



# **DIRECTIEVERSLAG**





## INLEIDING

### SEIZOEN VOL HISTORISCHE MOMENTEN

Het eerste seizoen van de beleidsperiode 2014-2018 kent vele historische momenten. Het is feest, want op 8 december 2014 is het 125 jaar geleden dat Pim Mulier de Nederlandschen Voetbal- en Athletischen Bond (NVAB) opricht, de voorloper van de KNVB. Op sportief gebied timmeren dit jaar vooral de vrouwen aan de weg. De vrouwen onder 19 van coach André Koolhof winnen voor het eerst in de geschiedenis van het Nederlandse vrouwenvoetbal een Europese titel. Bij de OranjeLeeuwinnen staat een dikke laag kippenvel op de armen als zij hun debuut maken tijdens het wereldkampioenschap in Canada. Op bestuurlijk vlak verbindt het besluit over de voetbalpiramide het betaald voetbal verder met het amateurvoetbal. Bondsvoorzitter Michael van Praag maakt zich sterk voor een betere, eerlijkere en modernere FIFA en stelt zich met steun van de KNVB kandidaat voor het voorzitterschap van de wereldvoetbalbond.

Het bestuursmodel van de amateurvoetbaltak wijzigt ingrijpend, met onder andere de benoeming van een raad van toezicht en een directeur-bestuurder. Daarnaast gaan de zes districtskantoren over in drie centrale steunpunten. Maatregelen die nodig zijn om de financiële positie van de amateurtak te verbeteren zonder aan service in te boeten. Met ingang van 1 juli zijn de kantoren Zeist en Eindhoven operationeel, Zwolle volgt per 1 januari 2016.

### BELEIDSPLAN

Voetbal om van te houden, het KNVB Beleidsplan 2014-2018, luidt een nieuwe periode in. Al 125 jaar lang zijn vele voetballiefhebbers betrokken bij het voetbal en bij de bond. De missie van de KNVB is dan ook: Mensen verenigen om van voetbal te genieten, een leven lang. Daar zetten directie, medewerkers en vele vrijwilligers zich dagelijks voor in.

Een belangrijke doelstelling daarbij is het versterken van de verbindende rol van voetbal in de samenleving. De KNVB wil verder dat het voetbal een veilige en plezierige omgeving is, toegankelijk voor iedereen, waarbij de focus in deze beleidsperiode in het bijzonder op de positie van meisjes en vrouwen in het voetbal is gericht. Op sportief gebied streeft de KNVB altijd het hoogste na. Tot slot is ontwikkeling en kennisdeling een belangrijk speerpunt de komende vier jaar. Met de bouw van de Campus, de komst van het kenniscentrum en het verder inzetten van de expertise van het Sportmedisch Centrum krijgt dit steeds meer vorm.

Het KNVB beleidsplan 2014-2018 is te lezen op [knvb.nl/beleidsplan](http://knvb.nl/beleidsplan).



## SPORTIEVE PRESTATIES

### VERTEGENWOORDIGEND VOETBAL

Na het succesvolle WK in Brazilië volgt Guus Hiddink Louis van Gaal op als bondscoach. Hiddink krijgt voor de tweede keer de leiding over het Nederlands elftal. Oranje start in de kwalificatie voor het EK 2016 helaas met nederlagen tegen Tsjechië en IJsland. Overwinningen op Kazachstan en Letland en een gelijkspel tegen Turkije zorgen aan het einde van het seizoen voorsnog voor een derde plaats in groep A. Eind juni besluiten de KNVB en Hiddink uit elkaar te gaan. Assistent Danny Blind is per 1 augustus aangesteld als de nieuwe bondscoach met als belangrijkste doel kwalificatie voor Frankrijk veilig te stellen. Net buiten het verslagjaar wordt bekend dat Marco van Basten als assistent toetreedt tot de staf. Het Nederlands elftal handhaaft zich wel het hele seizoen in de top 10 van de FIFA-ranglijst, waardoor Oranje bij de loting voor de WK2018-kwalificatie een beschermde positie heeft.

Omdat Jong Oranje-coach Albert Stuivenberg samen met Louis van Gaal naar Manchester United vertrekt, treedt Adrie Koster aan om Jong Oranje naar het EK in Tsjechië te leiden. Dat lukt niet en Koster vertrekt bij de KNVB. Remy Reijnders neemt de rest van het seizoen de functie waar. Inmiddels is Fred Grim per 1 juli aangesteld als nieuwe coach. Zowel de jongens onder 17 als onder 19 kwalificeren zich voor een Europese eindronde. Beide teams komen niet verder dan de poulefase.

De mooie voetbalzomer in Brazilië klinkt nog wel door in dit seizoen. Tijdens het NOC\*NSF Sportgala vallen het Nederlands elftal, Arjen Robben, Louis van Gaal en het prachtige doelpunt van Robin van Persie tegen Spanje in de prijzen. De laatste keer dat het Nederlands elftal werd verkozen tot sportploeg van het jaar was in 2010. Louis van Gaal ontvangt voor zijn bijdrage aan het Nederlandse voetbal het lidmaatschap van verdienste van de KNVB.

Daar waar de mannen matig aan dit seizoen beginnen, is er bij de vrouwen meteen reden tot juichen. Vrouwen onder 19 levert een fantastische prestatie door - als eerste Nederlands vrouwenelftal - een EK-eindronde te winnen. In de finale verslaan de vrouwen Spanje met 1-0. Een nieuwe mijlpaal volgt in november, wanneer de OranjeLeeuwinnen zich via een dubbele play-off wedstrijd voor het eerst in de historie kwalificeren voor het WK. Met een verdienstelijke achtste-finaleplek in Canada kunnen de vrouwen terugkijken op een prima debuut bij de mondiale top en kunnen zij zich nog altijd plaatsen voor de Olympische Spelen van 2016 in Rio de Janeiro. Dat het vrouwenvoetbal zich snel ontwikkelt bewijzen de speelsters onder 16, door het prestigieuze Nordic Tournament - een vriendschappelijk toernooi in Denemarken - te winnen.

Het CP-team zet de goede prestaties van vorig seizoen door. Was er toen een prachtige tweede plek op het Europees kampioenschap, nu valt het zevental op de wereldkampioenschappen in Engeland net naast het podium met een knappe vierde plaats. Het team onder leiding van Marcel Geestman kwalificeert zich met deze prestatie wel voor de Paralympische Spelen in Rio de Janeiro in 2016.

Het Nederlands zaalvoetbalteam slaagt er helaas niet in zich te kwalificeren voor het EURO Futsal 2016 in Bosnië en Herzegovina. Wel wordt eind juni bekend dat Nederland als gastheer zal optreden voor het kwalificatietoernooi voor het WK zaalvoetbal 2016. De wedstrijden van het kwalificatietoernooi vinden in december 2015 plaats in Eindhoven.

