- Tras la **aprobación** de la nueva estructura de gobernanza por parte de la **Junta Directiva de la Asociación**, el 6 de mayo de 2024 se distribuyó a los miembros el material de apoyo de la AGE (este documento)

PARA CONOCER EN DETALLE LA ESTRUCTURA DE GOBERNANZA ACTUAL, HEMOS REVISADO LOS DOCUMENTOS INTERNOS MÁS IMPORTANTES Y ENTREVISTADO A 60 PERSONAS CLAVE DE FIFPRO

Resumen de las partes interesadas entrevistadas

	Junta Directiva de la Asociación	18
	Divisiones	7
	Comité ED&I	6
	Personal	15
	Antiguos altos cargos	2
	Directores de STAK y Holding	8
	Asesores externos	4
	Total	60

Proceso

- Se celebraron **más de 100 entrevistas** con **60 partes interesadas** de toda la organización (incluidos el Consejo de Asociación, los Directores Estatutarios del Holding, STAK-1, empleados y asesores externos)
- Nos pusimos en contacto con todas las partes interesadas para asegurarnos de que **todos los que quisieran contribuir a la revisión tuvieran la oportunidad** de hacerlo
- Estas entrevistas nos permitieron hacernos una **idea completa** de la estructura organizativa actual, así como de sus ventajas y dificultades
- La información recabada durante estas entrevistas fue una de las diversas aportaciones para diseñar una estructura de gobernanza provisional que **serviera mejor a los intereses de los miembros de FIFPRO**
- Otros datos utilizados son:
 - Revisión de **documentos internos clave** (por ejemplo, actas, cuentas anuales)
 - **Ejemplos de la mejor gobernanza** en otras organizaciones, como sindicatos de jugadores, federaciones deportivas, organizaciones sin ánimo de lucro y empresas
 - El **punto de vista externo** de Oliver Wyman sobre las **mejores prácticas de gobernanza** se basa en la amplia experiencia de otras organizaciones

En el anexo figura un desglose detallado de todas las partes interesadas entrevistadas

LA GOBERNANZA ES UN TÉRMINO MUY AMPLIO, POR LO QUE ES IMPORTANTE ACLARAR QUÉ ENTRA Y QUÉ NO ENTRA EN EL ÁMBITO DE ESTA REVISIÓN



EN EL ÁMBITO DE ESTA REVISIÓN

- Esta revisión de la gobernanza se centra en el desarrollo de una estructura organizativa que permita a FIFPRO apoyar mejor a sus miembros a largo plazo, lo que incluye:
 - **Estructura y composición** de los equipos de dirección ejecutiva y los órganos de supervisión no ejecutivos (incluidos los límites de nombramiento y mandato)
 - **Funciones y responsabilidades** de las principales partes interesadas
 - **Líneas jerárquicas** en toda la organización
 - Panorama de las **autoridades y procesos decisorios**
 - Desarrollo de **controles y equilibrios adecuados** (incluidos mecanismos para exigir responsabilidades a las partes interesadas y salvaguardias para proteger los intereses de FIFPRO)
- También se elaboró un **calendario detallado** y un **plan de transición** para apoyar la **aplicación** de la nueva estructura de gobernanza



NO ENTRA EN EL ÁMBITO DE ESTA REVISIÓN

- **Procesos y procedimientos detallados de gobernanza**, incluidos:
 - **Riesgo:** Identificación y evaluación de riesgos, desarrollo de políticas y procedimientos de gestión de riesgos
 - **Cumplimiento:** Cumplimiento de leyes y reglamentos, controles internos y supervisión
 - **Financieros:** controles financieros, procesos de presupuestación y planificación financiera, elaboración de informes
 - **Gobernanza informática:** gestión y seguridad de infraestructuras informáticas, gobernanza de datos y protección de la privacidad
 - **Ética y RSE:** normas éticas y códigos de conducta, políticas e iniciativas de RSE
 - **Rendimiento:** Fijación de objetivos estratégicos e indicadores clave de rendimiento (KPI), supervisión y elaboración de informes
 - **Legal y reglamentario:** obligaciones legales y acuerdos contractuales, protección de la propiedad intelectual
 - **Remuneración:** Desarrollo de políticas y directrices de remuneración para el equipo ejecutivo y el Consejo (incluida la evaluación de la idoneidad)

LOS ÚLTIMOS 4 MESES SE HAN CENTRADO EN OBTENER UN CONOCIMIENTO DETALLADO DE FIFPRO PARA DESARROLLAR UNA NUEVA ESTRUCTURA DE GOBERNANZA QUE SE AJUSTE A LOS OBJETIVOS

~4 MESES

1. COMPRENDER LA ESTRUCTURA EXISTENTE

- Se revisaron los principales documentos internos y externos (por ejemplo, registros de la Cámara de Comercio, actas de reuniones, cuentas anuales, etc.)
- Se celebraron más de 50 entrevistas bilaterales con una amplia gama de partes interesadas en FIFPRO (incluido el Consejo de Asociación, STAK-1, personal y asesores externos)
- Esto nos ha permitido evaluar los retos actuales de la gobernanza en FIFPRO

2. DESARROLLAR PRINCIPIOS DE DISEÑO DEL ESTADO OBJETIVO

- Para hacer frente a los actuales retos de gobernanza de FIFPRO, se desarrollaron una serie de principios de diseño claros que sirvieran de base a una estructura objetivo
- Se basaron en la experiencia de Oliver Wyman sobre las mejores prácticas de estructuras de gobernanza en otras organizaciones sin ánimo de lucro, sindicatos/federaciones y empresas

3. COMPARTIR RECOMENDACIONES PROVISIONALES

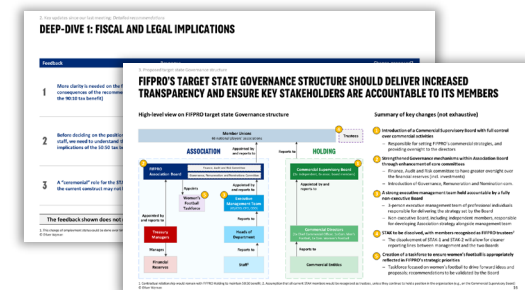
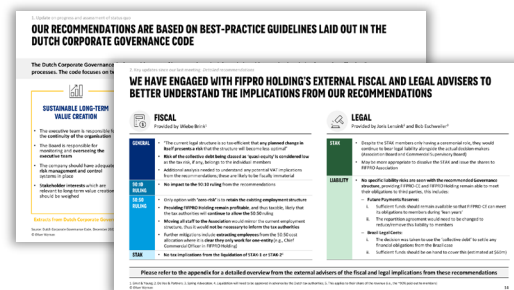
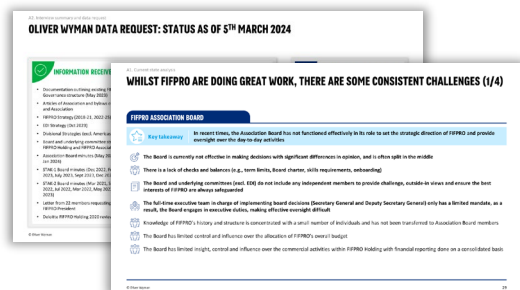
- Se han elaborado recomendaciones provisionales sobre una estructura de gobernanza para FIFPRO
- Se comunicaron a la Junta Directiva de la Asociación el 5 de marzo de 2024

4. AFINAR LAS RECOMENDACIONES

- Se celebró una segunda ronda de entrevistas individuales con todos los miembros de la Junta Directiva de la Asociación, a fin de recabar su opinión
- Se consultó a los asesores jurídicos y fiscales externos de FIFPRO para conocer las posibles consecuencias de las recomendaciones
- Se presentó la nueva estructura a los miembros del STAK-1 para ayudarles a comprenderla

5. FINALIZAR EL ESTADO OBJETIVO Y LA PREPARACIÓN DE LA AGE

- El 12 de abril de 2024, la Junta Directiva de la Asociación aprobó la estructura de gobernanza objetivo
- A continuación, se redactó el orden del día de la AGE, que se distribuyó a los miembros el 6 de mayo de 2024
- Antes de la AGE se celebrarán sesiones de formación para los miembros sobre la nueva estructura



2

ESTADO ACTUAL

DESDE SU FUNDACIÓN EN 1965, FIFPRO HA DESEMPEÑADO UN PAPEL FUNDAMENTAL EN LA MEJORA DE LOS DERECHOS Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO DE FUTBOLISTAS PROFESIONALES DE AMBOS SEXOS

LOGROS FIFPRO

Desde su fundación en 1965, FIFPRO ha contribuido significativamente al bienestar y los derechos de futbolistas profesionales de ambos sexos en todo el mundo, abogando por un trato justo, mejores condiciones de trabajo y una mejor representación



Defensa del Jugador y Justicia Social

FIFPRO gestiona los casos individuales de los jugadores en el TAS y la CRD de la FIFA, y apoya a sus representantes a nivel nacional en la aplicación de las NDRC



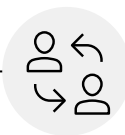
Condiciones de trabajo

FIFPRO sigue defendiendo y negociando las condiciones de trabajo de los futbolistas a escala mundial mediante marcos normativos y acuerdos, y ayuda a sus sindicatos afiliados a aplicarlos a escala nacional



Desarrollo del fútbol femenino

Para la Copa del Mundo Femenina de 2023, FIFPRO lideró las negociaciones que aseguraron la igualdad de condiciones con respecto a los hombres y garantizaron la compensación por rendimiento de cada jugadora. Del mismo modo, lideró el establecimiento de la baja por maternidad remunerada



Reglamento de transferencia de jugadores

FIFPRO desempeñó un papel fundamental en el caso Bosman, proporcionando el marco para la normativa que permite a los futbolistas la libertad de movimiento al término de sus contratos sin pagar traspaso



Apoyo a la salud mental

FIFPRO diseñó un conjunto de herramientas para concienciar a los jugadores sobre los síntomas de salud mental en el fútbol y establecer redes de derivación para proporcionar a los jugadores que lo necesiten el apoyo adecuado



Seguridad de los jugadores

FIFPRO ha puesto en marcha un programa piloto con IDOVEN para ofrecer a los jugadores un recurso gratuito para realizar controles cardíacos voluntarios. FIFPRO también está liderando la cuestión de las conmociones cerebrales y abordando la seguridad en el lugar de trabajo en los estadios

A MEDIDA QUE EL PANORAMA DEL FÚTBOL SIGUE EVOLUCIONANDO, ES IMPORTANTE QUE LA FIFPRO ESTÉ PREPARADA PARA RESPONDER A LOS RETOS Y OPORTUNIDADES QUE ELLO CONLLEVA

Selección de tendencias emergentes en la industria del fútbol que podrían afectar a FIFPRO



Mayor atención a la gobernanza y la sostenibilidad financiera

Mayor énfasis en el establecimiento de principios, políticas y estructuras de buena gobernanza para mejorar la resistencia financiera del deporte y salvaguardar a los participantes: posible repercusión en los salarios de los jugadores



Protección y explotación de los datos de los jugadores

Los derechos de los jugadores sobre sus datos personales (intelectuales, biométricos, etc.) son cada vez más importantes, por lo que se requieren medidas adecuadas que regulen su recopilación y redistribución



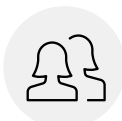
Aumento de la voz y el activismo de los jugadores

Los jugadores participan cada vez más en los procesos de toma de decisiones sobre la gestión del deporte



Carga de trabajo de los jugadores y calendario de partidos

El congestionado calendario futbolístico y la constante adición de partidos para apoyar el crecimiento de los ingresos y la captación global de aficionados está teniendo un profundo efecto en el bienestar de los jugadores y en la longevidad de sus carreras



Crece la popularidad del fútbol femenino

Tras el éxito de la Copa Mundial Femenina de la FIFA 2023, se espera que el tamaño del mercado del fútbol femenino se multiplique por 5 entre 2023 y 2030



Oferta de apuestas deportivas en tiempo real

Permitir a los aficionados apostar por las estadísticas de cada jugador (por ejemplo, la distancia recorrida) y seguirlos en directo mientras se disputa el partido crea nuevas oportunidades comerciales para los derechos de los jugadores y el intercambio de datos

Relevancia para la gobernanza de FIFPRO

- Hay varias tendencias emergentes que **transformarán el panorama futbolístico** en los próximos años, centradas en gran medida en el aumento de la **analítica de datos y la tecnología** en el fútbol
- Aunque algunas de estas tendencias **supondrán un reto** para FIFPRO y sus miembros, **también representan oportunidades**
- Se espera que la continua **integración de la tecnología** y el fútbol dé lugar a nuevas formas de rastreo de datos y su puesta a disposición de terceros
- Será más importante que nunca que los jugadores **cuenten con una organización independiente** que les apoye en esta transición y **proteja sus intereses**
- Es fundamental que FIFPRO cuente con una **estructura de gobernanza sólida y estable** que le permita responder con **rapidez y eficacia a estas tendencias** para seguir apoyando a los futbolistas profesionales de todo el mundo



AL EMBARCARNOS EN ESTA TRANSFORMACIÓN, ES IMPORTANTE RECONOCER EL TRABAJO FUNDACIONAL QUE HA LLEVADO A FIFPRO A DONDE ESTÁ HOY EN DÍA

EXISTE UN AMPLIO RECONOCIMIENTO A LA LABOR DE LOS FUNDADORES DE FIFPRO EN LA CREACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

AMPLIACIÓN DE LA BASE DE AFILIADOS



- Desde su fundación, FIFPRO ha ampliado progresivamente su base de afiliados: sus 66 miembros representan a más de 60.000 jugadores de todo el mundo
- Al trabajar juntos, los jugadores y los sindicatos tienen ahora una voz más fuerte a la hora de negociar con las principales partes interesadas (por ejemplo, la FIFA, la UEFA, etc.)

RESERVAS FINANCIERAS ACUMULADAS



- Gracias a la venta de derechos de imagen colectiva, FIFPRO ha podido funcionar de forma sostenible durante varias décadas
- Con el tiempo, se han acumulado importantes reservas financieras que permiten a FIFPRO invertir en su propio crecimiento, al tiempo que sigue apoyando a los jugadores

DEFENDIÓ LOS DERECHOS DE LOS JUGADORES



- FIFPRO ha desempeñado un papel fundamental en casos emblemáticos (por ejemplo, Bosman) que han dado lugar a cambios fundamentales en los derechos de los jugadores
- FIFPRO sigue desafiando a las principales partes interesadas en los ámbitos fundamentales que afectan a los futbolistas modernos (por ejemplo, el aumento de la congestión del calendario)

APOYÓ A LOS SINDICATOS LOCALES



- El modelo de distribución solidario permite a los sindicatos más pequeños prestar servicios muy necesarios a sus jugadores nacionales, lo que sería casi imposible sin FIFPRO
- Además, FIFPRO proporciona servicios de primera clase a sus miembros (por ejemplo, apoyo jurídico, investigación, etc.)

