



# **BESTUURSVERSLAG 2015/'16**





## INLEIDING

### EEN SEIZOEN OM VANUIT VERDER TE BOUWEN

Aan het eind van het seizoen 2015/'16 telt de KNVB opnieuw meer leden: liefst 1.231.561 Nederlanders zijn, onder de vlag van de KNVB, wekelijks actief op en rond de voetbalvelden. Dat is een stijging van 0,36% ten opzichte van 2014/'15.

Op sportief gebied werpt de deceptie van het mislopen van kwalificatie voor het EK in Frankrijk een schaduw over het seizoen. Toch overheerst een positief gevoel, gebaseerd op alle doelen in het [beleidsplan 2014-2018](#) die in 2015/'16 worden gerealiseerd.

De KNVB wil voortdurend inspelen op nieuwe ontwikkelingen en deze benutten om het voetbal te verbeteren. Dat kan nergens beter dan op de KNVB Campus, die vanaf augustus 2016 volledig operationeel is. Een plek waar de Winnaars van Morgen worden gevormd en waar innovatie hoog in het vaandel staat. Het rapport met de gelijknamige titel, gericht op het versterken van het voetbal, verschijnt in mei 2016.

Seizoen 2015/'16 is het seizoen waarin de barrière tussen amateurvoetbal en betaald voetbal eindelijk wordt geslecht en de voorbereidingen plaatsvinden voor ingrijpende veranderingen in de competitiepiramide, met onder andere de invoering van de Tweede divisie. Op bestuurlijk vlak voltooit het amateurvoetbal het ledenraadmodel met de verkiezingen van de nieuwe ledenraad.

Ook in de arbitrage doen zich volop ontwikkelingen voor. De IFAB, de spelregelcommissie van de FIFA, gaat eindelijk akkoord met het testen en (op termijn) invoeren van video-arbitrage. Nederland krijgt, als een van de voorvechters van elektronische hulpmiddelen, toestemming om de videoreferee in het seizoen 2016/'17 live te testen.

Internationaal blijft het onrustig bij de UEFA en FIFA. De KNVB steunt Michael van Praag in zijn ambitie om voorzitter van de UEFA te worden en ook daar ontwikkelingen ten gunste van het voetbal in gang te zetten.



## SPORTIEVE PRESTATIES & ONTWIKKELINGEN

### VERTEGENWOORDIGEND VOETBAL

Het Nederlands elftal weet zich niet te plaatsen voor het EK in Frankrijk. Nederlagen tegen IJsland, Turkije en Tsjechië doen Oranje de das om. Bondscoach Danny Blind gebruikt de resterende oefeninterlands van het seizoen om te bouwen aan een nieuw elftal. Uitzeges bij EK-gangers Polen en Oostenrijk getuigen van een nieuw elan. Vlak voor de zomer treedt oud-bondscoach Dick Advocaat toe tot de technische staf, terwijl assistent-bondscoach Ruud van Nistelrooy Oranje verlaat voor een functie bij PSV.

De OranjeLeeuwinnen stranden in de achtste finale van het WK in Canada en moeten zich daarom via een Olympisch Kwalificatietoernooi in eigen land zien te kwalificeren voor Rio de Janeiro. Voor drie volle stadions in Den Haag en Rotterdam slaagt het team daar net niet in, een gelijkspel tegen Zweden betekent uitschakeling. De vrouwen kunnen zich nu voorbereiden op WEURO2017, het EK dat volgend jaar in Nederland plaatsvindt. Dit doen zij onder leiding van een nieuwe bondscoach, Arjen van der Laan, die Roger Reijners net na het WK opvolgt.

Het Nederlands zaalvoetbalteam plaatst zich via een kwalificatietoernooi in Eindhoven voor de play-offs om WK-deelname in Colombia. Daarin moet Azerbeidzjan in een tweeluik verslagen worden. Bij de thuiswedstrijd op 22 maart zit het Topsportcentrum in Almere met 2.000 Oranjefans bomvol. Helaas delft Oranje met 1-5 het onderspit. De return in Bakoe levert wel eerherstel op, maar het 4-4 gelijkspel is onvoldoende voor kwalificatie. Aan het einde van het seizoen neemt bondscoach Marcel Loosveld afscheid. Hij geeft het stokje na zeven jaar over aan Max Tjaden en diens assistent Hjalmar Hoekema.