### DE TOEKOMST VAN HET NEDERLANDSE VOETBAL

Het Nederlandse voetbal staat voor een uitdaging. Ondanks de prachtige derde plaats op het WK in Brazilië, dreigt het clubvoetbal de aansluiting bij de Europese top dreigt te verliezen. Op de UEFA-ranglijst voor clubs staat de positie van Nederland ernstig onder druk, met het risico dat de kampioen van de Eredivisie zich binnenkort niet meer rechtstreeks plaatst voor de Champions League. We staan dus voor de uitdaging te vernieuwen, om de sterke punten verder te benutten en de zwakkere punten te verbeteren. Mede om die reden organiseert de KNVB een voetbalcongres in stadion Galgenwaard op 15 december 2014 met als centrale vragen: 'waar staan we nu en waar willen we naartoe?' Technisch verantwoordelijken en prominenten uit het Nederlandse voetbal, waaronder Guus Hiddink, Clarence Seedorf en Johan Crujff, benoemen een elftal speerpunten, zoals het verhogen van de weerstand, het verbeteren van de jeugdtrainers en het stellen van hogere eisen aan verdedigen. Deze speerpunten worden de komende tijd samen met voetbalexperts uitgewerkt in een programma gericht op de top van het Nederlandse voetbal. Zo wordt een sterke basis gelegd voor continue ontwikkeling, opleiding en innovatie om vanuit daar bij de Europese- en wereldtop te blijven behoren.



### **VERPLICHTE PROMOTIE/DEGRADATIE**

De competities van het Nederlandse amateurvoetbal en betaald voetbal worden met ingang van het seizoen 2016/17 met elkaar verbonden. Dat historische besluit valt in december 2014 op de bondsvergadering. Promotie en degradatie tussen de Jupiler League en de nieuwe Landelijke Divisie wordt verplicht. Tegelijkertijd gaan belofte-teams van de betaaldvoetbalorganisaties spelen in de Topklassen, Landelijke Divisie en Jupiler League.

Onderdeel van de nieuwe voetbalpiramide zijn licentievoorwaarden voor de vier hoogste landelijke competities, van de Topklasse tot Eredivisie. De licentievoorwaarden nemen trapsgewijs toe. Hoe hoger het niveau, hoe meer voorwaarden. Voor promovendi komt er een overgangperiode. Op deze manier kunnen clubs ook organisatorisch toegroeien naar het hoogste niveau.

### **EREDIVISIE VROUWEN**

De Nederlandse clubs uit de BeNe League en de KNVB gaan in overleg over een topcompetitie die alleen bestaat uit Nederlandse clubs. Na intensief overleg komen de clubs en de voetbalbond tot de conclusie dat er financieel en sportief onvoldoende perspectief voor de Nederlandse clubs is om de BeNe League samen met de clubs uit België voort te zetten. Daarmee is dit het laatste seizoen van de BeNe League. De nieuwe Eredivisie vrouwen bestaat uit FC Twente, ADO Den Haag, Ajax, sc Heerenveen, Telstar, PEC Zwolle en PSV.



## GOVERNANCE

### AMATEURVOETBAL

Seizoen 2014/'15 staat voor het amateurvoetbal in belangrijke mate in het teken van het financieel, bestuurlijk en organisatorisch herstel na een roerig seizoen 2013/'14. In de eerste helft van 2014 vond immers een ingrijpende reorganisatie met personele gevolgen plaats, was er een tekort op de begroting en stapten achtereenvolgens de voorzitter en vicevoorzitter van het bestuur amateurvoetbal op. Ondanks dat er pas kort een aantal wijzigingen was doorgevoerd, stond de bestuurlijke structuur van het amateurvoetbal meer dan ooit ter discussie. Bureau Berenschot is gevraagd advies uit te brengen over een herkenbare en eigentijdse structuur voor het amateurvoetbal. Na een uitvoerig onderzoek in de zomermaanden stemt de verenigingsraad op 20 september 2014 in met ingrijpende bestuurlijke veranderingen.

Er komt een einde aan de lange traditie van een bestuur bestaande uit vrijwilligers. De bestuurlijke verantwoordelijkheid ligt nu bij de directie. De directie is eindverantwoordelijk voor de enorme organisatie die het voetbal tegenwoordig is en de daarmee gepaard gaande budgetten. Ook wordt het toezicht versterkt met de benoeming van een vijfkoppige raad van toezicht. Tegelijkertijd blijven de verenigingsdemocratie en de vrijwilligers die het voetbal in Nederland zo kenmerken een belangrijke rol spelen. Via de ledenraad houden de leden op hoofdlijnen het eerste en laatste woord.

In november 2014 benoemt de verenigingsraad de volgende leden van de raad van toezicht:

- Pier Eringa voorzitter raad van toezicht AV en vicevoorzitter bondsbestuur
- Bibi de Vries vicevoorzitter raad van toezicht AV; lid auditcommissie AV; lid bondsbestuur
- Huub Wieleman lid raad van toezicht AV; lid auditcommissie AV; lid bondsbestuur
- Jos Vranken lid raad van toezicht AV
- Albert van Wijk lid raad van toezicht AV

Per 1 april 2015 start bovendien Jan Dirk van der Zee als directeur-bestuurder amateurvoetbal. Hij volgt hiermee Hans Spierings op, die de zware taak de sectie amateurvoetbal weer op orde te krijgen, heeft afgerond. Voor de raad van toezicht en bestuur/directie zijn ook regelingen opgesteld, die voldoen aan de door het bondsbestuur goedgekeurde bestuursregeling. Deze regelingen moeten waarborgen dat er sprake is - en zal blijven - van goed sportbestuur binnen de bond. Ook betekent de wijziging in de governance van het amateurvoetbal dat de directies van beide secties de eindverantwoordelijkheid dragen voor de eigen businessunit. Dit komt de slagvaardigheid van de KNVB ten goede.

Met deze wijzigingen in de bestuurlijke structuur heeft het amateurvoetbal maatregelen genomen om een (financiële) situatie zoals in 2013/'14 te voorkomen en bestuur en toezicht op orde te brengen. Op een extra vergadering op 26 september 2015 volgt een besluit over de verdere invulling van de ledenraad, waarna het nieuwe bestuurlijk model in het amateurvoetbal vanaf 1 januari 2016 volledig operationeel is.

In het bestuurlijke amateurvoetballandschap vindt goede samenwerking plaats tussen de KNVB en de belangenorganisaties van respectievelijk verenigingen (BAV), scheidsrechters (COVS) en oefenmeesters (VVON).

### BETAALD VOETBAL

Het bestuur betaald voetbal besluit - in overleg met de raad van commissarissen betaald voetbal - met ingang van 1 augustus 2014 de KNVB directie betaald voetbal uit te breiden. De directie, bestaande uit directeur betaald voetbal Bert van Oostveen, commercieel directeur Jean-Paul Decossaux en financieel directeur Ron Francis, wordt uitgebreid met Gijs de Jong in de rol van operationeel directeur. Het bestuur betaald voetbal en de raad van commissarissen achten deze benoeming wenselijk vanwege de op directieniveau toegenomen werkzaamheden en de groeiende inzet vanuit de KNVB met betrekking tot de internationale samenwerking met andere voetbalbonden. Mark Boetekees completeert het directieteam in de rol van bestuurssecretaris.