DESARROLLO DE UNA MARCA MUNDIAL



- No cabe duda de que FIFPRO es reconocido como el sindicato mundial de futbolistas
- La marca es cada vez más conocida entre los futbolistas profesionales, en parte debido al creciente éxito del FIFPRO World XI

LA REVISIÓN DE LA GOBERNANZA HA IDENTIFICADO ALGUNOS RETOS QUE FIFPRO DEBE ABORDAR EN LA NUEVA ESTRUCTURA



AUSENCIA DE UNA DIRECCIÓN EJECUTIVA FUERTE

- En la actualidad, los altos cargos de FIFPRO están repartidos por la organización con diferentes líneas jerárquicas, en lugar de estar concentrados en un equipo de dirección ejecutiva fuerte y capacitado, responsable ante la Junta Directiva de la Asociación
- FIFPRO lleva varios meses sin Secretario General ni Director General, con personal interino
- El mandato del Vicesecretario General no está claro, lo que genera incertidumbre sobre quién dirige la organización en el día a día



JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN INEFICAZ

- Debido a la falta de buenas prácticas en materia de gobernanza (por ejemplo, comités formales de la Junta Directiva, mandato claramente definido, etc.), la Junta Directiva de la Asociación no está funcionando tan eficazmente como debería
- 53¹ miembros han solicitado formalmente la dimisión de toda la Junta Directiva de la Asociación en la AGE de junio
- Sin un equipo directivo fuerte, el Consejo desempeña funciones ejecutivas, lo que dificulta una vigilancia y supervisión eficaces



INFLUENCIA LIMITADA EN LAS ENTIDADES COMERCIALES

- En la actualidad, la Junta Directiva de la Asociación no influye en el STAK-1, cuyos miembros son nombrados por cooptación
- Asimismo, el Consejo tiene una supervisión y control limitados sobre el uso de las reservas del FIFPRO
- No está claro qué decisiones puede tomar la Asociación frente a la Holding



FALTA DE CONFIANZA EN TODA LA ORGANIZACIÓN

- Existe una falta de confianza en toda la organización, debido a la incertidumbre sobre dónde reside la verdadera autoridad para la toma de decisiones
- El equipo directivo está dividido entre la Asociación y Holding, lo que significa que el personal no tiene claro a quién debe rendir cuentas
- Elevado nivel de bajas en los últimos meses debido a la tensión en el lugar de trabajo y a la falta de claridad sobre la futura estructura de gobernanza
- Hay personas que desempeñan múltiples funciones en la organización, lo que dificulta la separación de responsabilidades



INCERTIDUMBRE SOBRE LA DIRECCIÓN FUTURA

- Los sindicatos con mayor influencia comercial han rescindido formalmente sus acuerdos de afiliación con la FIFPRO, con efecto a partir de 2025
- Los acuerdos comerciales clave están a punto de renovarse, con incertidumbre en torno a la estructura del equipo comercial de FIFPRO
- Hay consenso sobre la necesidad de modernizar el acuerdo de reparto, pero se ha retrasado debido a las reformas en curso de la gobernanza

LA NUEVA ESTRUCTURA DE GOBERNANZA APROVECHA ALGUNOS DE LOS PRINCIPIOS DE BUENAS PRÁCTICAS ESTABLECIDOS EN EL CÓDIGO HOLANDÉS DE GOBERNANZA CORPORATIVO

El Código de gobernanza Corporativo holandés establece una serie de principios de buenas prácticas para ayudar a las organizaciones a implantar procesos de gobernanza eficaces. El código se centra en modelos de gobernanza a dos niveles en los que la gestión y la supervisión se dividen entre dos órganos distintos



CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE A LARGO PLAZO

- El equipo ejecutivo es responsable de la **continuidad de la organización**
- El Consejo es responsable de controlar y **supervisar al equipo ejecutivo**
- La empresa debe disponer de **sistemas adecuados de gestión y control de riesgos**
- Deben sopesarse los **intereses de las partes interesadas** que son relevantes para la creación de valor a largo plazo



GESTIÓN Y SUPERVISIÓN EFICACES

- El equipo ejecutivo debe tener un **código de conducta** y supervisar su cumplimiento
- El Consejo debe evaluar la **eficacia del equipo ejecutivo**
- El Consejo debe **garantizar la diversidad** de conocimientos, experiencia, nacionalidad, edad, sexo y cultura
- Los **comités habituales del Consejo** son los de auditoría, remuneración y nombramientos

5 PRINCIPIOS CLAVE PARA UNA BUENA GOBERNANZA



Transparencia y confianza

- **Mayor transparencia** en toda la organización en torno a la asignación de capital/recursos, acuerdos comerciales y nombramiento de representantes
- **Generar confianza** entre las principales partes interesadas



Eficacia

- **Supervisión y dirección efectivas** de las operaciones cotidianas por parte de los órganos de gobernanza de FIFPRO
- Procesos claros para **supervisar y evaluar los resultados** con respecto a los objetivos



Responsabilidades y rendición de cuentas

- Claridad sobre las **funciones y responsabilidades** de todas las entidades FIFPRO
- Mecanismos y estructuras para que la dirección de la FIFPRO **rinda cuentas a sus miembros** y a los jugadores que representa



Independencia e integridad

- Estructuras establecidas para **mantener la integridad** y evitar conflictos de intereses (incluida la retención de beneficios fiscales)



Toma de decisiones y control

- **Matrices claras de autoridad** para la toma de decisiones en las que se describan los pasos necesarios para la aprobación y las rutas de escalonamiento

Extractos del Código de gobernanza Corporativo holandés y enfoque de la revisión Oliver Wyman

3

**ESTADO OBJETIVO PROPUESTO PARA LA
ESTRUCTURA DE GOBERNANZA**

LA NUEVA ESTRUCTURA DE GOBERNANZA DESCRITA EN ESTE MATERIAL SE HA PERFECCIONADO Y DESARROLLADO A LO LARGO DE VARIOS MESES, EN ESTRECHA COLABORACIÓN CON LAS PRINCIPALES PARTES INTERESADAS DE FIFPRO



EVALUACIÓN DEL ESTADO ACTUAL

Se adquirió un profundo conocimiento de la actual estructura de gobernanza de FIFPRO y de los retos asociados a ella:

- Realización de más de 100 entrevistas con 60 partes interesadas de toda la organización
- Revisión de documentos clave internos y externos

RECOMENDACIONES INICIALES

Oliver Wyman elaboró una primera serie de recomendaciones y las presentó a la Junta Directiva de la Asociación el 5 de marzo

Estas recomendaciones se basaban en:

- Evaluación del estado actual
- Buenas prácticas de gobernanza
- Revisión de los homólogos

SOCIALIZACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

Se celebró una segunda ronda de entrevistas y talleres con la Junta Directiva de la Asociación, los Secretarios Generales Adjuntos y los Directores de FIFPRO Holding para perfeccionar la nueva estructura de gobernanza

Se consultó a los asesores jurídicos y fiscales externos de FIFPRO para conocer las posibles implicaciones, en su caso, de las recomendaciones

PERFECCIONAMIENTO Y REFRENDO

Las recomendaciones perfeccionadas se presentaron al Consejo de Asociación el 11 de abril

La nueva estructura ha recibido el apoyo formal de:

- Junta Directiva de la Asociación
- Secretarios Generales Adjuntos
- Directores de FIFPRO Holding

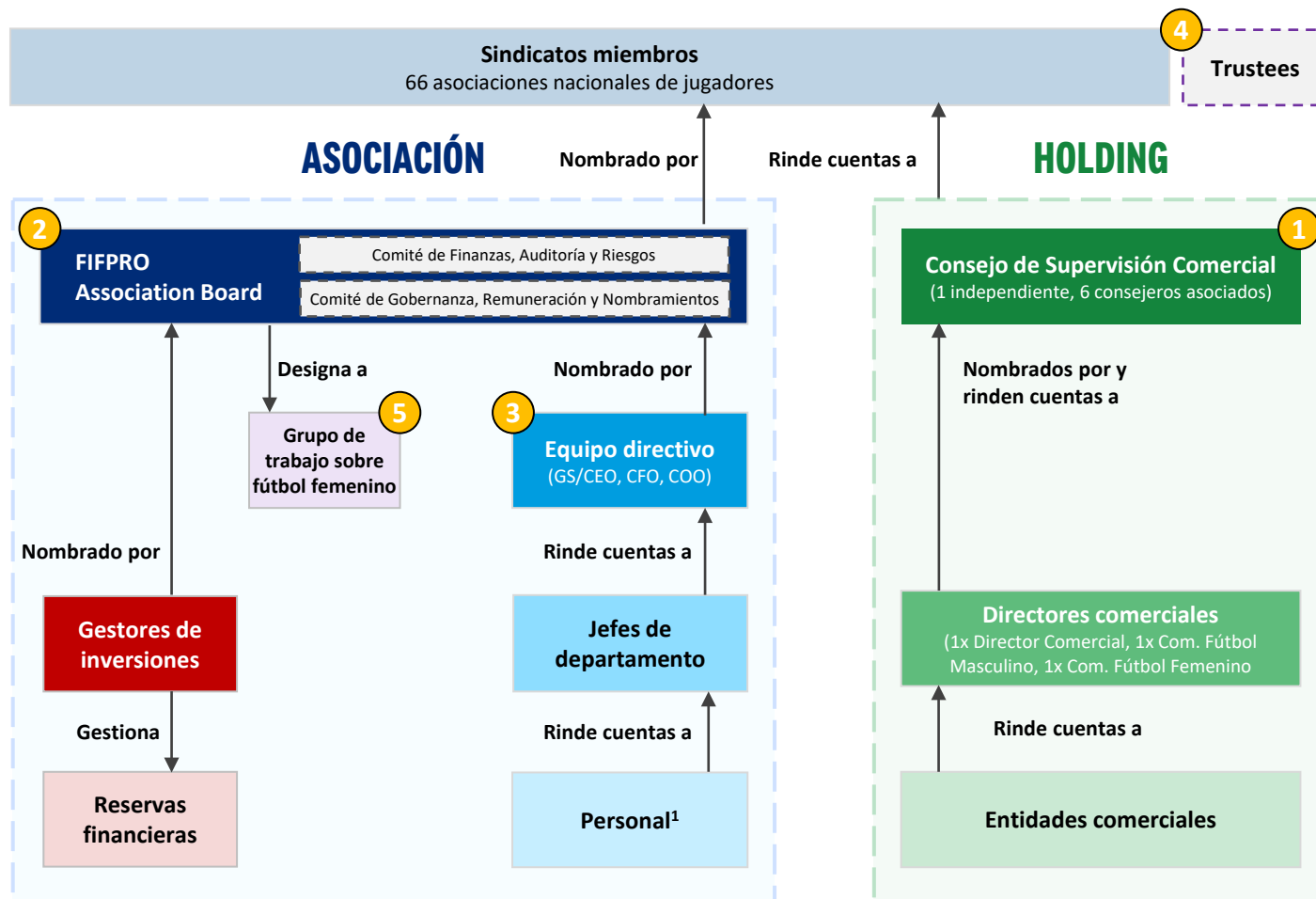
ESTRUCTURA DE GOBERNANZA DEFINITIVA

La estructura de gobernanza que se propone en este documento es el resultado de meses de colaboración con un amplio abanico de partes interesadas de toda la organización

Se trata de una estructura diseñada para garantizar el éxito de FIFPRO durante muchos años

LA ESTRUCTURA DE GOBERNANZA DE FIFPRO DEBERÍA AUMENTAR LA TRANSPARENCIA Y GARANTIZAR QUE LAS PRINCIPALES PARTES INTERESADAS RINDAN CUENTAS A SUS MIEMBROS

Vista de alto nivel del estado objetivo de la estructura de gobernanza



Principales recomendaciones

- 1 **Introducción de un Consejo de Supervisión Comercial con pleno control de las actividades comerciales**
 - Responsable de establecer las estrategias comerciales de FIFPRO y de supervisar a los directores
- 2 **Fortalecimiento de los mecanismos de gobernanza de la Junta Directiva de la Asociación mediante la mejora de los comités centrales**
 - Mayor supervisión de las reservas financieras (incluidas las inversiones) por parte del Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos
 - Introducción de la Comisión de Gobernanza, Remuneración y Nombramientos
- 3 **Un sólido equipo directivo que rinde cuentas ante un Consejo totalmente no ejecutivo**
 - Equipo de dirección ejecutiva de 3 personas, compuesto por profesionales responsables de la ejecución de la estrategia fijada por el Consejo
 - Consejo no ejecutivo, con miembros independientes, responsable de desarrollar la estrategia de la Asociación junto con el equipo directivo
- 4 **STAK se disuelve y sus miembros pasan a ser fideicomisarios (Trustees) de FIFPRO²**
 - La disolución de STAK-1 y STAK-2 permitirá establecer líneas de información más claras entre la dirección y los dos Consejos
- 5 **Creación de un grupo de trabajo para garantizar que el fútbol femenino se refleje adecuadamente en las prioridades estratégicas de FIFPRO**
 - Grupo de trabajo centrado en el fútbol femenino para impulsar ideas y propuestas; la Junta Directiva de la Asociación deberá aprobar un presupuesto específico

1. Se mantendría la relación contractual con FIFPRO Holding para mantener el beneficio 50:50; 2. Se asume que todos los miembros actuales de STAK serían reconocidos como Trustees, a menos que sigan ocupando un cargo en la organización

CONSEJO DE LA ASOCIACIÓN: UN CONSEJO MÁS REDUCIDO, CON EL APOYO DE EXPERTOS INDEPENDIENTES, SE ENCARGA DE SUPERVISAR Y ORIENTAR AL EQUIPO DIRECTIVO

JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN



Cambio clave

Un Consejo no ejecutivo reducido, con el apoyo de profesionales independientes, supervisa y dirige a un equipo de gestión ejecutiva centrado en las operaciones cotidianas de FIFPRO

COMPOSICIÓN	<p>Consejo de 12 personas + 2 independientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6: representantes de los miembros con los derechos comerciales más valiosos,¹ de los cuales: <ul style="list-style-type: none"> - 1: es un miembro no europeo - 1: es un miembro con los derechos comerciales más valiosos en fútbol femenino¹ • 6: representantes de división (1x África, 1x Asia/Oceanía, 1x América N., 1x América S., 2x Europa) • 2: Independientes (con experiencia profesional significativa en otros consejos) <p>Recomendación de que se mantenga la cuota mínima de representación femenina del 30%</p>
PAPEL	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa y controla al equipo directivo² • Responsable de identificar y nombrar a los dos miembros independientes del Consejo de Administración
PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> • 4 años; cada persona puede ejercer un máximo de tres mandatos³
DESIGNACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Los representantes de división se designarán mediante un proceso electoral a nivel divisional • La Junta Directiva en pleno debe ser refrendada por los miembros en la Asamblea General
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los cargos del Consejo son remunerados; la remuneración de los independientes será mayor • Para formar parte del Consejo se requiere el cumplimiento de MDAS y la firma de un acuerdo de afiliación • Declaración trimestral de conflictos de intereses al Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos

El Consejo incluye un Presidente, que preside las reuniones y tiene voto de calidad en caso de empate



1. Se ha desarrollado una metodología basada en el valor aportado a FIFPRO, que se detalla en el apéndice; 2. Incluye el apoyo al equipo ejecutivo en el establecimiento de los objetivos estratégicos más amplios de FIFPRO; 3. La reelección es escalonada para proporcionar continuidad (es decir, la mitad del Consejo cada dos años)