### JEUGDVERTEGENWOORDIGENDE TEAMS

Jong Oranje presteert wisselend in de kwalificatiereeks, maar de ploeg van Fred Grim is nog steeds in de race voor deelname aan het EK 2017 in Polen. Drie jeugdteams slagen daar dit seizoen al in: zowel Mannen onder 19, Jongens onder 17 als Vrouwen onder 19 kwalificeren zich voor een eindronde.

De mannen van Oranje onder 19 gaat met hoge verwachtingen naar het EK in Duitsland. Na een goede overwinning op Kroatië verliest het elftal van coach Aron Winter de twee volgende duels. In een play-off wedstrijd tegen Duitsland staat kwalificatie voor de WK in Zuid-Korea op het spel. Helaas trekt Oranje na het nemen van strafschoppen aan het kortste eind.

Hoewel Onder 17 zich moeizaam kwalificeert voor het EK, bereikt het in Azerbeidzjan wel de halve finale. Daarin is de latere Europese kampioen Portugal met 2-0 te sterk. De halve finale is ook de eindhalte voor Vrouwen onder 19 op het EK in Slowakije. In het spectaculaire duel (uitslag 4-3) is Spanje net iets beter dan de Oranjevrouwen.

### WINNAARS VAN MORGEN

Waar staan we nu en waar willen we naartoe? Dat was de centrale vraag tijdens het voetbalcongres op 15 december 2014. Technisch verantwoordelijken en prominenten uit het Nederlandse voetbal hebben een elftal speerpunten benoemd om structureel te werken aan de verbetering van het voetbal. Samen met vele voetbalexperts uit binnen- en buitenland is hard gewerkt aan de uitwerking van de speerpunten in het rapport Winnaars van Morgen.

Het rapport bevat aanbevelingen voor hoe de Nederlandse talenten en het voetbal naar een hoger niveau gebracht kunnen worden. Daarin speelt de KNVB uiteraard een grote rol, maar ook de betaald voetbalorganisaties (bvo's) en amateurvoetbalverenigingen zullen een belangrijke bijdrage leveren. Via een jaarlijks congres wordt de voortgang van het plan geëvalueerd en worden, waar nodig, aanpassingen doorgevoerd.

Aan de hand van drie focusgebieden (teamspeler, trainer-coach en competitie) zijn 27 aanbevelingen geschreven. Binnen het focusgebied teamspeler wordt de komende jaren o.a. gewerkt aan betere talentherkenning, het ontwikkelen van een winnaarsmentaliteit en (beter) verdedigen. Nieuwe opleidingsvormen, op maat gemaakte opleidingen en het (her)opleiden van 41.000 jeugdtrainers in het amateurvoetbal vormen enkele van de aandachtspunten binnen het focusgebied trainer-coach. Het focusgebied competitie krijgt onder meer invulling door het optimaliseren van wedstrijdvormen voor de jeugd (O6 tot O12 jaar), de herinrichting van jeugdcompetities aan de hand van geboortejahr in plaats van leeftijdscategorie en het optimaliseren van de speelkalender.

Het rapport Winnaars van Morgen is gebaseerd op feiten, verkregen vanuit onderzoek en benchmarks. Ook bij de uitvoering van de aanbevelingen zijn onderzoek en innovatie essentieel. Zo staan het komende seizoen bijvoorbeeld onderzoeken op de planning op het gebied van een opleidingsplicht voor bvo's en belangrijke kenmerken van trainers.



## **VOETBALPIRAMIDE**

2015/'16 staat in het teken van de voorbereiding van de invoering van de open voetbalpiramide, waarin het mogelijk is om als club van de vijfde klasse door te stromen naar de Eredivisie. De invoering van de Tweede divisie (nieuw) en Derde divisie (voorheen Topklasse) vormen hierbij belangrijke bouwstenen. Beide divisies kennen hun eigen licentievoorwaarden, die trapsgewijs opgebouwd zijn. Het doel van dit licentiesysteem is tweeledig. Enerzijds vergemakkelijkt het een overgang naar het betaalde voetbal, waar de eisen strenger zijn, anderzijds zorgt het voor een eerlijk speelveld, omdat alle clubs in een divisie aan dezelfde voorwaarden dienen te voldoen, en zo zorgt voor het behoud en versterken van de integriteit, continuïteit en kwaliteit van de clubs in de Tweede en Derde divisie.