De samenstelling van de raad van commissarissen wijzigt gedurende het seizoen niet, zodat deze per 1 juli 2015 nog steeds bestaat uit Simon Kelder, Henk Kivits, Johan de Kock, Johan Lokhorst en Ger Vermeulen.



## ORGANOGRAMMEN

De organogrammen van de KNVB, van de businessunit amateurvoetbal en de businessunit betaald voetbal zijn te vinden in [bijlage 1](#).

## UEFA & FIFA

In januari 2015 stelt bondvoorzitter Michael van Praag zich met de campagne 'football for everyone' kandidaat voor het voorzitterschap van de FIFA. De KNVB wil via de kandidatuur van Van Praag bijdragen aan de noodzakelijke hervormingen binnen de wereldvoetbalbond. De bondsvergadering stelt in een extra vergadering de benodigde financiële middelen voor de campagne beschikbaar en uiteindelijk blijven de kosten ruim binnen dit mandaat. Vanaf het begin van de campagne is het doel van Van Praag en de KNVB om een verandering bij FIFA te bewerkstelligen. Er zijn meerdere kandidaten die Sepp Blatter uitdagen, waaronder Luis Figo en Prins Ali.

In de aanloop naar de verkiezingen wordt duidelijk dat één kandidaat tegenover Sepp Blatter verreweg de meeste kans maakt op een overwinning. Prins Ali lijkt daarbij wereldwijd de beste papieren te hebben. Na overleg met het bondsbestuur van de KNVB is daarom besloten dat het verstandig is achter Prins Ali te gaan staan. Voorwaarde hierbij is wel dat Prins Ali een aantal cruciale punten uit het verkiezingsprogramma van Michael van Praag overneemt. Dit gaat onder andere over toezeggingen met betrekking tot een interne reorganisatie bij de FIFA, het opnemen van mensenrechten in BID-procedures, een structurele verhoging van de toelage aan bonden en een maximale zittingstermijn voor de FIFA-voorzitter.

Blatter wordt uiteindelijk herkozen als FIFA-voorzitter, maar besluit binnen een week na zijn herverkiezing toch af te treden. Gelet op de campagne die Michael van Praag en de KNVB hebben gevoerd, zal het duidelijk zijn dat de KNVB verheugd is over het terugtreden van Sepp Blatter. Samen met andere vooruitstrevende bonden zal de KNVB blijven strijden voor een FIFA waarbij ontwikkeling van het voetbal op de eerste plek komt. Michael van Praag doet dat vanuit zijn positie in het UEFA bestuur, waar hij in juni 2015 benoemd is tot vice-president.

Tijdens de campagneperiode voor het FIFA-voorzitterschap, in maart 2015, maakt de FIFA bekend dat het WK van 2022 in Qatar wordt verplaatst naar de wintermaanden. De KNVB heeft het WK om meerdere redenen liever in de zomer en in een ander land. De KNVB gaat nu met Eredivisie CV en Coöperatie Eerste Divisie in gesprek over de aanpassingen in de Nederlandse competities. Daarnaast volgt de KNVB de ontwikkelingen van de rechtszaak die de Spaanse Primera División heeft aangespannen op de voet.



## ORGANISATIEONTWIKKELING

### DOORONTWIKKELING AMATEURVOETBAL

De bestuurlijke ontwikkelingen in het amateurvoetbal gaan hand in hand met de doorontwikkeling van de organisatie binnen de businessunit. In het voorjaar van 2015 starten de voorbereidingen voor een overgang van zes districtskantoren (Amsterdam, Breda, Deventer, Heerenveen, Nieuwstadt en Rotterdam) naar drie centrale steunpunten (Zeist, Eindhoven en Zwolle). Op 1 juli 2015 gaan de deuren in Eindhoven en Zeist open, per 1 januari 2016 volgt Zwolle.

De overgang naar goedkopere huisvesting en verkoop (met boekwinst) van kantoren maakt deel uit van de maatregelen die in de (nabije) toekomst tot een verdere verbetering van de financiële positie van het amateurvoetbal moeten leiden. De drie kantoren in eigendom van de KNVB (Amsterdam, Rotterdam en Nieuwstadt) staan in de verkoop. Ten tijde van het opstellen van de jaarrekening is er verregaande belangstelling voor de kantoorpanden te Amsterdam en Rotterdam en in mindere mate voor het kantoorpand te Nieuwstadt. Ook is het huurcontract van het kantoorpand te Breda beëindigd en zijn de huurcontracten van de kantoorpanden te Heerenveen en Deventer opgezegd. Om de medewerkers uit Amsterdam en Rotterdam in Zeist te kunnen huisvesten, vindt in het laatste kwartaal van het boekjaar 2014/'15 een ingrijpende verbouwing plaats in de lange vleugel van het bondsbureau te Zeist. In het najaar van 2015 wordt de verbouwing opgestart van de korte vleugel.

Per 1 april 2015 zijn zes landelijke coördinatoren aangesteld, die inhoudelijk verantwoordelijk zijn voor hun vakgebied en leiding geven aan de betrokken medewerkers in de districten. Verenigingsadviseurs begeleiden verenigingen en vanuit de nieuwe functie doen technisch jeugdcoördinatoren dat op het terrein van voetbalontwikkelingen. Deze verandering beoogt efficiënte en effectieve aansturing van de kernprocessen van het amateurvoetbal.

### KNVB KENNISCENTRUM

Ontwikkeling door onderzoek, kennisdeling en opleiding is een speerpunt van de KNVB binnen de beleidsperiode 2014-2018. De ontwikkeling van de KNVB Campus is een mooi voorbeeld waar deze disciplines samenkomen en elkaar versterken. Een gewenste ontwikkeling, want om onze plek als voetballand in de wereldtop te kunnen behouden moet Nederland slimmer zijn dan andere landen. Op dit moment constateert de directie dat de collega's die werken aan ontwikkeling, vernieuwing en opleiding verspreid zijn over de organisatie. Om de ambities waar te maken is het wenselijk dat er één centrale aanpak komt. Om deze wens gestalte te geven worden de afdelingen KNVB Academie, KNVB Expertise, Research & Intelligence en beleid (AV en BV) verenigd in het KNVB Kenniscentrum. Binnen deze nieuwe structuur gaan genoemde afdelingen nauwer samenwerken en zo integraal invulling geven aan onderzoek, opleiding en ontwikkeling. De ontwikkeling van het KNVB Kenniscentrum wordt zo snel mogelijk in gang gezet. De ambitie is begin 2016 operationeel te zijn.

### ORGANISATORISCHE WIJZIGINGEN

De afdeling Commerciële zaken kent dit seizoen een aantal wijzigingen. Bureau Evenementen, voorheen onderdeel van Commerciële zaken, valt voortaan rechtstreeks onder operationeel directeur Gijs de Jong. Van Marketing en Sponsoring worden twee aparte afdelingen gemaakt en (internationale) MVO wordt onderdeel van Media. De afdeling Channels (KNVB.NL, OnsOranje en Voetbal.nl) is opgesplitst in de exploitatie van de marketing database (blijft bij Marketing) en de redactie, die vanaf nu onder de afdeling communicatie valt. Laatstgenoemde afdeling kent nu vijf bureaus: corporate communicatie, publieksvoorlichting, public affairs, persvoorlichting en redactie en valt onder operationeel directeur Gijs de Jong.