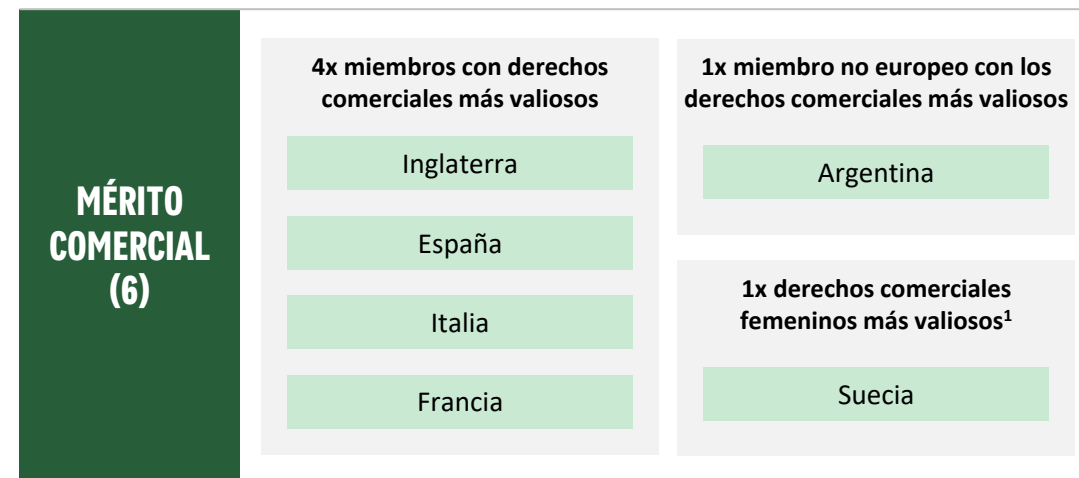
LA NUEVA JUNTA DIRECTIVA SE ALEJA DEL CONCEPTO ANTERIOR DE MIEMBRO FUNDADOR, PARA GARANTIZAR QUE FIFPRO SIGA REFLEJANDO EL PANORAMA FUTBOLÍSTICO ACTUAL

Composición de la Junta Directiva de la Asociación



+ DOS INDEPENDIENTES²

Composición del Consejo de Supervisión Comercial



+ UNO INDEPENDIENTE²

- **La Junta Directiva interina de la Asociación es responsable de:**
 - Determinación de los perfiles de los 3 miembros independientes
 - Determinación del **mandato** (incluido el derecho de voto) de los miembros independientes
 - Identificar a **los candidatos independientes** apropiados y hacer una recomendación sobre su nombramiento antes de la AG de noviembre
- De acuerdo con **los principios de buenas prácticas**, la recomendación Oliver Wyman es que los **independientes tengan pleno derecho de voto** en todos los asuntos del Consejo

1. Cuando el miembro de mayor rango ya tenga un puesto en el Consejo, se irá descendiendo en la clasificación hasta llegar a un miembro que no tenga un puesto en el Consejo; 2. Perfil, función y mandato por determinar

PARA QUE FIFPRO PUEDA ACTUAR EFICAZMENTE EN NOMBRE DE SUS MIEMBROS, ES FUNDAMENTAL QUE SE COMPRENDAN CLARAMENTE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Actividades	ASOCIACIÓN							COMERCIAL		
	Presidente	Miembro del Consejo	Miembro del Consejo Ind.	SG/CEO	Director Financiero	Director de Operaciones	Jefe de Gabinete	Miembro del Consejo	Miembro del Consejo Ind.	CCO
Presidir las reuniones de la Junta Directiva de la Asociación	●									
Supervisar al equipo directivo	●	●	●							
Nombramiento y cese del equipo directivo	●	●	●							
Responsable del funcionamiento general de FIFPRO				●						
Apoyo diario al equipo directivo							●			
Ejecutar la estrategia y la visión de FIFPRO				●	●	●				
La cara de la organización ¹	● ²			●						
Gestionar las finanzas					●					
Gestión diaria de las reservas FIFPRO					●					
Gestionar y supervisar a los empleados de FIFPRO				● ³	● ³	●				
Presidir las reuniones del Consejo de Supervisión Comercial									●	
Supervisar al equipo comercial								●	●	
Identificar y explotar las oportunidades de ingresos										●

1. Representa a FIFPRO en sus relaciones con terceros (p. ej., medios de comunicación, ligas, federaciones, etc.); 2. Cuando el Consejo de Asociación determine que la presencia del Presidente es beneficiosa; 3. Se reconoce que algunos miembros del personal dependerán directamente del Secretario General/Director Ejecutivo y otros del Director Financiero (p. ej., el equipo financiero); las decisiones de contratación/despido deben implicar a todo el equipo de dirección ejecutiva

SIGUIENDO LOS PRINCIPIOS DE BUENAS PRÁCTICAS DESCRITOS EN EL CÓDIGO HOLANDÉS DE GOBERNANZA CORPORATIVO, PROPONEMOS LA FORMACIÓN DE 2 COMITÉS DEL CONSEJO CLAROS

	FINANZAS, AUDITORÍA Y RIESGOS	GOBERNANZA, REMUNERACIÓN Y NOMBRAMIENTOS
Miembros permanentes	<ul style="list-style-type: none"> • 2 miembros del Consejo no independientes • 2 miembros independientes del Consejo 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 miembros del Consejo no independientes • 2 miembros independientes del Consejo
Participación del equipo ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Secretario General/CEO • Director Financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Secretario General/Consejero Delegado (<i>no puede participar en ningún debate relacionado con la remuneración</i>)
Cualificación	<p>Todos los miembros deben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprender el modelo de negocio y los flujos financieros de FIFPRO • Comprender los estados financieros y los principios contables básicos, y tener la capacidad y los conocimientos necesarios para evaluar objetivamente las oportunidades de inversión 	<p>Todos los miembros deben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprender el papel y el mandato de cada entidad FIFPRO • Comprender el marco para determinar la remuneración • Comprender las competencias colectivas necesarias para que el Consejo sea eficaz
Designación	Junta Directiva de la Asociación	Junta Directiva de la Asociación
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión financiera: Supervisar los resultados financieros de FIFPRO y revisar los estados financieros antes de su publicación • Gestión de riesgos: Revisar y evaluar los planes del equipo de dirección ejecutiva para mitigar los riesgos a los que se enfrenta el FIFPRO • Cumplimiento y ética: Revisar el código de conducta para garantizar un comportamiento ético, prevenir el fraude y las conductas indebidas y evitar conflictos de intereses • Auditoría externa: Participación en el proceso de licitación y posterior nombramiento del auditor externo (incluida la revisión del alcance y los resultados de la auditoría) • Evaluación de activos y pasivos: Revisar la estrategia de activos y pasivos preparada por el equipo de dirección ejecutiva (incluida la consideración de la asignación de activos y los casos de uso de las reservas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobernanza corporativo: Garantizar que FIFPRO opera de acuerdo con las leyes, reglamentos y mejores prácticas aplicables en materia de gobernanza corporativo • Nombramiento y designación: Evaluar y hacer una recomendación sobre el nombramiento del equipo de dirección ejecutiva de FIFPRO; revisar la composición propuesta del Consejo de Asociación para garantizar una representación diversa • Remuneración y evaluación del rendimiento: Evaluar el rendimiento del equipo de dirección ejecutiva y fijar sus paquetes de remuneración
Frecuencia	Trimestral	Trimestral
Plazo	4 años (coincide con el mandato de la Junta Directiva de la Asociación)	4 años (coincide con el mandato de la Junta Directiva de la Asociación)

EQUIPO DE DIRECCIÓN EJECUTIVA: UN EQUIPO DE DIRECCIÓN ALTAMENTE EXPERIMENTADO Y PROFESIONAL ES RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DIARIA DE FIFPRO

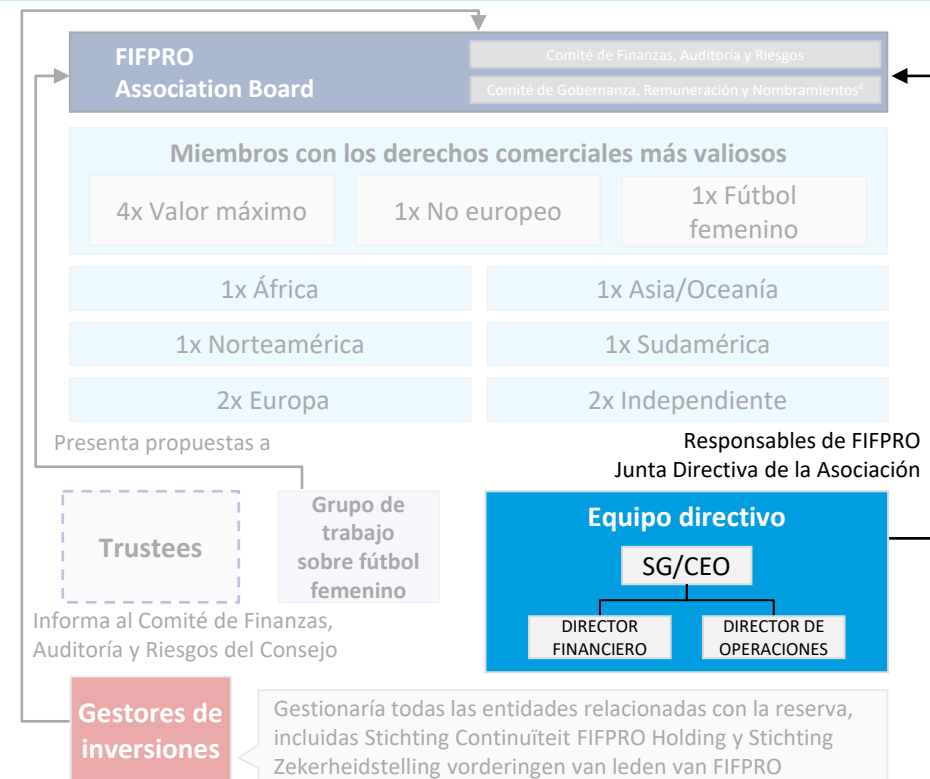
EQUIPO DIRECTIVO



Cambio clave

Un equipo de dirección ejecutiva reforzado, compuesto por un secretario general, un director financiero y un director de operaciones, responsable de las operaciones cotidianas de FIFPRO y de la aplicación de los objetivos estratégicos más amplios de FIFPRO, acordados con el Consejo de Asociación

COMPOSICIÓN	<p>Equipo directivo de 3 personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secretario General (SG) / Consejero Delegado (CEO) • Director Financiero (CFO) • Director de Operaciones (COO)
PAPEL	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del funcionamiento diario de FIFPRO (incluida la gestión del personal) • Aplicar la estrategia y la visión de FIFPRO, aprobadas por el Consejo de Asociación • Proporcionar trimestralmente actualizaciones estratégicas y empresariales a la Junta Directiva de la Asociación
PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> • Sin límite de mandato
DESIGNACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El Consejo de Asociación es responsable del nombramiento y cese del equipo ejecutivo
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los puestos ejecutivos son remunerados a tiempo completo • Se trata de funciones profesionales, y los miembros del equipo ejecutivo deben tener una experiencia significativa en puestos de alta dirección¹ • Formación anual en liderazgo, ética y EDI para todos los miembros del equipo ejecutivo



1. Los miembros del equipo ejecutivo deben tener las aptitudes y cualificaciones pertinentes para desempeñar eficazmente su función; estas aptitudes deben definirse antes de contratar a una empresa de contratación externa

UN EQUIPO DE DIRECCIÓN EJECUTIVA REFORZADO, DIRIGIDO POR EL SECRETARIO GENERAL, SERÍA RESPONSABLE DE LAS OPERACIONES COTIDIANAS DE FIFPRO

Responsabilidades clave

No exhaustivo; las descripciones detalladas de las funciones se redactarán como parte del proceso de contratación

SECRETARIO GENERAL/ CEO	<ul style="list-style-type: none">• Responsable del funcionamiento general de FIFPRO• Ser el principal representante y portavoz de FIFPRO• Desarrollar la estrategia a corto, medio y largo plazo en colaboración con el resto del equipo ejecutivo, para ser ratificada por la Junta Directiva de la Asociación• El resto del equipo ejecutivo depende en última instancia del SG/CEO para garantizar que las operaciones y los aspectos financieros estén en consonancia con la estrategia global
DIRECTOR DE OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none">• Supervisar las operaciones diarias• Dirigir los esfuerzos de contratación de la organización (incluida la identificación de carencias en la organización y la búsqueda de candidatos adecuados)• Supervisar la función de RRHH (incluido el proceso de gestión del rendimiento)
DIRECTOR FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none">• Supervisar todas las operaciones financieras (por ejemplo, contabilidad, aprobación de gastos, etc.)• Preparar un presupuesto plurianual para su aprobación por los miembros• Supervisar la preparación de las cuentas anuales (incluida la coordinación de la auditoría externa)• Desarrollar la estrategia de activos y pasivos y gestionar las reservas• Proporcionar actualizaciones financieras trimestrales al Comité Financiero y a la Junta Directiva de la Asociación

Más información

Designación

- Debería contratarse a una empresa de contratación especializada para que proporcione una lista de personas altamente cualificadas y con experiencia para todos los puestos del equipo ejecutivo
- La Junta Directiva interina se encargaría de examinar a estos candidatos y formular una recomendación, que sería ratificada por la nueva Junta Directiva de la Asociación una vez designados formalmente
- Una vez en situación de estabilidad, el examen y la recomendación de posibles candidatos al equipo ejecutivo pasarían a ser responsabilidad del Comité de Gobernanza, Remuneración y Nombramientos

Rendición de cuentas

- El Comité de Gobernanza, Remuneración y Nombramientos evalúa el rendimiento del equipo ejecutivo y establece sus paquetes de remuneración
- La Junta Directiva de la Asociación está facultada para destituir a los miembros del equipo ejecutivo que no desempeñen sus funciones de acuerdo con las normas exigidas

Apoyo

- El equipo ejecutivo contaría con el apoyo de un "jefe de gabinete" que le ayudará en las operaciones cotidianas
- El "Jefe de Gabinete" no sería parte del equipo ejecutivo¹

1. El equipo de dirección ejecutiva es responsable de la contratación del Jefe de Gabinete

GRUPO DE TRABAJO DEL FÚTBOL FEMENINO: EL FÚTBOL FEMENINO RECIBE UN PESO ADICIONAL EN LA NUEVA ESTRUCTURA PARA REFLEJAR SU RÁPIDO RITMO DE CRECIMIENTO

GRUPO DE TRABAJO SOBRE FÚTBOL FEMENINO



Cambio clave

Creación de un nuevo grupo de trabajo sobre fútbol femenino para garantizar que FIFPRO pueda representar de la mejor manera posible a las futbolistas y aprovechar al máximo las oportunidades comerciales asociadas al rápido crecimiento del fútbol femenino