Ten behoeve van de implementatie van de nieuwe licentievoorwaarden vindt veelvuldig contact plaats met de betrokken clubs. Zo'n 60 clubbezoeken zijn afgelegd en tal van plenaire sessies georganiseerd. Het Licentiereglement is inmiddels door de ledenraad amateurvoetbal vastgesteld. Ook zijn de - onafhankelijke en onbezoldigde - leden van de licentiecommissie en de beroepscommissie door de ledenraad benoemd. In seizoen 2017/'18 wordt de voetbalpiramide geëvalueerd.

Nieuw aan de voetbalpiramide is ook de deelname van de beloftenelftallen van de bvo's. Deze spelen niet langer in een besloten competitie, maar treden toe tot de diverse divisies. Jong FC Utrecht weet zich als kampioen van de Beloftencompetitie 2015/'16 geplaatst voor de Jupiler League, vier beloftenteams kwalificeren zich voor de Tweede divisie en vijf teams doen vanaf 2016/'17 mee aan de Derde Divisie.

## **EREDIVISIE VROUWEN**

De Eredivisie Vrouwen start het seizoen met zeven clubs, allen uit Nederland. Het gemiddeld aantal bezoekers bij de wedstrijden ligt bijna 80% hoger dan in het seizoen 2014/'15, toen de Belgische clubs nog een aan de competitie deelnamen. Komend seizoen treedt Achilles '29 toe tot de Eredivisie Vrouwen, waarmee het aantal clubs op 8 komt: Achilles '29, ADO Den Haag, Ajax, sc Heerenveen, PEC Zwolle, PSV, Telstar en FC Twente. Laatstgenoemde club zorgt overigens voor een daverende verrassing in de UEFA Women's Champions League, door in de eerste ronde topclub Bayern München te verslaan. Na een 1-1 gelijkspel thuis, houden de Twentse vrouwen Bayern in München op 2-2. FC Barcelona blijkt vervolgens in de achtste finale een maatje te groot.



## GOVERNANCE

### AMATEURVOETBAL

Seizoen 2015/'16 is het eerste volledige seizoen dat het amateurvoetbal functioneert met een directeur-bestuurder en een raad van toezicht als onderdeel van het eerder geaccordeerde ledenraadmodel. Om de invoering van dit model te completeren, moet nog een beslissing worden genomen over de invulling van de ledenraad zelf. In de zomer van 2015 werkt een - vanuit de toenmalige verenigingsraad samengestelde - projectgroep samen met directeur-bestuurder Jan Dirk van der Zee aan een voorstel ten behoeve van een extra vergadering op 26 september 2015. Het voorstel om 30 ledenraadsleden te verkiezen en om hen te benoemen tot KNVB ambassadeurs aan te stellen, wordt aangenomen. Op digitale wijze kiezen de clubs en leden in de dertig kieskringen een vertegenwoordiger in de ledenraad. Per 1 januari 2016 is het ledenraadmodel volledig operationeel.

In de Raad van Toezicht ontstaat begin 2016 vanwege het vertrek van Bibi de Vries een vacature. Zij wordt na een sollicitatieprocedure opgevolgd door Tjienta van Pelt. De volledige Raad van Toezicht bestaat per 30 juni 2016 uit Pier Eringa, Huub Wieleman, Albert van Wijk, Jos Vranken en Tjienta van Pelt.

De directie van de sectie amateurvoetbal krijgt per 1 januari 2016 uitbreiding met Meta Römers als directeur bedrijfsvoering. Römers wordt verantwoordelijk voor de financiën, het personeelsbeleid, de ICT en krijgt de dagelijkse leiding over de arbeidsorganisatie binnen het amateurvoetbal.

### BETAALD VOETBAL

In december 2015 verlengt de Raad van Commissarissen betaald voetbal de aanstelling van Bert van Oostveen als voorzitter van het bestuur betaald voetbal. Zijn nieuwe termijn loopt tot 1 januari 2019. Ook commercieel directeur Jean-Paul Decossaux wordt herbenoemd en blijft tot 1 april 2019 lid van het bestuur betaald voetbal.

De Raad van Commissarissen bestaat per 30 juni 2016 uit Johan Lokhorst, Simon Kelder, Johan de Kock, Ger Vermeulen en Henk Kivits.