Per 1 juli 2015 is de afdeling Human Resources losgekoppeld van de salarisadministratie. Per die datum valt de afdeling HR onder de verantwoordelijkheid van Mark Boetekees (bestuurssecretaris betaald voetbal). De salarisadministratie gaat deel uitmaken van de financiële administratie.

Minke Booijs is per 1 maart 2015 aangetrokken in de functie van manager vrouwenvoetbal. Ze legt zich toe op de ontwikkeling van het meisjes- en vrouwenvoetbal in zowel de breedte- als topsport. Ook het WK 2015 in Canada en de organisatie van EK 2017 in Nederland vallen binnen haar aandachtsgebied.

### PERSONEELSBELEID

Voor wat betreft de personele bezetting verwacht de KNVB voor de nabije toekomst een stabiel beeld.

Vanaf 2015 sluit amateurvoetbal aan bij het beoordeling- en beloningsbeleid van betaald voetbal. Ook de salarisschalen tussen beide secties zijn gelijkgetrokken.

Als grootste sportbond van Nederland draagt de KNVB bij aan een gezonde en sportieve samenleving. Maar de KNVB wil ook een goede gezondheid, fitheid en sportiviteit stimuleren bij medewerkers. Daarom kunnen alle medewerkers dit seizoen weer meedoen met verschillende sportonderdelen uit het lifestyle-programma. Ook zijn er binnen de KNVB ergocoaches actief die collega's kunnen helpen bij aanpassing of assistentie op het gebied van werkplekinrichting.



## SPORTIVITEIT EN RESPECT

Plezier in het voetbal staat voorop. De KNVB streeft naar een positieve en veilige voetbalbeleving, op en om de velden. In het amateurvoetbal is het spelregelbewijs ingevoerd en vanaf seizoen 2015/'16 verplicht gesteld aan alle tweedejaars B-junioren. Deze maatregel heeft tot doel de bekendheid met de regels en het begrip voor beslissingen van de arbitrage te vergroten. Aan het einde van het seizoen heeft 75% van de doelgroep het spelregelbewijs gehaald. In het uiterste geval worden B-junioren zonder spelregelbewijs uitgesloten van deelname aan de competitie. Voordat tot deze maatregel wordt overgegaan worden zij meerdere keren geattendeerd op het feit dat zij het spelregelbewijs nodig hebben om te voetballen (onder andere via het digitaal wedstrijdformulier).

Met betrekking tot veiligheid in het betaald voetbal aanvaardt de Eerste Kamer op 30 juni 2015 met overgrote meerderheid de aanscherping op de Wet maatregelen bestrijding voetbalvandalisme en ernstige overlast (Voetbalwet). De KNVB juicht de veranderingen in de Voetbalwet toe, omdat de impact van deze maatregelen vele malen groter is dan het effect van de straffen die een voetbalbond kan opleggen. De aanscherping is een welkom instrument om notoire relschoppers structureel te weren en het voetbal toegankelijker te maken voor het publiek.

De KNVB staat voor voetbal waar je op kunt vertrouwen. De integriteit van de competities is ons grootste goed. Wedstrijden moeten niet worden beslist op de gokmarkt, maar op het voetbalveld. De KNVB hanteert dan ook een zero tolerance beleid ten aanzien van matchfixing. De inzet van de voetbalbond is zowel repressief als preventief en bestaat uit diverse acties en maatregelen, waaronder voorlichting aan clubs en nationale elftallen.

Met het Masterplan Tuchtrechtspraak wordt in het amateurvoetbal gewerkt aan het realiseren van een duurzaam en overzichtelijk tuchtsysteem dat voldoet aan de kwaliteitseisen van tuchtrechtspraak en dat past bij de huidige tijd. De komende seizoenen staat de implementatie van het plan op de agenda, door onder andere standaardisering van procedures, verbetering van de kwaliteit door monitoring en controle en een verdere digitalisering.

## LICENTIESYSTEEM

Ook de financiële gezondheid van de clubs is belangrijk voor sportieve competities. Bij het laatste meetmoment van dit seizoen, in mei 2015, scoren tien clubs onvoldoende en zitten in categorie 1. Veertien clubs scoren voldoende (categorie 2). En tien clubs zitten in de hoogste categorie 3. De clubs in categorie 1 moeten werken aan financieel herstel. Zij zijn daar zelf verantwoordelijk voor en bepalen op welke wijze zij dit gaan doen. Gedurende het traject houdt de licentiecommissie de clubs strikt aan de gemaakte afspraken in het plan van aanpak. Als de club daar zonder toestemming van afwijkt kunnen sancties volgen, oplopend van een waarschuwing, winstpunten in mindering tot intrekking van de licentie. Helaas komt het dit seizoen voor dat er tot twee keer toe winstpunten in mindering zijn gebracht bij FC Twente, een unicum in de eredivisie.

Dit seizoen is overeenstemming bereikt over de hoofdlijnen van een vernieuwd licentiesysteem, dat waarschijnlijk vanaf seizoen 2016/'17 of seizoen 2017/'18 zijn intrede doet. Uitgangspunten zijn het waarborgen van de continuïteit en integriteit van de betaald voetbalcompetities, een licentieproces dat eenvoudiger en transparanter is, voorwaarden die aansluiten bij die van UEFA en maatwerk per divisie. In het vernieuwde licentiesysteem sluiten de voorwaarden voor clubs in de Eredivisie aan bij de systematiek van UEFA en worden Eerste divisieclubs de komende jaren ondersteund in het verbeteren van hun financiële positie en het ontwikkelen van adequate financiële administratie. De verdere invulling en details werken de clubs en KNVB de aankomende periode verder uit.

## VOETBAL VERBINDT

De KNVB wil zoveel mogelijk aansluiten bij en inspelen op de wensen en behoeften van clubs, leden en voetballiefhebbers en biedt daarom verschillende vormen van voetbal aan. Het 35+/45+ voetbal is niet meer weg te denken uit het voetbalaanbod en groeit dit seizoen opnieuw. Met het welpenvoetbal kan de jongste jeugd al vroeg kennismaken met het voetbal en het walking football maakt een leven lang actief voetbal mogelijk. Ook worden dit seizoen nieuwe initiatieven gestart om het jeugdvoetbal op zondag te ontwikkelen.

Kennisdeling en samenwerking tussen clubs wordt actief opgepakt, door het organiseren van kennisbijeenkomsten en congressen, zowel in het betaald voetbal als het amateurvoetbal. Door middel van onderzoek, zoals het fanonderzoek en de servicemeting, past de KNVB zijn dienstverlening aan en helpt clubs zo goed mogelijk te functioneren. Hierbij houdt de bond rekening met demografische ontwikkelingen, zoals de vergrijzing. Zo worden in sommige regio's bekercompetities samengevoegd en loopt een succesvolle pilot in krimpgebieden waar 1e jaars senioren de mogelijkheid krijgen bij de A-junioren mee te doen in de B-categorie.