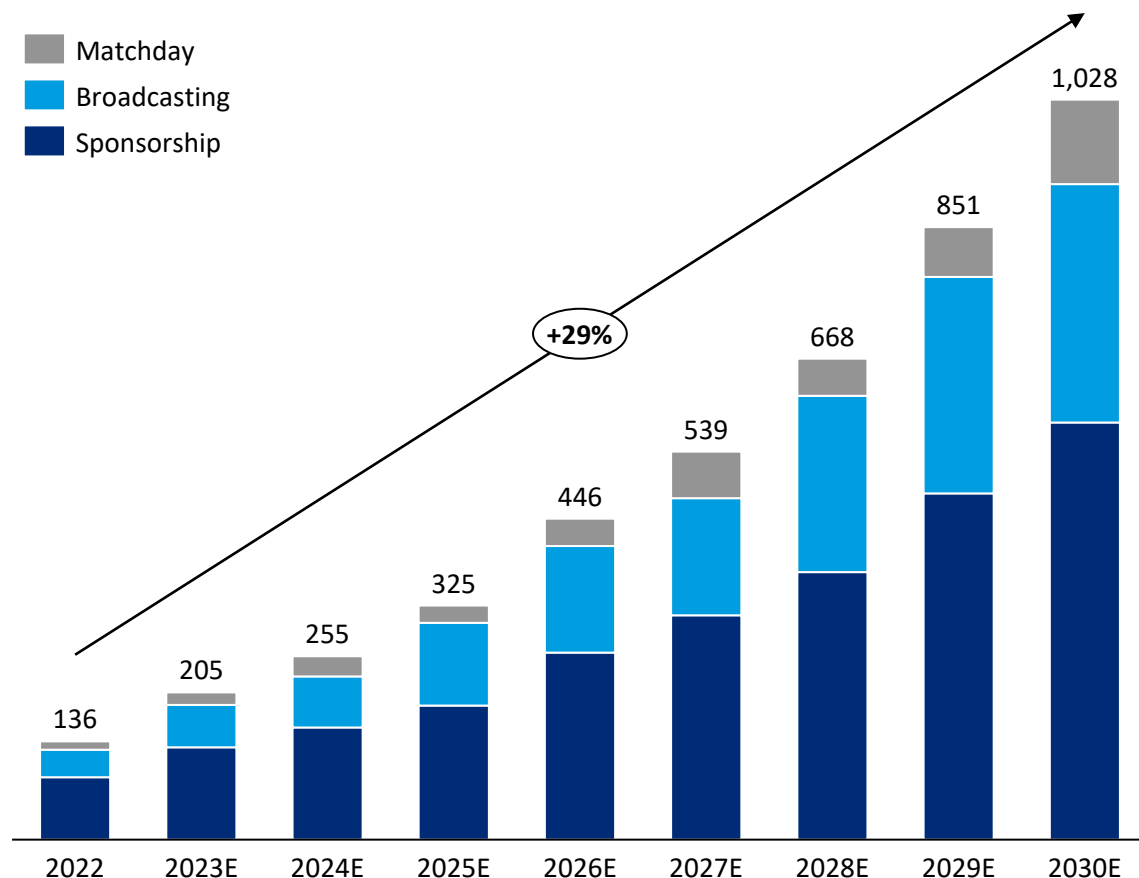
<p>COMPOSICIÓN</p>	<p>Grupo operativo de 8 personas:</p> <p>Recomendamos que estos 5 miembros tengan una amplia representación en todas las divisiones/regiones de FIFPRO (por ejemplo, un miembro del grupo de trabajo de cada región como mínimo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2: Miembros de la Junta Directiva de la Asociación FIFPRO, de los cuales: <ul style="list-style-type: none"> – 1: es el miembro con los derechos comerciales femeninos más valiosos • 3: Miembros ordinarios de una nación no representada en el Consejo de Asociación (e.g., EE.UU.) • 1: Responsable de la política de fútbol femenino • 1: Director Comercial de Fútbol Femenino • 1: Secretario General/CEO
<p>PAPEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que el rápido crecimiento mundial del fútbol femenino se refleje adecuadamente en las prioridades y los objetivos estratégicos de FIFPRO (incluida la presentación de propuestas al Consejo de Asociación) • Identificar posibles nuevos miembros de FIFPRO y hacer una recomendación al Consejo de Asociación sobre su solicitud • Apoyar al equipo comercial en la obtención de los derechos de imagen colectiva de las futbolistas
<p>PLAZO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sin límite de mandatos¹
<p>DESIGNACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Consejo de Asociación es responsable del nombramiento y destitución de los miembros
<p>OTROS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendación de que se asigne al grupo de trabajo un presupuesto específico, que sería aprobado por la Junta Directiva de la Asociación y los miembros durante el ciclo presupuestario anual



1. Los miembros de la Junta Directiva de la Asociación podrán formar parte del grupo de trabajo, siempre que sigan siendo miembros de la Junta Directiva de la Asociación; en caso de que no sean reelegidos o alcancen el límite de su mandato de 12 años, será necesario que otro miembro de la Junta Directiva los sustituya

EL FÚTBOL FEMENINO ESTÁ CRECIENDO A UN RITMO SIN PRECEDENTES, POR LO QUE ES FUNDAMENTAL QUE FIFPRO ESTÉ PREPARADA PARA RESPONDER A ESTA SITUACIÓN Y REPRESENTAR DE LA MEJOR MANERA POSIBLE A LAS JUGADORAS

Tamaño del mercado europeo del fútbol femenino¹
Ingresos totales, 2022-30E2, en millones de euros y CAGR 2022-30E



Motores del crecimiento del fútbol femenino

- Se espera un crecimiento significativo del fútbol femenino en las tres principales fuentes de ingresos:
 - **Patrocinio:** Impulsado por la creciente necesidad de que las empresas se guíen por objetivos concretos
 - **Retransmisión:** Impulsada por la mejora de la calidad sobre el terreno de juego y el aumento de la audiencia tras el éxito de la Copa Mundial Femenina de la FIFA 2023
 - **Taquilla:** En consonancia con el creciente interés por el fútbol femenino y la disposición a pagar
- Potencial de crecimiento adicional a través de cambios estructurales (garantizar que los partidos no coincidan con fútbol masculino) y nuevas fuentes de ingresos (por ejemplo, licencias de marca, acuerdos de contenido)

Relevancia para FIFPRO

- Hasta que el fútbol femenino sea autosuficiente en FIFPRO (a través de la venta de derechos de imagen colectiva), **necesitará el apoyo financiero** de la organización y de sus miembros
- Esta inversión podría ayudar a los sindicatos afiliados a recaudar **los derechos de imagen colectiva** de las jugadoras y a **profesionalizar la representación de las jugadoras** en los sindicatos existentes para evitar futuras escisiones
- Recomendación de que se asigne al Grupo de Trabajo de Fútbol Femenino un **presupuesto anual específico** (por ejemplo, una parte de los ingresos comerciales como inversión para el futuro)
- El Grupo de Trabajo de Fútbol Femenino **deberá presentar una propuesta** a la Junta Directiva de la Asociación en la que se describa el **presupuesto necesario y el uso propuesto de los fondos**

Nota: Modelización a septiembre de 2022; 1. Inglaterra, Francia, Alemania, España, Italia, Suecia, Noruega, Dinamarca, Suiza, Países Bajos - las cifras no incluyen los ingresos generados por otras ligas nacionales en Europa; 2. Fin de año - 30 de junio;

Fuente: Análisis Oliver Wyman, entrevistas a expertos

GESTORES DE INVERSIONES: LAS RESERVAS DE FIFPRO (INCLUIDA LA CARTERA INMOBILIARIA) SE CONSOLIDAN BAJO LA GESTIÓN DE DOS GESTORES DE INVERSIONES

GESTORES DE INVERSIONES



Cambio clave

Dos gestores de inversiones se encargan de gestionar las reservas de FIFPRO (incluida la cartera inmobiliaria) y de aplicar la estrategia aprobada por la Junta Directiva de la Asociación y los miembros de FIFPRO

	COMPOSICIÓN	<p>2 gestores de inversiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Empleados actuales de FIFPRO¹, con conocimientos de inversiones/finanzas Recomendación de que se trata del Director Financiero + otro alto empleado de FIFPRO
	PAPEL	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar al equipo de dirección ejecutiva en la preparación de una estrategia de activos y pasivos (incluida la asignación de activos) para los 12 meses siguientes Aplicar la estrategia de inversión y asignación de activos aprobada por la Junta Directiva de la Asociación y los miembros de FIFPRO
	PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> Sin límite de mandato
	DESIGNACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> El Consejo de Asociación es responsable del nombramiento y destitución de los gestores de inversiones
○○○	OTROS	<ul style="list-style-type: none"> Todas las reservas del FIFPRO (incluidas las inmobiliarias) serían competencia de los gestores de inversiones Existencia de controles y equilibrios para garantizar que los directores de las entidades relacionadas con la reserva cumplan sus obligaciones fiduciarias y actúen en interés de FIFPRO y de sus miembros Los gestores de inversiones son responsables ante el Comité de "Finanzas, Auditoría y Riesgos" del Consejo de Asociación, al que deben rendir cuentas



1. La gestión de las reservas de FIFPRO no se considera una función a tiempo completo y, por lo tanto, estos gestores seguirían desempeñando sus funciones actuales en FIFPRO junto con estas responsabilidades

FIFPRO HA ACUMULADO IMPORTANTES RESERVAS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, POR LO QUE ES NECESARIO ACLARAR CÓMO SE UTILIZARÁN EN EL FUTURO

Tenga en cuenta que Oliver Wyman no ha realizado una auditoría financiera como parte de esta revisión de la gobernanza

- A lo largo de varias décadas, los miembros de FIFPRO han tomado la decisión de retener parte de los ingresos por cánones generados por los acuerdos con empresas de videojuegos (por ejemplo, Konami)
- Estos fondos se han asignado a casos de uso específicos basándose en una combinación de acuerdos históricos de reparto y decisiones adoptadas en las reuniones de la Asamblea General de FIFPRO¹
- El valor actual de los activos de los fondos retenidos (incluidas las plusvalías) asciende a unos 164 millones de dólares, divididos en los siguientes segmentos²:

	RESERVA PARA AÑOS DE ESCASEZ (INCL. COSTES LEGALES)	FONDOS FIFPRO	RESERVA DE CONTINUIDAD
Valor de base ³	~\$90m	~\$4m	~\$28m
Plusvalías	~\$42m	-	-
Valor actual	~\$132m	~\$1m	~\$28m
Tipo de activo	Bienes inmuebles y bonos	Efectivo	Bonos
Propietario de los fondos	Asociación FIFPRO	Asociación FIFPRO	Stichting Continuïteit FIFPRO Holding
Caso de uso actual	Para complementar los pagos a los afiliados en "años de vacas flacas" y cubrir los costes legales del caso Brasil ⁴	Apoyar a la Asociación FIFPRO en la realización de proyectos	Garantizar una financiación suficiente para el funcionamiento de FIFPRO durante los "años de vacas flacas"
¿Quién decide el caso de uso actual?	Los afiliados (23 miembros) ⁵ En ocasiones anteriores, los miembros de pleno derecho han aprobado cambios (por ejemplo, en Montevideo 2022)	Junta Directiva de la Asociación FIFPRO	Administradores estatutarios de FIFPRO Holding y FIFPRO-CE ⁶

Principales conclusiones

- Recomendación de que, en la nueva estructura de gobernanza, **todas las reservas** estén bajo el control del **equipo de dirección ejecutiva** y, en última instancia, de los **miembros** de FIFPRO y el Consejo de Asociación
- Así se garantiza que las reservas **sean gestionadas por la entidad responsable de desplegarlas**
- **Deben establecerse controles** y equilibrios claros para evitar la mala gestión de las reservas y garantizar que se **sigan cumpliendo** todas las **obligaciones existentes** de FIFPRO Holding⁷
- En la siguiente diapositiva se ofrecen más detalles sobre las **salvaguardias que deben aplicarse** sobre el uso de las reservas

1. Oliver Wyman no ha recibido todos los acuerdos históricos de reparto para corroborar los casos de uso indicados en las cuentas anuales publicadas; 2. Basado en la información facilitada por Joris Lensink (asesor jurídico externo de FIFPRO Holding) 3. Facilitado por la directora financiera; 4. En Montevideo se decidió en 2022 que la deuda colectiva se utilizaría para cubrir los costes legales derivados del caso de Brasil; 5. Esto no siempre se ha seguido en la práctica (por ejemplo, en Montevideo, fueron todos los miembros de FIFPRO los que acordaron utilizar la "reserva de los años de vacas flacas" para cubrir cualquier responsabilidad futura derivada del caso de Brasil, no sólo los 23 miembros) y, por lo tanto, esto sigue sin estar claro; 6. Theo Van Seggelen e Irene Boekhout (a 30 de abril); 7. Incluye el acuerdo de reparto con los miembros

DEBEN ESTABLECERSE CONTROLES Y EQUILIBRIOS PARA GARANTIZAR QUE SE MANTIENEN RESERVAS SUFICIENTES PARA SALVAGUARDAR EL FUTURO A LARGO PLAZO DE FIFPRO

Proceso propuesto para gestionar las reservas FIFPRO

Para garantizar la existencia de controles y equilibrios adecuados, debe establecerse claramente la división de la toma de decisiones en la organización

MIEMBROS	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables de aprobar el presupuesto, que incluye la asignación de activos de las reservas (por ejemplo, efectivo, propiedades, etc.) y los casos de uso previstos (por ejemplo, provisiones legales, inversión en fútbol femenino, etc.) • El Consejo de Administración y el equipo directivo sólo pueden desviarse un 10% del presupuesto sin exigir la aprobación de los miembros
JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez satisfechos, aprobar la estrategia de activos y pasivos (incluida la asignación de activos y el uso de reservas) junto con el presupuesto • Responsable de garantizar que el equipo de gestión ejecutiva siga el presupuesto aprobado por los miembros (dentro de un umbral del 10%)
COMITÉ DE FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de revisar y cuestionar la estrategia de activos y pasivos preparada por el equipo de gestión ejecutiva • Recomendar al Consejo de Asociación la aprobación de la estrategia de activos y pasivos y del presupuesto plurianual
EQUIPO EJECUTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • El Director Financiero realiza una evaluación de los activos y pasivos para formular una recomendación sobre la propensión al riesgo de FIFPRO • A continuación, junto con los demás miembros del equipo ejecutivo, el Director Financiero elabora una estrategia de activos y pasivos para los próximos 12 meses • Prepara un presupuesto plurianual (que incorpora la estrategia de reservas) para su aprobación por el Consejo de Administración y los miembros de FIFPRO

Ejemplo ilustrativo de posibles casos de uso de reservas

La gestión de las reservas de FIFPRO sería responsabilidad del equipo ejecutivo, con la aprobación final del Consejo de Administración y de los miembros

EJEMPLO ILUSTRATIVO DE CASOS DE USO POTENCIAL DE LAS RESERVAS DE FIFPRO



Gastos de funcionamiento de 12 meses: reservas suficientes para "mantener las luces encendidas" durante 12 meses (por ejemplo, cubrir los salarios del personal, los gastos de oficina, etc.)