Met het project 'De Kracht van Voetbal' ontwikkelen de KNVB, ECV, CED, Meer dan Voetbal en PwC een tool, zodat betaaldvoetbalorganisaties hun waarde voor de regio kunnen berekenen en gericht op hun omgeving kunnen inspelen.

Ook op de tribunes bij Oranjewedstrijden zijn er nieuwe initiatieven, zoals het familievak bij Nederland-Letland en het studentenvak. De groepenactie voor amateurverenigingen is gedigitaliseerd, waardoor het makkelijker is met het hele team een interland te bezoeken.





## ONTWIKKELING VAN HET VOETBAL

### KNVB CAMPUS

De KNVB Campus wordt een innovatief centrum met perfecte trainings- en opleidingsfaciliteiten. De locatie voor trainingskampen van alle Nederlandse selecties tot en met Jong Oranje en decor voor de trainingen van scheidsrechters. Ook de voorbereiding van het Nederlands vrouwenelftal op het EK 2017 zal hier bijvoorbeeld grotendeels plaatsvinden. Daarnaast wordt met de KNVB Campus een moderne vergaderlocatie voor voetbalgerelateerde vergaderingen, presentaties en overige bijeenkomsten gerealiseerd.

In december 2013 stemt de bondsvergadering in met de plannen, waarmee een investeringsniveau van € 17,9 miljoen is gemoeid, exclusief de inrichting van het opleidingscentrum, maar inclusief het inlopen van het achterstallig onderhoud op diverse delen van het KNVB Sportcentrum. Deze investeringen worden voor een derde bekostigd door UEFA, voor een derde door bijdragen van de sectie betaald voetbal en de middelen die nog over zijn uit de winst die met Euro2000 is behaald, en het resterende derde deel met vreemd vermogen.

Na anderhalf jaar van intensieve voorbereiding stelt de gemeenteraad van Zeist in januari 2015 de bestemmingsplanwijziging vast, nodig voor de realisatie van de KNVB Campus. Deze wijziging is raadsbreed geaccordeerd met complimenten aan het adres van de KNVB voor het zorgvuldig doorlopen proces.

In februari 2015 wordt een volgende stap in de nieuwe inrichting van het KNVB Sportcentrum gezet met het sluiten van een overeenkomst met Woudschoten. Dit betreft vooral de exploitatie van nieuwe congres- en vergaderfaciliteiten en een teamhotel op de Campus. Ook zal de KNVB nauw samenwerken met Woudschoten om teams te laten verblijven in het hotel. Vanaf maart 2015 is de bouw van de KNVB Campus voor het eerst zichtbaar, met de aanleg van een nieuwe parkeergarage en de sloop van het KNVB hotel. De voorbereiding voor de aanleg van een nieuw, hypermodern, trainingsveld en de verbouwing van het Sportmedisch Centrum gaan van start.

Innovatie, kennisontwikkeling en kennisdeling staan hoog op de agenda van de KNVB. De voetbalbond ontwikkelt zich meer en meer richting een kennis- en expertisecentrum en bij nieuwe ontwikkelingen haakt de bond aan waar mogelijk. Op het gebied van arbitrage bijvoorbeeld, waar de doellijntechologie in de wedstrijd Feyenoord-NAC Breda tot twee keer toe zijn waarde bewijst. Ook de, op het WK 2014 internationaal geïntroduceerde, spuitbus om de muur op afstand te zetten wordt inmiddels veelvuldig gebruikt. Behalve de inzet van doellijntechologie maakt ook het opleiden van video-assistenten onderdeel uit van het programma Arbitrage 2.0. Inmiddels heeft de KNVB een verzoek ingediend bij de IFAB (the International Football Association Board) om het onderwerp video-assistent in verschillende adviescommissies te behandelen. De KNVB is ervan overtuigd dat de video-assistent toegevoegde waarde heeft en een belangrijke rol kan spelen in het eerlijker en sportiever maken van wedstrijden.

### DIGITALISERING

De invoering van het digitaal wedstrijdformulier in het amateurvoetbal in seizoen 2013/'14 was een belangrijke stap in de verdere digitalisering binnen de KNVB. Ook dit seizoen volgen stappen op dit vlak. Zo is de KNVB de eerste voetbalbond die gebruik maakt van DTMS, een digitaal transfersysteem dat in de wintermaanden van 2014/'15 voor het eerst is gebruikt. Dit sluit aan op het internationale transfersysteem van de FIFA, waarmee Nederlandse clubs in één systeem op een overzichtelijke wijze hun internationale en nationale transfers kunnen beheren.

Ook de verzending van tuchtsuitspraken geschiedt binnen het amateurvoetbal inmiddels digitaal en scheidsrechters kunnen tuchtformulieren en strafrapporten eveneens digitaal invoeren.



### **NIEUW TICKETINGSYSTEEM**

De afgelopen seizoenen is gewerkt aan vervanging van het huidige, sterk verouderde kaartverkoopsysteem van KNVB en de betaaldvoetbalclubs. De KNVB heeft met een afvaardiging van specialisten van clubs een selectietraject uitgevoerd dat heeft geleid tot een keuze voor SRO4. Het gebruik van dit systeem is niet verplicht voor een club. Donderdag 12 maart 2015 tekent echter een ruime meerderheid van hen (27 clubs en de KNVB zelf) de overeenkomst met de leverancier. In 2015/'16 zal de KNVB met een team van specialisten de overstap naar dit nieuwe systeem door de clubs begeleiden.

### **SERVICEMETINGEN AMATEURVOETBAL**

Onderzoek en kennisdeling is een belangrijke pijler binnen het beleid van de KNVB. In seizoen 2014/'15 vindt voor de tweede keer de servicemeting amateurvoetbal plaats. Bestuurlijk, technisch en dit seizoen ook arbitrerend kader geven hun mening over de kwaliteit van de producten en diensten van de KNVB. Ze zien graag dat de KNVB de dienstverlening differentieert, bijvoorbeeld op het gebied van het ontwikkelen van nieuwe producten, opleidingen en service. In totaal vullen 4.302 personen de servicemeting in; 1.236 bestuurders, 1.087 technisch kader en 1.979 arbitrerend kader.

Op dit moment zijn de resultaten van de servicemeting onder bestuurders beschikbaar. De overige resultaten volgen in de eerste maanden van het nieuwe seizoen. In vergelijking met vorig seizoen is een positieve ontwikkeling waar te nemen. Het aantal contacten met de verenigingen neemt in seizoen 2014/'15 sterk toe en ook de waardering van dienstverlening door middel van verenigingsondersteuning stijgt aanzienlijk: dit seizoen is 74% van de verenigingen tevreden, tegenover 45% het jaar ervoor. Een verklaring is het toegenomen aantal contacten met de verenigingen. Ook de tevredenheid over competitiezaken neemt sterk toe. Competitiezaken is hiermee het best gewaardeerde onderdeel binnen het amateurvoetbal, met een tevredenheidspercentage van 86% (ten opzichte van 77% vorig seizoen). Ook de tevredenheid van verenigingen over Sportlink Club als product ligt dit seizoen hoog. 86% van de bestuurders geeft aan tevreden te zijn.

De resultaten van de verschillende onderzoeken geven inzicht in het al dan niet behalen van de beleidsdoelstellingen 2014-2018. Daarnaast zijn de uitkomsten verwerkt in tools ten behoeve van de verenigingsondersteuning, zoals Ken je Club. Doel is het seizoen 2015/'16 ook clubs zelf inzicht te geven in de eigen gegevens en waar zij staan ten opzichte van andere verenigingen in Nederland.



## MAATSCHAPPELIJKE ROL VAN VOETBAL EN DE KNVB

De wijze waarop de KNVB maatschappelijk verantwoord onderneemt (MVO) verandert. De focus verschuift van algemene "goede doelen" naar het voetbal zelf. Met onze programma's wordt gestreefd naar een duurzaam maatschappelijk effect door de kracht van het voetbal in te zetten.

De afgelopen jaren werd samengewerkt met de Stichting Meer dan Voetbal, met ingang van het seizoen 2014/15 pakt de KNVB dit zelf op. De Stichting Meer dan Voetbal, in 2004 door de KNVB, de ECV en CED opgericht, stopt in 2014 met haar activiteiten. Reden is dat na tien jaren de maatschappelijke rol van het voetbal integraal onderdeel is geworden van de doelstellingen en activiteiten van iedere voetbalclub. De maatschappelijke activiteiten nemen daarom nog altijd toe, maar niet meer in de juridische vorm van een aparte stichting.

Verskillende afdelingen hebben de afgelopen jaren met succes al maatschappelijk betrokken kernactiviteiten binnen de KNVB opgepakt. Voorbeelden daarvan zijn Sportiviteit & Respect, G-voetbal maar ook de interne "groene projecten" van KNVB facilities. Daar waar maatschappelijk betrokken voetbal-brede-projecten de afgelopen tien jaar door de Stichting Meer dan Voetbal op de kalender zijn gezet, wordt nu een volgende fase ingegaan door externe MVO projecten die (nog) niet tot de kernactiviteiten behoren binnen de KNVB te verankeren.

### INTERNATIONAAL

Nelson Mandela zei: "Sport has the power to change the world and the power to unite." Binnen het programma WorldCoaches zijn meer dan 8.000 coaches opgeleid in meer dan 20 landen en wordt aan mensen in achterstandsgebieden een betere toekomst geboden door ze extra life skills aan te leren via het voetbal. Met WorldCoaches heeft de KNVB een programma waarmee de bond internationaal voorop loopt en trots op kan zijn. Het vormt de basis voor tientallen partnership programma's, zoals Sport for Development, Football for Water en Clublinking.

Via Football for Water zet de KNVB de WorldCoaches in op scholen in Kenia, Ghana en Mozambique om de hygiënische omstandigheden te verbeteren. Het resultaat van dit publiek-private partnership met onder andere UNICEF en het ministerie van Buitenlandse Zaken is duidelijk zichtbaar: minder schooluitval (vooral onder meisjes), gezondere kinderen en veel gebruikte duurzame sanitaire voorzieningen in de gemeenschap rondom de scholen.

### NEDERLAND

Binnen Nederland focussen de maatschappelijke activiteiten zich op trajecten als de Gezonde Kantine, maar ook op een rol voor WorldCoaches in de achterstandsgebieden in Nederland. Binnen dit beleid past onder meer De Zwaluwen Jeugd Actie, de langst lopende goede doelenactie bij de KNVB waarbij meer dan 300.000 jeugdspelers in actie komen voor hun leeftijdgenootjes met een spierziekte of een andere beperking. Het resultaat van hun inzet: een cheque van 410.000 euro, dankbaar in ontvangst genomen door prinses Beatrix, beschermvrouwe van het Prinses Beatrix Spierfonds.

### AMBITIE

Om duurzaam maatschappelijk effect te realiseren streeft de KNVB ernaar succesvolle en langjarige MVO programma's op te zetten. Dit betekent dat de KNVB een basis biedt van kennis en aansturing waaruit de programma's moeten groeien door externe partnerships. Juist de KNVB heeft de unieke positie dergelijke partnerships te kunnen opzetten. Niet alleen met maatschappelijke partners, maar ook door middel van commerciële partnerships. Niet weggestopt binnen een afdeling van de KNVB, als noodzakelijk kwaad, maar breed gedragen binnen en buiten de KNVB.

### DUURZAAMHEID

De KNVB vindt het belangrijk om verantwoordelijkheid en betrokkenheid te tonen op maatschappelijk gebied. Binnen de bedrijfsvoering, in projecten én in de keten kan nog veel winst worden behaald in energiebesparing, het efficiënt gebruik van materialen en duurzame energie. Belangrijk hierbij is de CO<sub>2</sub>-emissie. Onlangs heeft de KNVB niveau 3 van deze CO<sub>2</sub>-prestatieladder weten te behalen. Deze CO<sub>2</sub>-Prestatieladder geeft de KNVB inzicht in de CO<sub>2</sub>-emissie en maakt deze meetbaar en inzichtelijk. Hierdoor kunnen concrete doelen worden gesteld om de CO<sub>2</sub>-emissie terug te brengen.



## **PARTNERS EN SPONSOREN**

Partner en hoofdsponsor ING kijkt terug op een zeer succesvol (amateur)seizoen 2014/'15. Een seizoen anders dan anders. Sinds dit jaar is ING namelijk, naast hoofdsponsor van de KNVB, ook trotse sponsor van 475 amateurclubs in Nederland. In samenwerking met deze clubs worden onder andere de ING Voetbaldagen georganiseerd. Daarnaast draagt ING bij aan de KNVB kennisavonden en het welpenvoetbal.

Sligro en de KNVB werken in de komende vier jaar samen met als doel een gezonde en verantwoorde leefstijl in het amateurvoetbal te bevorderen. Zij stimuleren voetbalverenigingen en inspireren in het aanbieden van een gezond alternatief in het bestaande assortiment van de voetbalkantine, zodat voetballers de mogelijkheid hebben hierin een keuze te maken.

KNVB en Volkswagen werken intensief samen op het domein Sportiviteit & Respect. Door middel van het uitdelen van de Blauwe Kaart wordt geprobeerd sportief gedrag te stimuleren bij in eerste instantie D-E- en F-pupillen. Ook het KNVB Talent Team blijft succesvol. Adecco en de KNVB zijn dit maatschappelijk project twee jaar geleden gestart. KNVB Talent Team biedt studenten goede stageplaatsen om ze optimaal voor te bereiden op de professionele werkomgeving na afronding van de studie. Dit betreft voetbalgerelateerde stages bij de KNVB, betaaldvoetbalorganisaties, verenigingen en sponsors en partners van de KNVB.

Continental en KNVB verlengen de bestaande samenwerking met vier jaar. Tot en met 2018 blijft Continental official partner van de KNVB, vanaf dit seizoen als 'warming-up partner' om voetbalblessures te voorkomen.