Provisión legal: Una reserva legal para cubrir posibles reclamaciones legales futuras y los costes de liquidación asociados (por ejemplo, el caso en Brasil)








Proyectos FIFPRO específicos: programas FIFPRO que se consideran merecedores de utilizar el saldo de las reservas (por ejemplo, inversión en el crecimiento del fútbol femenino)

- La asignación de activos de las reservas de FIFPRO (por ejemplo, efectivo, bonos, bienes inmuebles, etc.) debe adaptarse a los casos de uso propuestos para esas mismas reservas
- Cuando se prevea que el capital se utilizará a corto plazo (por ejemplo, para resolver un litigio), puede ser conveniente mantener una mayor proporción de activos líquidos
- El equipo de dirección ejecutiva es responsable de proponer una estrategia sensata de asignación de activos que esté en consonancia con el próximo presupuesto

TRUSTEES / FIDEICOMISARIOS: LOS EMPLEADOS CON LARGOS AÑOS DE SERVICIO RECIBEN UN RECONOCIMIENTO POR SU CONTRIBUCIÓN Y SERVICIO A FIFPRO A TRAVÉS DE UNA FUNCIÓN HONORÍFICA

TRUSTEES / FIDEICOMISARIOS

Cambio clave | Tras la disolución de STAK-1 y STAK-2, se reconoce la contribución al desarrollo de FIFPRO de miembros del Consejo de Administración y empleados de FIFPRO con una función honorífica vitalicia² como "Trustee de FIFPRO"

	COMPOSICIÓN	<p>No hay límite en el número de fideicomisarios de FIFPRO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Compuesto por antiguos miembros del Consejo de Administración y empleados de FIFPRO
	PAPEL	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar que los conocimientos vitales de la organización y las lecciones aprendidas de la actividad en el sector se conservan en FIFPRO Cuando lo soliciten la dirección ejecutiva o los equipos comerciales, apoyo en el mantenimiento de relaciones externas clave (por ejemplo, FIFA, UEFA, EA Sports, Konami, etc.)
	PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> Sin límite de mandato
	DESIGNACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Los nuevos fideicomisarios son propuestos y aprobados por los miembros en la Asamblea General
	OTROS	<ul style="list-style-type: none"> Propuesta para disolver el STAK-1 y el STAK-2 y reconocer a sus miembros como fideicomisarios de FIFPRO¹ No presente en las reuniones del Consejo Invitación a la Asamblea General (sin derecho a voto)



1. Se asume que todos los miembros actuales de STAK serían reconocidos como Trustees, a menos que sigan ocupando un cargo en la organización 2. En caso de que se considere que los Trustees han actuado de forma que desacredite a la organización, los miembros de FIFPRO tienen la facultad de destituir a los Trustees de su cargo mediante votación en una Asamblea General

CONSEJO DE SUPERVISIÓN COMERCIAL: LOS MIEMBROS DE MAYOR VALOR COMERCIAL DE FIFPRO SUPERVISAN Y DIRIGEN EL NUEVO EQUIPO COMERCIAL

CONSEJO DE SUPERVISIÓN COMERCIAL



Cambio clave

Introducción de un Consejo de Supervisión Comercial para supervisar las actividades comerciales de FIFPRO, con representación de los miembros de mayor valor comercial de FIFPRO y un independiente con importante experiencia en el sector

<p>COMPOSICIÓN</p>	<p>Junta de 6 personas + 1 independiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6: representantes de los miembros con los derechos comerciales más valiosos¹, de los cuales: <ul style="list-style-type: none"> – 1: es un miembro no europeo – 1: es un miembro con los derechos comerciales femeninos más valiosos¹ • 1: Independiente (con experiencia comercial significativa en derechos deportivos/audiovisuales/imagen)
<p>PAPEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa las actividades comerciales de FIFPRO y evalúa el rendimiento del Director Comercial (es decir, la aplicación de la estrategia comercial global de FIFPRO) • Nombra al Director Comercial
<p>PLAZO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 4 años (cada persona puede ejercer un máximo de tres mandatos)
<p>DESIGNACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se nombran automáticamente 6 miembros con los derechos comerciales más valiosos³ • Miembros no independientes del Consejo responsables del nombramiento del independiente
<p>OTROS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los cargos del Consejo son remunerados (la remuneración del independiente será superior)⁴ • Los miembros del Consejo de Supervisión Comercial son diferentes de los del Consejo de Asociación⁵ • Todos los miembros de la Junta Directiva deben haber firmado un acuerdo de afiliación con FIFPRO



1. Se ha desarrollado una metodología basada en el valor aportado a FIFPRO, que se detalla en el apéndice; 2. Recomendación de que el Consejo de Supervisión Comercial contrate a un bufete de abogados independiente para llevar a cabo una revisión completa de la solidez de los derechos de imagen de FIFPRO; 3. El Comité de Nombramientos supervisará y aprobará el nombramiento de los miembros del Consejo; 4. Se determinará la remuneración de los independientes, que se estima en unos 30k USD/año; 5. Se requiere un perfil diferente para formar parte de cada uno de los dos Consejos






DIRECTORES COMERCIALES: UN EQUIPO COMERCIAL REFORZADO CON GRAN EXPERIENCIA EN EL SECTOR ES RESPONSABLE DEL CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS COMERCIALES DE FIFPRO

DIRECTORES COMERCIALES



Cambio clave

Se contrata a un Director Comercial para profesionalizar y maximizar el valor que FIFPRO obtiene de sus derechos de imagen colectivos, y se introduce una función específica para el fútbol femenino, con el fin de ayudar a desbloquear una nueva fuente de ingresos para la organización

 COMPOSICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Director Comercial • Director Comercial - Fútbol Masculino • Director Comercial - Fútbol Femenino
 PAPEL	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de la estrategia comercial de FIFPRO, aprobada por el Consejo de Supervisión Comercial • Responsable de maximizar el valor comercial de los derechos de imagen colectiva de FIFPRO • El Director Comercial actualizará trimestralmente a la Junta Directiva de la Asociación
 PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> • Sin límite de mandato
 DESIGNACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El Consejo de Supervisión Comercial es responsable del nombramiento y destitución del Director Comercial • El Director Comercial es responsable del nombramiento y destitución de los Directores Comerciales
 OTROS	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los miembros del equipo comercial deben tener una experiencia significativa en la venta de derechos deportivos/audiovisuales¹



1. FIFPRO Holding puede necesitar personal de apoyo adicional (por ejemplo, financiero y jurídico); el número exacto y las funciones se evaluarán durante la fase de implantación





PERSONAL: TENER UNA LÍNEA JERÁRQUICA CLARA HACIA EL EQUIPO DE DIRECCIÓN EJECUTIVA, CON LOS JEFES DE DEPARTAMENTO PRESTANDO APOYO DIARIO

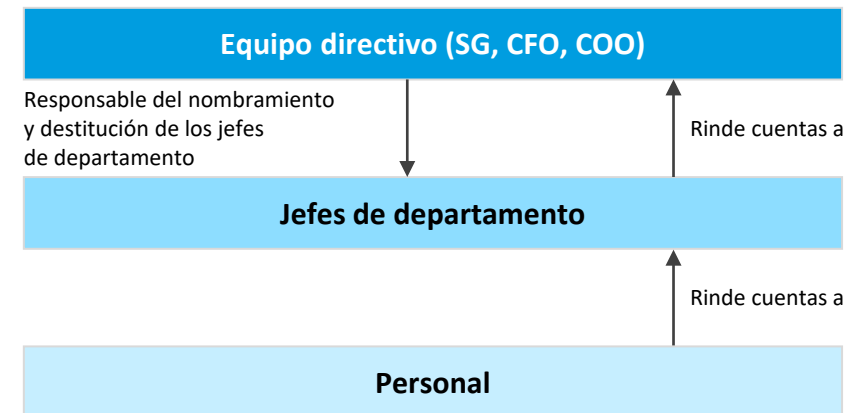
PERSONAL



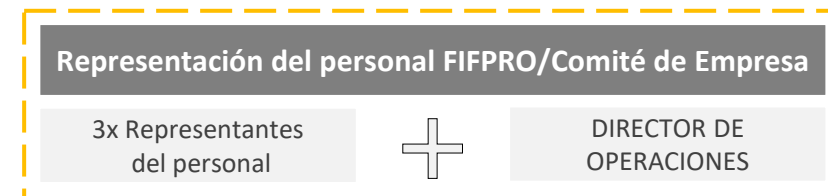
Cambio clave

El personal rinde cuentas a un equipo directivo reforzado, responsable de supervisar todas las actividades relacionadas con RRHH (contratación/despido, evaluación del rendimiento, cuestiones disciplinarias, etc.)

 COMPOSICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Varios departamentos (por ejemplo, jurídico, comunicación, etc.) Se introduce la función de Personas y Cultura / RRHH para gestionar las solicitudes de vacaciones anuales, la contratación de personal, las revisiones del rendimiento, las faltas de conducta y las cuestiones disciplinarias, etc.
 PAPEL	<ul style="list-style-type: none"> Los jefes de departamento son responsables de la gestión diaria del personal El equipo directivo es responsable de orientar y supervisar a los jefes de departamento
 PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> No hay límite de mandatos para los empleados de FIFPRO 3x representantes del personal con un mandato de 3 años¹
 DESIGNACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Equipo directivo responsable de la contratación y despido de personal (incluido el nombramiento de jefes de departamento) Los representantes del personal son elegidos por el personal de FIFPRO



Permitir al personal plantear cuestiones directamente al equipo ejecutivo



DIVISIONES: SE ACLARA EL MANDATO DE LAS DIVISIONES EN RELACIÓN CON EL CONSEJO DE ASOCIACIÓN GLOBAL PARA EVITAR SOLAPAMIENTOS Y MAXIMIZAR LA EFICACIA DE FIFPRO

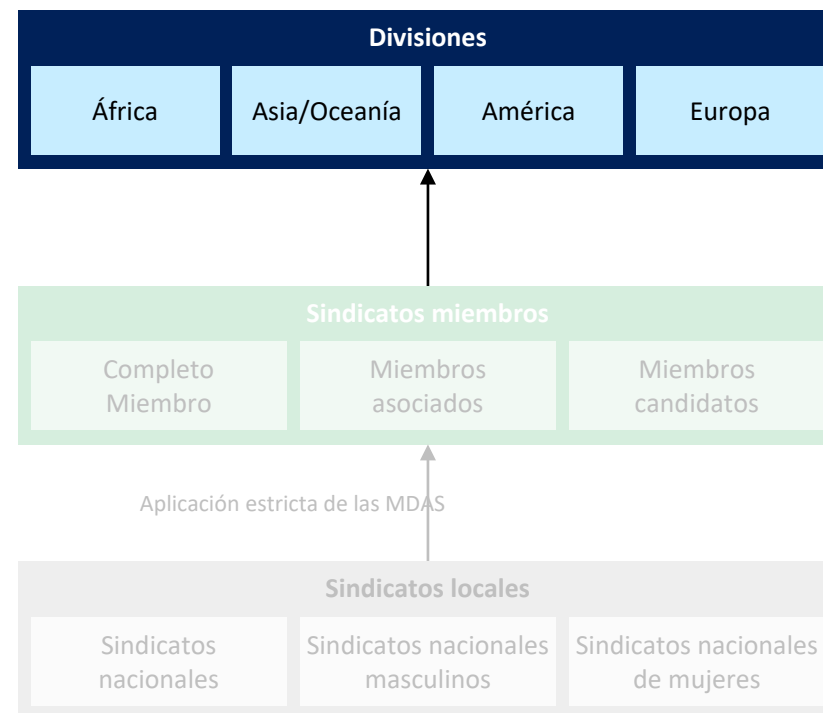
DIVISIONES



Cambio clave

Se aclara el cometido de las divisiones en relación con el Consejo Global de la Asociación para evitar cualquier posible solapamiento y garantizar que FIFPRO represente eficazmente a los jugadores

<p>COMPOSICIÓN</p>	<p>Por Consejo de División:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 Secretario General • 6 - 9 miembros de la Junta Directiva (incluido el Presidente) <p>Recomendación de mantener una cuota mínima de representación femenina del 30%</p>
<p>PAPEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establece la estrategia y los objetivos de la división • Dirige la relación con las partes interesadas regionales (por ejemplo, UEFA, ECA, CAF, CONMEBOL) • Establece y gestiona el presupuesto de la división junto con el Director Financiero de FIFPRO
<p>PLAZO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 4 años; cada persona puede ejercer un máximo de tres mandatos
<p>DESIGNACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elegidos por los miembros de la división respectiva



PARA QUE FIFPRO REPRESENTE EFICAZMENTE A LOS FUTBOLISTAS PROFESIONALES DE TODO EL MUNDO, ES IMPORTANTE DEFINIR LOS MANDATOS DE LOS CONSEJOS MUNDIAL Y DE DIVISIÓN

CONSEJO MUNDIAL

PARTES INTERESADAS	<ul style="list-style-type: none">• Dirigir el compromiso con las partes interesadas a nivel mundial (por ejemplo, FIFA, WLF)• Supervisar y gestionar casos judiciales de gran repercusión mundial (por ejemplo, Bosman, Diarra)
AFILIACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar y aprobar la admisión de nuevos miembros• Dar de baja a los miembros incumplidores• Supervisar y hacer cumplir los requisitos de MDAS
OTROS	<ul style="list-style-type: none">• Decidir cómo se distribuyen los ingresos comerciales de FIFPRO entre sus miembros a través del acuerdo de reparto• Trabajar junto con el equipo de dirección ejecutiva para supervisar la gestión de las reservas de FIFPRO y la asignación de fondos a los presupuestos anuales de las divisiones• Responsable del nombramiento y destitución del equipo de dirección ejecutiva• Garantizar el funcionamiento eficaz de los comités del Consejo¹

VS

CONSEJO DE DIVISIÓN

PARTES INTERESADAS	<ul style="list-style-type: none">• Dirigir el compromiso con las partes interesadas regionales (por ejemplo, UEFA, ECA, CAF, CONMEBOL)• Supervisar y gestionar casos judiciales de perfil más bajo con implicaciones regionales específicas
AFILIACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Identificar, reclutar y proponer nuevos miembros potenciales de FIFPRO al Comité Ejecutivo Mundial• Animar y educar a los miembros de división para que cumplan los requisitos de afiliación a FIFPRO• Apoyar el desarrollo de los sindicatos en la región
OTROS	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar el presupuesto anual de la división basándose en la contribución del Grupo FIFPRO y en los ingresos adicionales generados por las partes interesadas regionales• Organizar elecciones divisionales para elegir a los miembros del Consejo divisional, ratificar al "Presidente de División" y proponer candidatos para formar parte de la Junta Directiva Global

MIEMBROS: SE PERMITE A LOS SINDICATOS FEMENINOS INDEPENDIENTES AFILIARSE PARA GARANTIZAR QUE FIFPRO PUEDA REPRESENTAR EFICAZMENTE A TODAS LAS FUTBOLISTAS PROFESIONALES

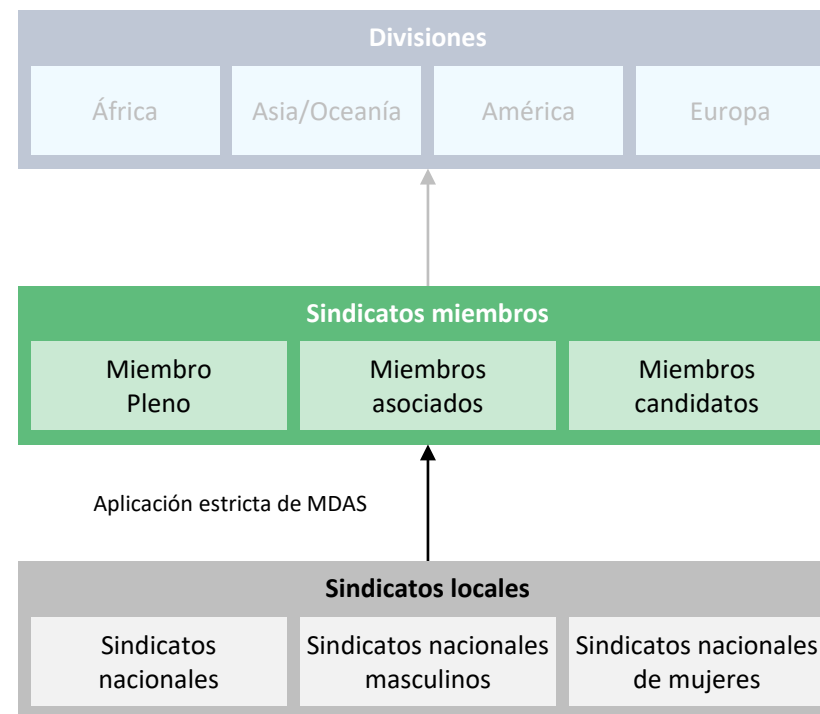
MIEMBROS



Cambio clave

Para apoyar la integración de los sindicatos exclusivamente femeninos en FIFPRO, más de un sindicato del mismo país puede afiliarse a FIFPRO

COMPOSICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Afiliación ampliada que permite que más de un sindicato del mismo país se afilie a FIFPRO¹
PAPEL	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de establecer los objetivos y valores estratégicos más amplios de FIFPRO Supervisar y exigir responsabilidades a la Junta Directiva de la Asociación Aprueba/nombra formalmente a los miembros de la Junta Directiva de la Asociación en la Asamblea General Aprueba el presupuesto de FIFPRO (que incluye la asignación de activos de las reservas y los casos de uso previstos) en la Asamblea General
PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> No hay límite de mandato; la afiliación puede revocarse a través del proceso MDAS
DESIGNACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Gestionado a nivel de sindicato nacional / división



1. Un máximo de un sindicato de fútbol masculino y un sindicato de fútbol femenino del mismo país; la admisión de un sindicato femenino independiente será evaluada por el Grupo de Trabajo de Fútbol Femenino y votada por el Consejo de la Asociación

PARA GARANTIZAR QUE FIFPRO SIGA SIENDO EL SINDICATO MUNDIAL INDISCUTIBLE DE FUTBOLISTAS, ES FUNDAMENTAL QUE TANTO LOS JUGADORES COMO LAS JUGADORAS ESTÉN EFECTIVAMENTE REPRESENTADOS

Trasfondo y contexto



- De los 71 miembros¹ titulares que tiene hoy FIFPRO, algunos tienen otro sindicato en su país que **representa sólo a las futbolistas**
- Según los estatutos actuales de la Asociación FIFPRO, **cada país sólo puede estar representado por una asociación** de jugadores como miembro
- En la **actualidad, algunas jugadoras** profesionales **no pueden ser representadas** por FIFPRO
- Como consecuencia, FIFPRO no representa a algunas de las principales jugadoras, lo que **reduce su influencia política** y su acceso a **nuevas oportunidades comerciales**
- A medida que el fútbol femenino sigue creciendo, es **cada vez más importante** que FIFPRO **pueda representar eficazmente a estas jugadoras** en la escena mundial

Preguntas clave a responder



- ¿Cuáles son los criterios para permitir que los sindicatos que representan exclusivamente a jugadoras (por ejemplo, las selecciones nacionales femeninas) se afilien a la FIFPRO?
- ¿Cómo se reparten los votos entre los sindicatos de un mismo país?
- ¿Cuáles son las implicaciones financieras (por ejemplo, la posibilidad de optar a ayudas de solidaridad)?

Países con sindicatos independientes de mujeres



- Existen varios sindicatos independientes de jugadoras que podrían ser considerados para la afiliación a FIFPRO, a continuación se incluyen ejemplos de los mismos:

País	Nombre	Equipo nacional	Liga nacional
 Canadá	CSPA	✓	
 Chile	ANJUFF	✓	✓
 España	FUTPRO	✓	✓
 EE.UU	NWSL PA		✓
	USWNT PA	✓	

CUANDO UN PAÍS TIENE MÁS DE UN MIEMBRO, LOS VOTOS SE ASIGNAN A CADA SINDICATO EN PROPORCIÓN A SU NÚMERO RESPECTIVO DE MIEMBROS

Proceso para determinar la admisión de un sindicato independiente



Clave: actualización de los estatutos propuestos

PASO 1

Requisitos para afiliarse

- “El sindicato debe proceder de un país con una competición compuesta por al menos 10 clubes, con un mínimo de 14 jugadores por club, con un contrato escrito; o **representar al menos al 70% de los jugadores de la selección nacional en activo de ese país**”
- **Un máximo de un sindicato de fútbol masculino y un sindicato de fútbol femenino del mismo país**

PASO 2

Propuesta al Grupo de Trabajo de Fútbol Femenino

El Grupo de Trabajo de Fútbol Femenino revisa la propuesta de miembros del sindicato de jugadoras y hace una recomendación al Consejo de la Asociación basada en:

- % jugadoras de la selección nacional
- Número de miembros
- % jugadoras de la liga nacional
- Sindicato que representa a los jugadores ante ligas, federaciones, ..
- Calibre de las jugadoras representadas

PASO 3

La Junta Directiva de la Asociación vota la propuesta

- Teniendo en cuenta la recomendación del Grupo de Trabajo del Fútbol Femenino, el Consejo de la Asociación vota a continuación sobre la admisión del nuevo sindicato

PASO 4

El sindicato se afilia a FIFPRO

- Siempre que el sindicato proporcione toda la documentación requerida a FIFPRO y cumpla con el MDAS, se convertirá en miembro oficial de FIFPRO

Asignación de derechos de voto



- 1 Los votos asignados a cada país se basan en el número combinado de miembros de los sindicatos masculinos y femeninos
 - Todos los votos se duplican en comparación con la estructura actual para evitar que los países se beneficien de tener uniones masculinas y femeninas separadas

Número de miembros	Votos asignados
< 250	2 votos
250 - 499	4 votos
500 - 999	6 votos
1000 - 1999	8 votos
> 2000	10 votos

- 2 A continuación, los votos totales de cada país se asignan proporcionalmente a cada unión miembro¹ en función de su número respectivo de miembros;
 - Cada sindicato miembro de FIFPRO tiene garantizado al menos un voto

Ejemplo ilustrativo

- **Sindicato masculino:** 2100 miembros; **Sindicato femenino:** 400 miembros

1 Determinar el número combinado de votos:

- Número total de miembros = 2500
- Número combinado de votos = 10 (véase la tabla)

2 Asignar el número total de votos (10)

- Sindicato masculino (84%) = 8 votos
- Sindicato femenino (16%) = 2 votos

4

PLAN DE TRANSICIÓN Y PRÓXIMOS PASOS

PROPONEMOS UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y UN EQUIPO DIRECTIVO PROVISIONALES, PARA GARANTIZAR QUE FIFPRO PUEDA SEGUIR FUNCIONANDO EFICAZMENTE DURANTE LA TRANSICIÓN

Junta Directiva Interina de la Asociación



CONTEXTO	<ul style="list-style-type: none"> • 53¹ miembros han solicitado formalmente a la Junta Directiva de la Asociación que abandone sus funciones en la AGE en junio de 2024 • Para garantizar una vigilancia y supervisión eficaces hasta que se elija un nuevo Consejo, sería necesario nombrar un Consejo provisional
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Su principal responsabilidad es supervisar la aplicación de la nueva estructura de gobernanza • Mantiene todas las obligaciones estatutarias de un "Consejo normal" con una fecha firme de finalización (prevista para noviembre de 2024) • No se le permite hacer cambios materiales en la organización (p. ej., no tiene poderes de contratación/despido, no puede cambiar la asignación de activos, acuerdo de reparto, etc.) • Responsable de revisar los candidatos al equipo de dirección ejecutiva y hacer una recomendación que sería ratificada por la nueva Junta Directiva de la Asociación • Seguir representando a FIFPRO y a sus miembros ante las partes interesadas externas (por ejemplo, UEFA, FIFA, etc.)
RECOMENDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La Junta provisional estaría compuesta por los 6 miembros que se espera que ocupen los puestos de méritos comercial en la Junta + los Presidentes de División en los casos en que la región no esté ya representada • Los cambios clave en la gobernanza y el proceso de nombramiento para el nuevo Consejo deben acordarse antes de la selección del Consejo interino



Equipo directivo interino



CONTEXTO	<ul style="list-style-type: none"> • FIFPRO trabaja actualmente sin Secretario General y cuenta con un Director de Operaciones interino • Nuestras recomendaciones se centran en la puesta en marcha de un equipo de dirección ejecutiva reforzado, responsable de la gestión diaria de FIFPRO
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene todas las obligaciones estatutarias de un equipo de gestión (incluida la contabilidad financiera y las obligaciones de información) • Garantizar que la organización sigue funcionando eficazmente • Proporciona supervisión y apoyo a los empleados de FIFPRO • No se permite realizar cambios materiales en la organización
RECOMENDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el actual "equipo directivo" formado por el Vicesecretario General, la Directora Financiera y el Director de Operaciones interino, que dependerá de la Junta Directiva de la Asociación • Nombrar a un "Director de Transformación" independiente que garantice el buen funcionamiento de la estructura prevista y que dependa de la Junta Directiva de la Asociación² • Contratar inmediatamente a una empresa de contratación especializada para que inicie la búsqueda de todos los puestos del equipo directivo • El equipo directivo interino puede ser nombrado a tiempo completo, pero debe volver a solicitarlo y someterse al proceso de selección abierto

1. 45 en una carta y 8 de la División Sudamérica en carta separada; 2. Forma parte del equipo de gestión provisional, su función desaparecerá una vez que la transformación haya concluido y FIFPRO alcance un estado estable

DESPUÉS DE LA AGE DE JUNIO, UN EQUIPO PROVISIONAL DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN GARANTIZARÁ QUE FIFPRO SIGA FUNCIONANDO EFICAZMENTE DURANTE LA TRANSICIÓN A LA NUEVA ESTRUCTURA

Junta Directiva Interina de la Asociación

MÉRITO COMERCIAL (6)	4x miembros con derechos comerciales más valiosos		1 no miembro de la UE con los derechos comerciales más valiosos	
	Inglaterra	España	Italia	Francia
DIVISIONES (3)	1x Norteamérica		1x África	
			1x Asia/Oceanía	

Equipo directivo interino

SECRETARIO GENERAL ADJUNTO	Stéphane Burchkalter
DIRECTORA FINANCIERA	Irene Boekhout
DIRECTOR DE OPERACIONES	Gerard Rohaan
DIRECTOR DE TRANSFORMACIÓN	Por designar

Más información

Junta Directiva Interina de la Asociación

- Cuando la actual Junta Directiva de la Asociación dimita en la AGE, se crea una Junta provisional, compuesta por 6 miembros con los derechos comerciales más valiosos¹ y los Presidentes de División de las divisiones que aún no están representadas
- El objetivo principal de la Junta provisional es supervisar la aplicación de la nueva estructura de gobernanza hasta que la Junta a tiempo completo sea ratificada en la Asamblea General de noviembre
- También son responsables de examinar a los candidatos al equipo de dirección ejecutiva y de hacer una recomendación sobre su nombramiento antes de la Asamblea General
- Tras la AGE de junio, las divisiones llevarán a cabo sus propios procesos electorales para determinar sus representantes en el nuevo Consejo
- Estos no se incorporarán a la Junta Directiva de la Asociación hasta después de su aprobación en la Asamblea General de noviembre; no obstante, se espera que la nueva Junta Directiva se reúna de manera informal antes de esa fecha (prevista para octubre)

Consejo de Supervisión Comercial

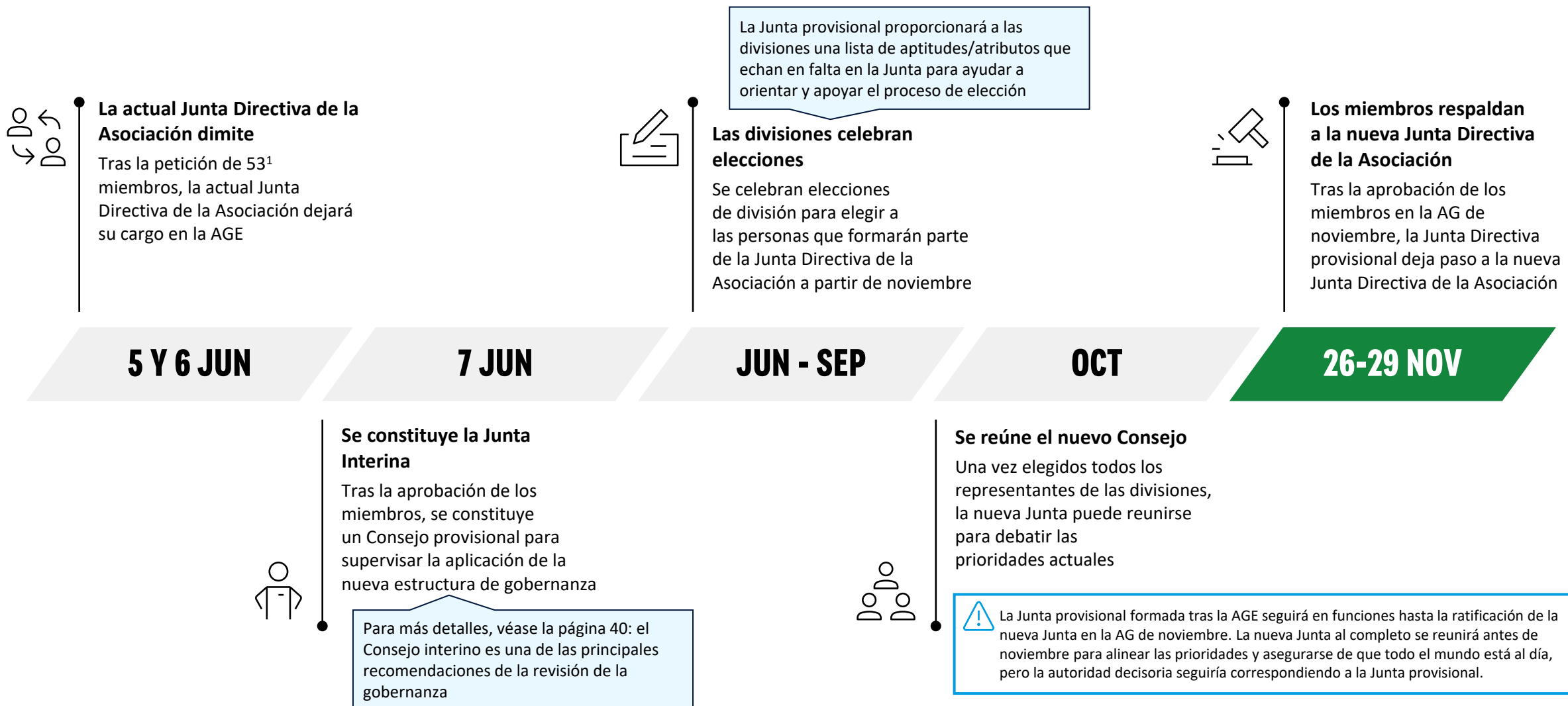
- El Consejo de Supervisión Comercial² ya puede reunirse antes de la AGE, pero sólo tendrá un mandato formal tras la disolución de STAK-1

Equipo ejecutivo

- Se contratará a una empresa de contratación de ejecutivos para la búsqueda de todos los puestos de equipo ejecutivo³