Na vier mooie jaren van partnership waarin de KNVB Kennisdagen en het KNVB Bestuurderscongres mede door het partnership met UNIT4 zijn uitgegroeid tot waardevolle amateurvoetbalevenementen, besluit UNIT4 de samenwerking met de KNVB na het WK2014 niet te verlengen. In samenwerking met UNIT4 zijn een aantal mooie evenementen en online tools ontwikkeld ten behoeve van het amateurvoetbal. UNIT4 heeft het amateurvoetbal een belangrijke impuls gegeven die de KNVB zal blijven door ontwikkelen.

TVM verzekeringen, jarenlang sponsor van het schaatsen en wielrennen in Nederland, is per 1 oktober 2014 logistiek partner van de KNVB. Dit betekent dat TVM verantwoordelijk is voor het transport van alle materialen van de nationale teams, waaronder het Nederlands elftal, Jong Oranje en het Nederlands vrouwenelftal. De KNVB en TVM zijn een samenwerking met elkaar aangegaan voor de duur van ten minste vier jaar.



## FINANCIËN

### VAN RISICO'S NAAR BELEID

De belangrijkste risico's waarmee het voetbal zich geconfronteerd ziet, hangen nauw samen met de beleidsthema's waarover eerder in dit directieverslag is gerapporteerd en die ook terug te lezen zijn in het beleidsplan 2014-2018. De risico's ten aanzien van de volgende aspecten laten zich als volgt vertalen in beleidsthema's:

#### Aantrekkelijkheid van voetbal

- Stimuleren van de groeiende populariteit onder voetballende meisjes en vrouwen
- Faciliteren van optimale prestaties van spelers en clubteams
- Investeren in kwaliteit van nationale teams middels innovatie, de KNVB Campus en het 11-puntenplan
- Anticiperen op toekomstige wijziging in ledenaantallen door demografische ontwikkeling en verandering als gevolg van beleid, waaronder de hoogte van contributie

#### Integriteit

- Goed sportbestuur op het niveau van clubs, de bond en internationale koepels
- Het bestrijden van matchfixing

#### Toegankelijkheid

- Gastvrij en laagdrempelig wedstrijdbezoek
- Verminderen van veiligheidsmaatregelen waar mogelijk, maar steviger optreden waar nodig, onder andere via aanscherping van de 'Voetbalwet'
- Diversiteit in voetbalvormen, een leven lang voetbal

#### Financiële stabiliteit

- Niet afhankelijk van sportieve successen, door het uitgavenpatroon steeds af te stemmen op het financieel minst aantrekkelijke sportieve scenario
- Aanzuiveren van het aangesproken weerstandsvermogen binnen de businessunit amateurvoetbal
- Fundamentele herziening van het licentiesysteem in het betaald voetbal en invoering van een getrappt systeem in de hoogste klassen van het amateurvoetbal
- Anticiperen op daling van middelen vanuit NOC\*NSF
- Verminderen van het gedeelte van de vaste (personeels)kosten vanuit projectsubsidies

### BTW VERHOGING

In aanvulling hierop maakt de KNVB zich zorgen over een mogelijke BTW verhoging, mede in het licht van de toegankelijkheid van voetbal. Accommodatiehuur en het verkopen van toegangsbewijzen geschiedt thans tegen het 6%-tarief. Een verhoging van dit tarief zou de kosten van verenigingen substantieel doen stijgen, terwijl het bezoeken van voetbalwedstrijden duurder zou worden. Wat weinig mensen weten, is dat de betaaldvoetbalorganisaties een deel van het BTW voordeel vanwege het lage BTW tarief aanwenden voor investeringen in de breedtesport en jeugdopleidingen. Het gaat jaarlijks om enkele miljoenen euro's. In het verslagjaar heeft de KNVB in samenwerking met NOC\*NSF aan de politiek duidelijk gemaakt dat een BTW verhoging voor de sport onder meer om deze redenen uitermate onverstandig zou zijn.

### FINANCIËN VERENIGING KNVB

In het boekjaar 2014/'15 heeft de vereniging KNVB een positief resultaat behaald van circa € 6,8 miljoen. De totale baten zijn ten opzichte van het vorige boekjaar met circa € 25 miljoen gestegen naar circa € 120 miljoen. Zowel de baten als het resultaat zijn in belangrijke mate beïnvloed door de verantwoording van de baten en lasten met betrekking tot de deelname van het Nederlands Elftal aan het WK 2014.

Per ultimo boekjaar is de stand van de liquide middelen circa € 53 miljoen. Bij de beoordeling van de balans per 30 juni 2015 is de liquiditeitsratio ruim voldoende, waardoor op korte termijn aan alle betalingsverplichtingen kan worden voldaan. Ook op langere termijn toont de solvabiliteitsratio aan dat de vereniging KNVB financieel gezond is. Behoudens de reeds benoemde investering in de KNVB Campus verwacht de KNVB in de nabije toekomst geen vreemd vermogen financiering nodig te hebben.



## FINANCIËN AMATEURVOETBAL

Het seizoen 2014/'15, het eerste seizoen van het nieuw financieel beleid, kenmerkt zich door het ingezette herstel van de financiële positie van de businessunit amateurvoetbal. De maatregelen getroffen in het seizoen 2013/'14 ter verbetering van deze financiële positie, enerzijds de eenmalige structurele verhoging van de contributie met € 2,00 per lid en anderzijds de beëindiging van een aantal dienstverbanden, leiden tot de gewenste verbetering. Ook in het seizoen 2014/'15 is afscheid genomen van een aantal medewerkers, mede gericht op de verdere beheersing van de personeelskosten. De ontstane vacatures worden niet ingevuld dan wel ingevuld met huidige medewerkers. Belangrijk is dat de verdere inkrimping van de organisatie niet ten koste gaat van de serviceverlening van de KNVB richting de verenigingen en de KNVB in staat is het voetbal betaalbaar te houden voor de verenigingen.

De businessunit amateurvoetbal ziet in het seizoen 2014/'15 een scherpe daling van de kosten van overhead. Vooral kosten van porto, reproductie en telefoon dalen flink ten opzichte van de begroting. Ook binnen de diverse beleidsterreinen valt een daling van de kosten waar te nemen. Genoemde ontwikkelingen leiden tot een positief exploitatiesaldo van € 2,1 miljoen voor de businessunit amateurvoetbal. Daarmee wordt een eerste aanzet gedaan inzake de aanzuivering van het weerstandsvermogen. De totale baten van de businessunit amateurvoetbal komen uit op ruim € 39,2 miljoen. Het positieve exploitatiesaldo draagt bij aan een aanzienlijke verbetering van de vermogenspositie van de businessunit amateurvoetbal.

In het komende seizoen wordt het derde steunpunt te Zwolle in gebruik genomen. Daartoe is een beperkte investering noodzakelijk, welke uit eigen middelen wordt gefinancierd.

Inmiddels is duidelijk geworden dat de afdracht van de Lotto aan NOC\*NSF voor 2016 lager zal zijn dan aanvankelijk werd voorzien. Directe consequentie is dat de Sportagenda-gelden voor het kalenderjaar 2016 (en dus voor het amateurvoetbal boekjaar 2015/'16 en 2016/'17) lager zullen uitvallen. Dit heeft een nadelige consequentie op de exploitatie binnen het amateurvoetbal.

## FINANCIËN BETAALD VOETBAL

De exploitatie van de businessunit betaald voetbal is in hoge mate gerelateerd aan de sportieve successen van het Nederlands elftal. Het exploitatiesaldo 2014/'15 is sterk positief beïnvloed door de sportieve successen op het wereldkampioenschap in Brazilië. Ten behoeve van langjarige stabiliteit voorziet het financieel beleid in de volgende maatregelen om met deze afhankelijkheid om te gaan:

- Het uitgavenniveau blijft gebaseerd op het financieel minst aantrekkelijke sportieve scenario. Over het algemeen is dat non-kwalificatie voor een eindtoernooi.
- Bij kwalificatie dezelfde lijn hanteren voor het eindtoernooi zelf. Daarbij worden de variabele kosten maximaal afgestemd op de variabele inkomsten.
- De grote inkomstenbronnen, waaronder sponsor- en mediacontracten voor langere perioden vastleggen, tot wel tien jaren vooruit. Daarbij wordt ervoor gezorgd dat deze niet gelijktijdig aflopen, maar dat iedere toernooicyclus een gedeelte afloopt.
- Financiële meevallers als gevolg van sportief goede prestaties primair aanwenden door de bijdragen van de clubs aan de kosten van de KNVB geheel of gedeeltelijk te restitueren en voor het overige deze overschotten pas na realisatie toe te wijzen aan nieuwe investeringen, via in overleg met de leden te vormen bestemmingsreserves.

De financiële exploitatie en de vermogenspositie van de businessunit betaald voetbal is mede door dit consistente, conservatieve financiële beleid gezond.



## KNVB 125 JAAR

De KNVB bestaat dit seizoen 125 jaar. In het kader van het jubileum zijn gedurende het jaar verschillende activiteiten georganiseerd. Op knvb.nl kunnen voetballiefhebbers hun mooiste herinneringen en foto's plaatsen, daarnaast is er een tekenwedstrijd voor de jeugd. Aan veel clubs is persoonlijk een jubileumvlag overhandigd. Onderdeel van de jubileumfestiviteiten betreft de verkiezing van de Oranje-international van de laatste 25 jaar. Uiteindelijk valt de keuze van journalisten, oud-internationals en het publiek op Dennis Bergkamp. Hij wordt in brons vereeuwigd en toegevoegd aan de beeldentuin voor het bondsbureau in Zeist.

'Doorbreek het glazen plafond' was het thema van een door de KNVB georganiseerd seminar in de jubileumweek. Nationale en internationale gasten, waaronder UEFA-voorzitter Michel Platini, international Clarence Seedorf en Eurocommissaris Frans Timmermans, gaan in het Olympisch Stadion in Amsterdam met elkaar in gesprek over institutionele discriminatie en diversiteit in het voetbal. Aan het einde van de dag levert dit Het verdrag van Amsterdam op, een pakket maatregelen om institutionele discriminatie aan te pakken. Bondsvoorzitter Michael van Praag agendeert het Verdrag ook voor het UEFA Congres.



# **BIJLAGE 1**

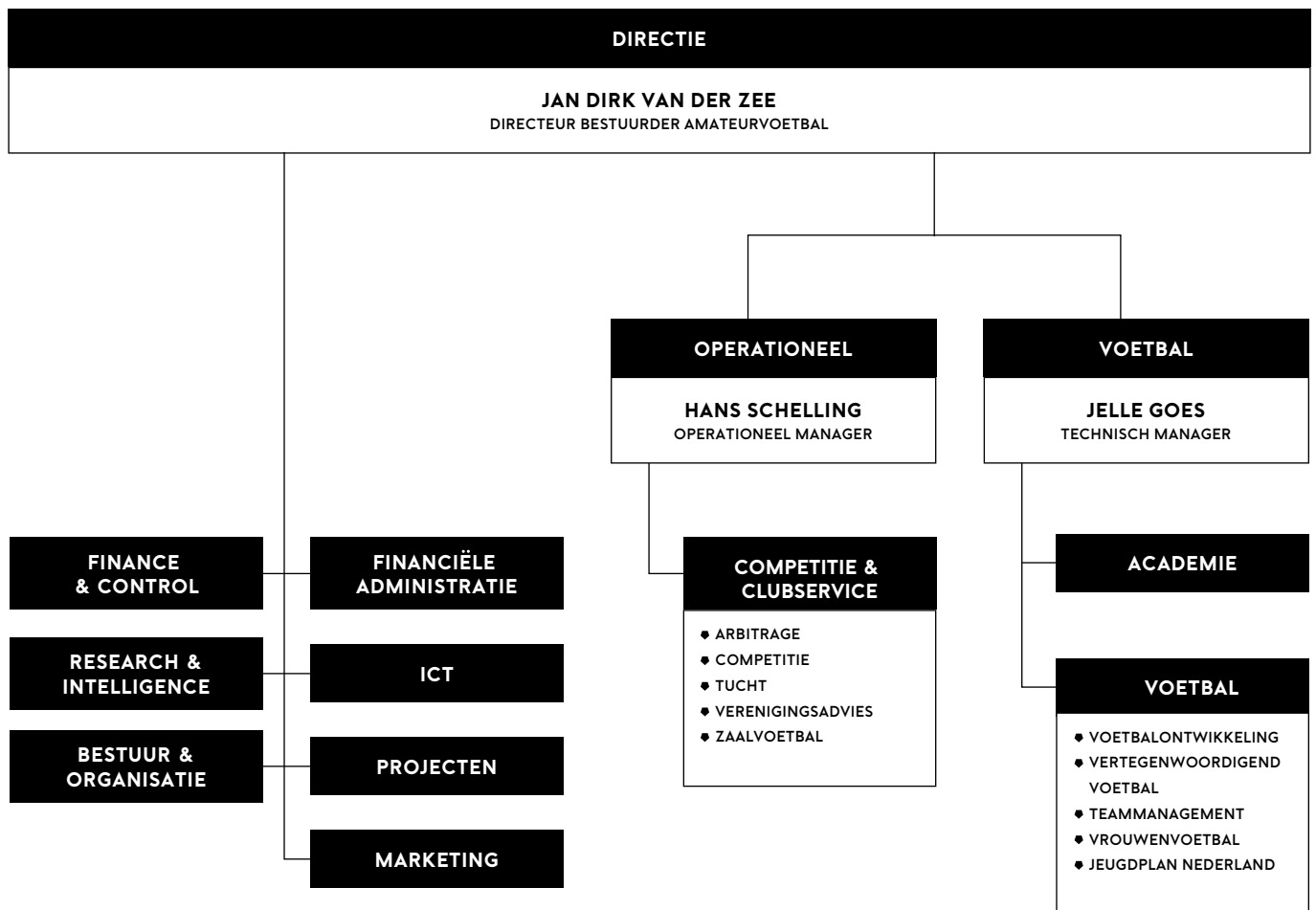
**ORGANOGRAMMEN KNVB PER 1 JULI 2015**







## ORGANOGRAM BUSINESSUNIT AMATEURVOETBAL





## ORGANOGRAM BUSINESSUNIT BETAALD VOETBAL