1. Metodología detallada en el apéndice; 2. Compuesto por los mismos 6 países miembros con los derechos comerciales más valiosos que en el Consejo de Asociación, pero diferentes individuos; 3. Sujeto a la legislación laboral holandesa; los titulares pueden ser contratados a tiempo completo, pero deben volver a solicitarlo y pasar por el proceso de contratación; el Director de Transformación no será un puesto a tiempo completo y sólo servirá para apoyar la transición a un estado estable

LA JUNTA PROVISIONAL INTERINA ESTARÁ EN FUNCIONES HASTA LA ASAMBLEA GENERAL DE NOVIEMBRE, EN LA QUE SE CONSTITUIRÁ LA NUEVA JUNTA A TIEMPO COMPLETO



1. 45 en una carta y 8 de la División Sudamérica en carta separada
© Oliver Wyman

PRÓXIMOS PASOS INMEDIATOS



Socializar la nueva estructura

- Celebrar sesiones **adicionales de socialización con los miembros del STAK-1/ STAK-2** para garantizar su aceptación de las recomendaciones
- Organizar **sesiones de información** para garantizar que todos los miembros de FIFPRO comprenden la nueva estructura de gobernanza antes de la AGE



Celebración AGE

- La **actual Junta Directiva de la Asociación dimite**
- Los miembros votan:
 - Adopción de una **nueva estructura de gobernanza**
 - Aprobación de la **Junta Directiva interina** y del **equipo de dirección ejecutiva interino**

5 - 6 de junio de 2024



Establecer un liderazgo interino

- Tras la aprobación en la AGE, establecer:
 - Junta Directiva interina de la Asociación
 - Equipo de dirección ejecutiva interino (dependiente de la Junta Directiva de la Asociación)
- Empezar a organizar las **elecciones de división** para designar a los miembros de la nueva Junta Directiva de la Asociación



Iniciar el proceso de contratación

- Contratar a una empresa de contratación global especializada para llevar a cabo la búsqueda de:
 - Equipo ejecutivo (SG/CEO, CFO, COO)
 - Director Comercial
 - Independientes



Actualizar la estructura jurídica

- Actualización de los **estatutos de la Asociación FIFPRO** para reflejar la nueva composición de la Junta Directiva y de sus comités
- Actualización de los **estatutos de FIFPRO Holding** (y filiales) para reflejar la nueva estructura de gobernanza
- **Disolución de STAK-1 y STAK-2**, y emisión de acciones para la Asociación FIFPRO

ANEXO

A1

**MATERIAL DE APOYO SOBRE EL ESTADO OBJETIVO
DE GOBERNANZA**

OLIVER WYMAN FORMA PARTE DE MARSH McLENNAN, UNA EMPRESA GLOBAL DE SERVICIOS PROFESIONALES CON UNOS INGRESOS DE 20.000 MILLONES DE DÓLARES

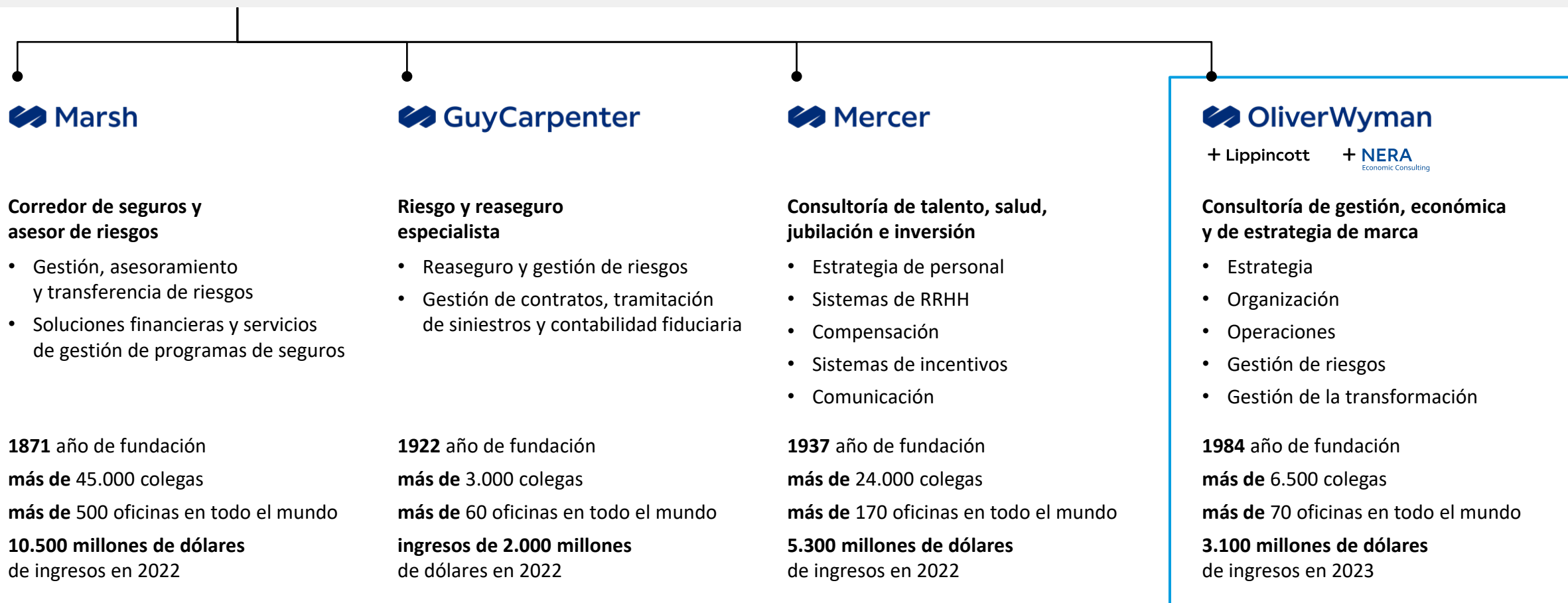


Personal: 85.000

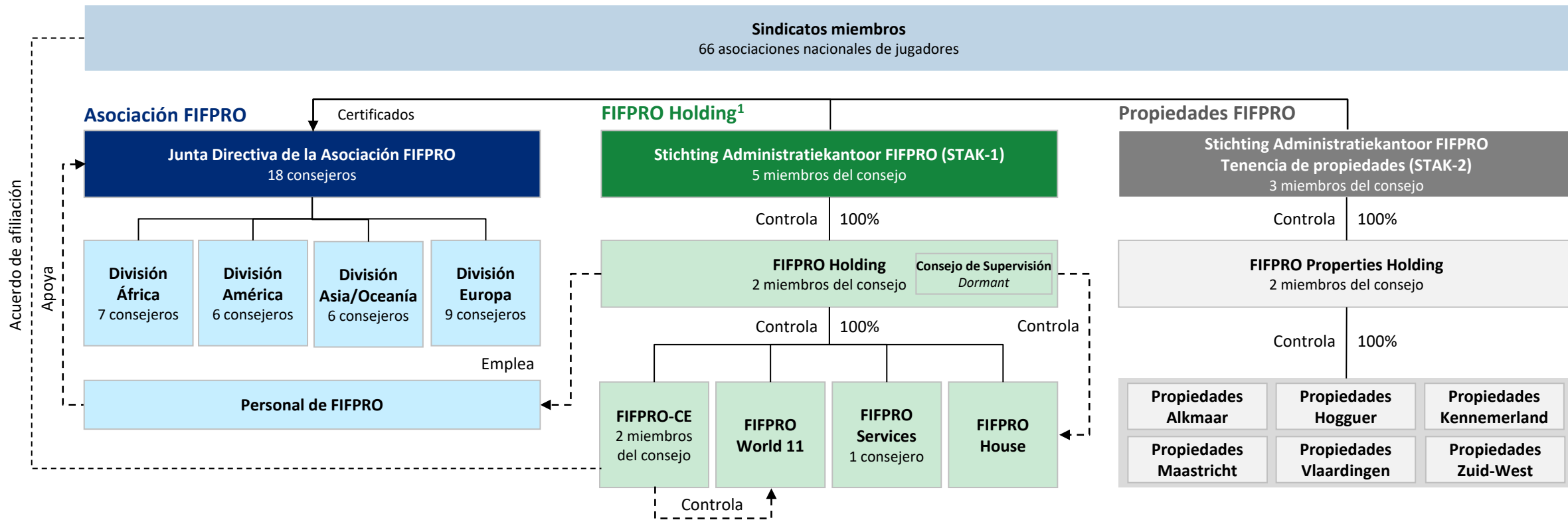
2023 Ingresos: 22.700 millones de dólares

Clientes en más de 130 países

Bolsa de Nueva York (MMC)



LA ESTRUCTURA ACTUAL DE FIFPRO HA SIDO DISEÑADA PARA SEPARAR LAS VERTIENTES COMERCIALES Y POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN, MAXIMIZANDO AL MISMO TIEMPO LA EFICIENCIA FISCAL



- Presta servicios a los afiliados (por ejemplo, apoyo jurídico)
- Presiona a los organismos internacionales (FIFA, UEFA, etc.) sobre los derechos de los jugadores
- Realiza estudios líderes en el mercado (por ejemplo, sobre la carga de trabajo)

- Emplea al personal de FIFPRO (responsable de la contratación y el despido)
- Vende y gestiona los derechos de imagen colectiva de los jugadores
- Gestiona las finanzas y el presupuesto

- Gestiona las inversiones y reservas de FIFPRO (incluida la cartera inmobiliaria)
- Recauda las rentas de alquiler y las transfiere a FIFPRO Holding

1. Otras entidades afiliadas: (1) Stichting Continuïteit FIFPRO Holding, (2) Stichting Zekerheidstelling vorderingen van leden van FIFPRO y (3) Stichting Administratiekantoor FIFPRO Properties

NOS HEMOS PUESTO EN CONTACTO CON LOS ASESORES FISCALES Y JURÍDICOS EXTERNOS DEL HOLDING FIFPRO PARA COMPRENDER MEJOR LAS IMPLICACIONES DE NUESTRAS RECOMENDACIONES



FISCAL

Proporcionado por Wiebe Brink¹

GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> “La estructura jurídica actual es tan eficiente desde el punto de vista fiscal que cualquier cambio previsto supone en sí mismo un riesgo de que la estructura sea menos óptima” El riesgo de que la deuda colectiva se clasifique como "cuasicapital" se considera bajo, ya que el riesgo fiscal, en su caso, corresponde a los miembros individuales Es necesario un análisis adicional para comprender las posibles repercusiones de las recomendaciones en el IVA; es probable que sean irrelevantes desde el punto de vista fiscal
90:10 BENEFICIO	<ul style="list-style-type: none"> Las recomendaciones no afectan a la sentencia 90:10
BENEFICIO 50:50	<ul style="list-style-type: none"> La única opción con "riesgo cero" es mantener la actual estructura de empleo <ul style="list-style-type: none"> En la nueva estructura de gobernanza, se mantiene la actual estructura de empleo (es decir, el personal de FIFPRO sigue siendo empleado de FIFPRO Holding) Siempre que FIFPRO Holding siga siendo rentable y, por lo tanto, imponible, es probable que las autoridades fiscales sigan permitiendo la regla 50:50 en el futuro Otras medidas de mitigación incluyen la exclusión de empleados de la asignación de costes 50:50 cuando esté claro que sólo trabajan para una entidad (por ejemplo, el Director Comercial de FIFPRO Holding)
STAK	<ul style="list-style-type: none"> No hay implicaciones fiscales de la liquidación de STAK-1 o STAK-2⁴



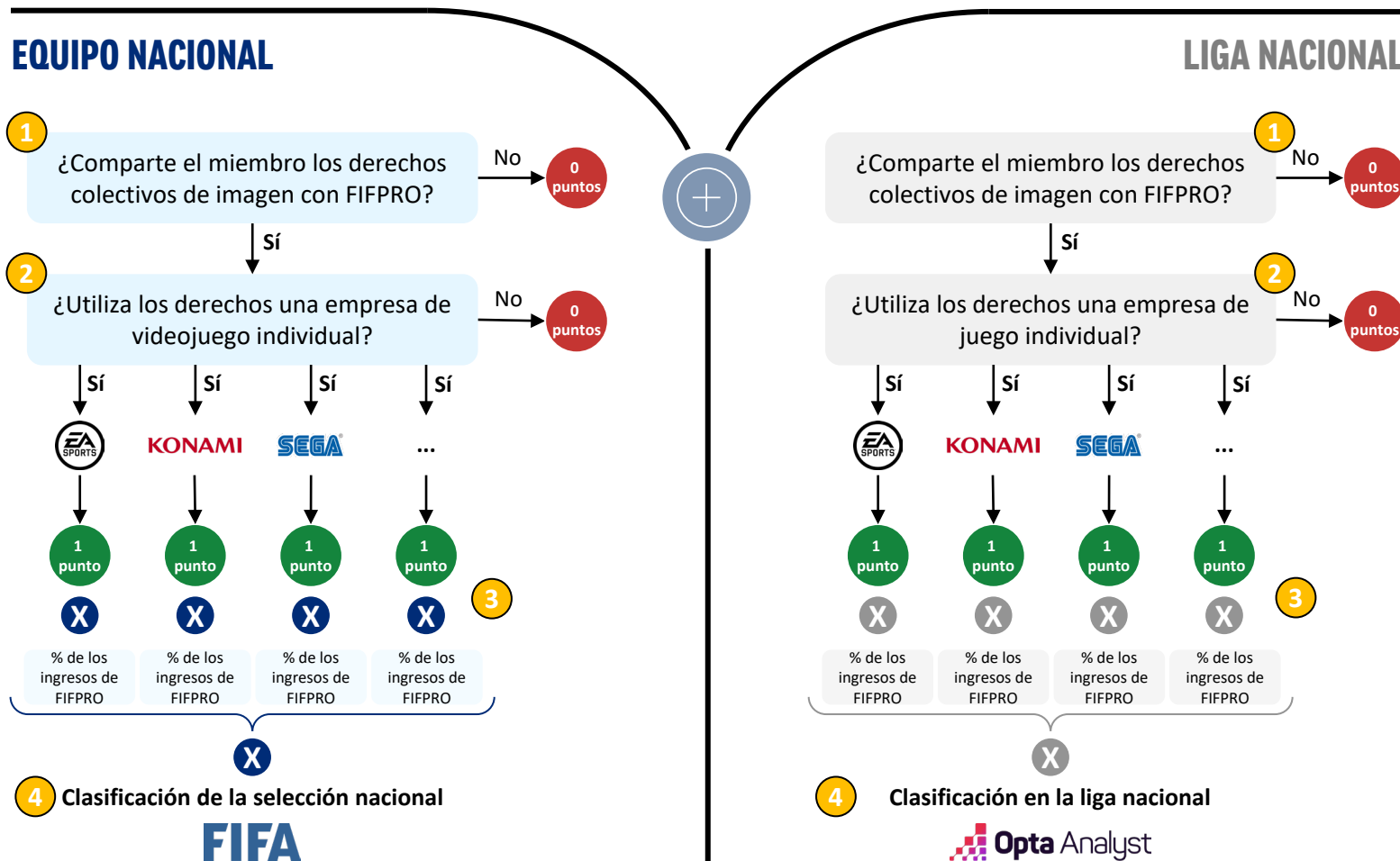
LEGAL

Proporcionado por Joris Lensink² y Bob Eschweiler³

STAK	<ul style="list-style-type: none"> Recomendación de que STAK-1 y STAK-2 se disuelvan, emitiéndose las acciones a favor de la Asociación FIFPRO Esto se considera más aceptable que mantener a los STAK sin autoridad para tomar decisiones, ya que seguirían asumiendo la responsabilidad legal junto con los verdaderos responsables de la toma de decisiones (Consejos de Asociación y Consejos Comerciales)
RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> No se observan riesgos específicos de responsabilidad con la estructura de gobernanza recomendada, siempre que FIFPRO-CE y FIFPRO Holding sigan siendo capaces de cumplir sus obligaciones con terceros, entre las que se incluyen: <ul style="list-style-type: none"> Reserva para pagos futuros: <ul style="list-style-type: none"> Deberán quedar fondos suficientes para que la FIFPRO-CE pueda cumplir sus obligaciones con los miembros durante los "años de vacas flacas" Habría que modificar el acuerdo de reparto para reducir/eliminar esta responsabilidad de los socios Costas judiciales en Brasil: <ul style="list-style-type: none"> Se decidió utilizar la "deuda colectiva" para saldar las obligaciones financieras derivadas del caso de Brasil Deberá disponerse de fondos suficientes para cubrirlo (estimados en 60 millones de dólares)

SE HA CREADO UNA METODOLOGÍA OBJETIVA PARA DETERMINAR LOS MIEMBROS CON DERECHOS COMERCIALES MÁS VALIOSOS: FÚTBOL MASCULINO

Metodología para determinar los miembros más valiosos comercialmente para el fútbol masculino



Justificación de la metodología

- 1 El valor comercial de cada miembro depende de los derechos que entregue a FIFPRO, es decir, la selección nacional y/o la liga nacional
- 2 No todos los derechos de imagen que posee FIFPRO son deseados por todas las empresas de juego, por lo que sólo se ha asignado valor a los derechos realmente utilizados
- 3 Cuando una empresa de juego utiliza estos derechos, se concede un punto por cada selección nacional y liga nacional; los puntos se ponderan en función de la contribución de cada empresa de juego a los ingresos totales de FIFPRO
- 4 A continuación, se utilizan los siguientes datos independientes para evaluar el valor de cada selección nacional/liga:
 - **Selecciones nacionales:** Clasificación Mundial Masculina de la FIFA (de conformidad con el acuerdo de reparto) - se calcula la media de los 2 años anteriores para recompensar el alto rendimiento constante y no los éxitos puntuales
 - **Ligas nacionales:** últimas clasificaciones de Opta League Power Rankings, que cubren todas las ligas mundiales
- 5 Esta metodología debería actualizarse continuamente para reflejar la diversificación de las fuentes de ingresos de FIFPRO (por ejemplo, los derechos del fútbol femenino)

SE HA CREADO UNA METODOLOGÍA OBJETIVA PARA DETERMINAR LOS MIEMBROS CON DERECHOS COMERCIALES MÁS VALIOSOS: FÚTBOL FEMENINO

Metodología para determinar los miembros más valiosos comercialmente para el fútbol femenino

EQUIPO NACIONAL

El número de puntos se determina del siguiente modo:

- La Clasificación Mundial Femenina de la FIFA se calcula a partir de la media de los dos últimos años para recompensar un rendimiento elevado y constante
- La selección nacional mejor clasificada recibe 1 punto
- Las siguientes selecciones nacionales en la clasificación reciben una reducción de puntos según una escala móvil (-0,05 puntos por puesto en la clasificación)
- Los equipos que no figuren entre los 20 primeros de la clasificación de la FIFA recibirán cero puntos

FIFA 3 Clasificación femenina de la FIFA, media de 2 años, Top 10

Rank	País	Puntos	Rank	País	Puntos
1.68	EE.UU	1.00	5.69	España	0.75
2.43	Suecia	0.95	6.59	Países Bajos	0.70
3.56	Alemania	0.90	7.52	Canadá	0.65
4.56	Francia	0.85	9.05	Brasil	0.60
4.61	Inglaterra	0.80	10.36	Japón	0.55

LIGA NACIONAL

El número de puntos se determina del siguiente modo: 2

- Los países se clasifican en función del número de jugadoras de la liga que participan en la Copa Mundial Femenina 2023
- El país clasificado en primer lugar (es decir, con el mayor número de jugadores de sus ligas nacionales) recibe 1 punto
- Los países peor clasificados reciben una reducción de puntos en relación con el número de jugadores que representa la liga mejor clasificada
- Esta puntuación se aplica a todas las ligas que aportaron al menos una jugadora al torneo



3 Clasificación de la Liga de la Copa Mundial Femenina 2023, Top 10

Rank	# Jug	País	Pts	Rank	# Jug	País	Pts
1	104	Inglaterra	1.00	6	35	Alemania	0.34
2	82	EE.UU	0.79	7	24	Portugal	0.23
3	74	España	0.71	8	23	Suecia	0.22
4	63	Francia	0.61	9	22	Vietnam	0.21
5	42	Italia	0.40	10	21	Australia	0.20

Justificación de la metodología

- 1 Dado que en la actualidad FIFPRO no genera ingresos por la venta de los derechos de imagen colectiva de las futbolistas, el valor comercial evalúa el valor potencial futuro para FIFPRO
- 2 Se considera una suposición prudente que la liga con mayor número de representantes en la Copa del Mundo está directamente correlacionada con la calidad y, por tanto, con el valor comercial de dicha liga
- 3 Se ha asumido que FIFPRO puede recaudar los derechos de imagen de sus miembros, excepto en los casos en que ya se conoce la situación (por ejemplo, EE.UU., Brasil, Vietnam)
- 4 La ponderación se ha fijado en un 70% para la selección nacional y un 30% para la liga nacional, ya que la selección nacional tiene la mayor parte del valor comercial del fútbol femenino actualmente
- 5 Esta metodología debería actualizarse continuamente, sobre todo cuando FIFPRO empiece a generar ingresos a partir de los derechos de imagen colectivos de las futbolistas

A2

**PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS E
INFORMACIÓN REVISADA**

PARTICIPACIÓN DE LAS PRINCIPALES PARTES INTERESADAS EN LA REVISIÓN DE LA GOBERNANZA (1/2)

	Nombre	Posición
Consejo de Administración de FIFPRO (STAK-1)	Philippe Piat	Miembro del Consejo/Presidente honorario
	Gianfranco Seriola	Miembro del Consejo
	Anthony Higgins	Miembro del Consejo
	Carlos Pandolfi	Miembro del Consejo
	Leonardo Grosso	Miembro del Consejo
Directores de FIFPRO Holding	Theo van Seggelen	Director estatutario ¹
	Irene Boekhout	Directora estatutaria, Dir. Finanzas
	Andrew Orsatti	Director – Commercial Enterprises
Personal de FIFPRO - Jefe de departamento	Gerard Rohaan	Director de Operaciones interino
	Roy Vermeer	Director - Jurídico
	Alexander Bielefeld	Director - Política (Fútbol Masculino)
	Sarah Gregorius	Directora - Política (Fútbol Femenino)
	Alejandro Varsky	Director - Comunicación
Personal FIFPRO1	Alex Culvin	Dir Estrategia e Investigación (Femenino)
	Loic Alves	Asesor Jurídico Superior
	Alexandra Gómez Bruinewoud	Asesor Jurídico Superior
	Shoko Tsuji	Relaciones con los Jugadores y Sindicatos en FIFPRO
	Nienke van Gerven	Desarrollo de jugadores y eventos
	Raymond Beard	Responsable de comunicación
	Lisa Koekoek	Manager - Digital
	Rieneke Hooft	Manager - Finanzas

	Nombre	Posición
Junta Directiva de la Asociación FIFPRO	David Aganzo	Miembro permanente (Presidente)
	David Terrier	Miembro permanente
	Maheta Molango	Miembro permanente
	Stefano Sartori	Miembro permanente
	Louis Everard	Miembro permanente
	Geremie Njitap	FIFPRO África (Vicepresidente)
	Khadija Timera	FIFPRO África
	Alejandro Sequeira	FIFPRO América
	Camila García	FIFPRO América (Vicepresidente)
	Carlos González Puche	FIFPRO América
	Fernando Revilla	FIFPRO América
	Kathryn Gill	FIFPRO Asia/Oceanía
	Izham Ismail	FIFPRO Asia/Oceanía
	Caroline Jonsson	FIFPRO Europa
	Dejan Stefanovic	FIFPRO Europa
Karin Sendel	FIFPRO Europa	
Lucien Valloni	FIFPRO Europa	
Mila Hristova	FIFPRO Europa	

1. Dimisión como Director estatutario de FIFPRO Holding con efecto a partir del 1 de mayo de 2024

PARTICIPACIÓN DE LAS PRINCIPALES PARTES INTERESADAS EN LA REVISIÓN DE LA GOBERNANZA (2/2)

	Nombre	Posición
Divisiones de la Asociación FIFPRO	Joachim Walltin	Secretario General de FIFPRO Europa
	Kgosana Masaseng	Secretario General de FIFPRO África
	Takuya Yamazaki	Presidente de FIFPRO Asia / Oceanía
	Álvaro Ortíz Arellano	Presidente de FIFPRO América (N&C)
	Bob Foose	Secretario General de FIFPRO América (N&C)
	Sergio Marchi	Presidente de FIFPRO América (S)
	Gamadiel García	FIFPRO América Secretario General (S)
Asociación FIFPRO Personal	Simon Colosimo	Secretario General Adjunto
	Stéphane Burchkalter	Secretario General Adjunto
Comité EDI	Ellen Zavian	FIFPRO EDI
	Hayley Bennett	FIFPRO EDI
	Justin Morrow	FIFPRO EDI
	Tarik TRbic	FIFPRO EDI
	Erica Puppo	FIFPRO EDI
	Simone Pound	FIFPRO EDI
Antiguos altos cargos	Jonas Baer-Hoffmann	Ex Secretario General
	Britta Sluis	Antigua Directora General
Asesores externos	Wiebe Brink	Asesor fiscal (Ernst & Young)
	Bob Eschweiler	Asesor jurídico (De Vos & Partners)
	Joris Lensink	Asesor jurídico (Spring Advocaten)
	Maxime Wang	Auditor externo (BDO)

INFORMACIÓN EXAMINADA EN EL MARCO DE LA REVISIÓN DE LA GOBERNANZA



INFORMACIÓN REVISADA

- Documentación sobre la actual estructura de gobernanza de FIFPRO (mayo de 2023)
- Estatutos y reglamentos de FIFPRO Holding, Asociación y Divisiones
- Estrategia FIFPRO (2018-21, 2022-25)
- Estrategia de las divisiones FIFPRO (excl. América)
- Estrategia EDI (Oct 2023)
- Estructura del consejo de administración y de los comités subyacentes del holding FIFPRO y de la asociación FIFPRO
- Actas del Consejo de Asociación (mayo 2023, octubre 2023, enero 2024)
- Actas del Consejo de STAK-1 (dic 2022, feb 2023, may 2023, jul 2023, sep 2023, dic 2023, feb 2024)
- Actas del Consejo de STAK-2 (mar 2021, sep 2021, ene 2022, jul 2022, mar 2022, may 2023, jul 2023, sep 2023)
- Carta de 22 miembros solicitando la dimisión del Presidente de FIFPRO
- Respuesta del Presidente de FIFPRO sobre la petición de su dimisión
- Carta de 45 miembros solicitando la dimisión de la Junta Directiva de la Asociación en pleno
- Lista de miembros de FIFPRO
- Documento de las autoridades fiscales neerlandesas en el que se detalla la resolución fiscal 50/50
- Estructura fiscal y visión general de EY FIFPRO (Nov 2022)
- Deloitte Revisión de FIFPRO Holding 2020
- Ejemplo de formulario de nuevo miembro FIFPRO
- Reglamento de reparto (marzo de 2019)
- Informe anual consolidado de la Asociación FIFPRO (2021, 2022, 2023)
- Resumen del balance de FIFPRO por entidad (2022-2023)
- Estrategia comercial de FIFPRO (febrero de 2024)
- Visión general de los derechos de imagen colectiva de FIFPRO por asociación nacional
- Visión general de los derechos de imagen colectiva de las asociaciones nacionales utilizados en los juegos de los socios comerciales
- Ejemplo de acuerdo de afiliación entre miembros y la empresa comercial FIFPRO
- Documento jurídico que regula el canon-excedente (nov. 2010)
- Actas de la División Europa (marzo de 2023, junio de 2023, septiembre de 2023, noviembre de 2023, diciembre de 2023)
- Recuento de jugadores miembros (presentación MDAS 2023)
- Presencia de sindicatos competidores en los países miembros (presentación MDAS 2023)
- Política de inversión de FIFPRO Holding (marzo de 2019)
- Material del Comité de Finanzas (mayo 2022, septiembre 2022)
- Actas del Comité de Finanzas (septiembre de 2021)

SALVEDADES, ASUNCIONES Y LIMITACIONES DEL PRESENTE INFORME

El presente informe ha sido elaborado para uso exclusivo por parte del cliente de Oliver Wyman que se señala en el mismo. El presente informe no ha sido elaborado a efectos de su publicación o circulación con carácter general, no pudiendo ser reproducido, citado o distribuido a efecto alguno sin la previa autorización por escrito de Oliver Wyman. El presente informe no otorga derecho alguno a ningún otro beneficiario, por lo que Oliver Wyman no aceptará ninguna responsabilidad frente a tercero alguno.

Se ha considerado veraz y asumido como tal la información facilitada por terceras personas en la que, en su caso, pudiera basarse la totalidad o cualquier parte del mismo, si bien y salvo que expresamente se señale lo contrario, dicha información no ha sido objeto de verificación independiente. La información de dominio público y cualesquiera datos de carácter sectorial y naturaleza estadística recogidos en el presente informe provienen de fuentes que entendemos fiables, sin que no obstante Oliver Wyman otorgue manifestación o garantía alguna sobre la veracidad o carácter completo de dicha información. Las conclusiones del presente informe podrían incluir proyecciones basadas en datos actuales y tendencias históricas. Dichas proyecciones se encuentran sujetas a riesgos e incertidumbres inherentes a su propia naturaleza. Oliver Wyman no aceptará responsabilidad alguna por cualesquiera resultados reales o hechos futuros.

Las opiniones expresadas en el presente informe son válidas únicamente a los efectos que se señalan en el mismo, así como por referencia a la fecha de emisión del mismo. Oliver Wyman no asume obligación alguna de modificar el presente informe a efectos de reflejar cualesquiera cambios, circunstancias o supuestos que pudieran tener lugar con carácter posterior a esta fecha.

Cualquier decisión que pudiera adoptarse en relación con la aplicación o adopción del asesoramiento o recomendaciones previstas en el presente informe será responsabilidad exclusiva del cliente. El presente informe no supone asesoramiento alguno en materia de inversión, ni contiene opinión alguna sobre la razonabilidad o carácter equitativo de ninguna operación respecto de ninguna de las partes. Además, este informe no contiene asesoramiento jurídico, médico, de contabilidad, de seguridad ni de ningún otro tipo especializado. Si desea obtener esa clase de asesoramiento, Oliver Wyman recomienda buscar a un profesional cualificado.



A business of Marsh McLennan