Per september 2016 legt Bert van Oostveen zijn taak als directeur betaald voetbal neer en kort daarna treden de heren Lokhorst, De Kock en Vermeulen af uit de Raad van Commissarissen. De business unit betaald voetbal schrijft in september een buitengewone algemene vergadering betaald voetbal uit om de ontstane vacatures in te vullen.

Hans van Breukelen start met ingang van 1 juli 2016 als technisch directeur van de KNVB. Van Breukelen gaat deel uitmaken van het directieteam van de KNVB en krijgt daarin de zorg over het realiseren van de voetbaltechnische doelstellingen in zowel topsport als breedtesport. Daarnaast wordt hij verantwoordelijk voor de samenhang binnen het vertegenwoordigend voetbal, talentontwikkeling en opleidingen.

### ORGANOGRAMMEN

De organogrammen van de KNVB, de businessunit amateurvoetbal en de businessunit betaald voetbal per 30 juni 2016 zijn te vinden in bijlage 1.

### UEFA & FIFA

KNVB-bondsvoorzitter Michael van Praag laat in mei 2016 weten zich kandidaat te stellen voor het presidentschap van UEFA. Die functie is vacant sinds de schorsing van Michel Platini. Van Praag streeft naar een termijn van maximaal 2,5 jaar, waarna hij plaats wil maken voor een nieuwe, liefst jongere voorzitter. Zijn campagne, 'Bruggen bouwen', voert hem onder andere langs de Europese Raad. Daar pleit hij voor betere samenwerking tussen politiek en sport op het gebied van integriteit, acceptatie van diversiteit in het voetbal, racisme, mensenrechten en veiligheid. De verkiezing vindt plaats tijdens een UEFA Congres op 14 september in Athene. De Sloveen Aleksander Ceferin krijgt de meeste stemmen en is de nieuwe UEFA-voorzitter.



## ORGANISATIEONTWIKKELING

### DOORONTWIKKELING AMATEURVOETBAL

In februari 2016 opent het steunpunt Zwolle in Sportcentrum Landstede haar deuren. Daarmee is de overgang van zes districtskantoren naar drie centrale steunpunten in Zeist, Eindhoven en Zwolle afgerond. Door het werken met drie centrale steunpunten kunnen processen op het gebied van competitie, arbitrage en tucht gecentraliseerd en efficiënter georganiseerd worden.

Tegelijkertijd komt de KNVB dichterbij de clubs via het openen van regionale servicepunten bij voetbalverenigingen of andere sportlocaties. Hier bieden verenigingsadviseurs en technisch jeugdcoördinatoren advies op maat aan alle voetbalverenigingen in hun regio.

Behalve fysiek ondersteunt de KNVB de verenigingen vanaf dit seizoen (nog) meer digitaal via KNVB Assist. Op deze nieuwe website is een schat aan informatie beschikbaar over alle onderdelen van het besturen van een vereniging. Verder zijn talloze praktijkverhalen te vinden die clubs kunnen helpen bij het aanpakken van zaken als de aanschaf van zonnepanelen of het verkleinen van wachtlijsten.

### KNVB KENNISCENTRUM

Begin 2016 is het KNVB Kenniscentrum gelanceerd. De KNVB Academie is nieuw gepositioneerd binnen het Kenniscentrum, waar ook KNVB Expertise, Research & Intelligence en beleid & strategie onderdeel van zijn. Doelstelling van het Kenniscentrum is om het voetbal een impuls te geven op het gebied van onderzoek, innovatie, opleiding en ontwikkeling. Het Kenniscentrum valt onder verantwoordelijkheid van de directie betaald voetbal (Ron Francis) en aansturing van de manager Kenniscentrum (Giel Kirkels).

### HR – BELEID

Het Human Resource beleid van de KNVB is gericht op de prestatie en ontwikkeling van medewerkers. Hieronder worden de belangrijkste ontwikkelingen benoemd, die vanuit de relatie werkgever – medewerker, nu en in de nabije toekomst, specifieke aandacht vragen.

### MODERNISERING ARBEIDSVERHOUDINGEN

Mede als gevolg van de demografische, technische en economische ontwikkelingen, verandert de arbeidsmarkt en daar zal de werkgever KNVB op moeten anticiperen. Binnen de modernisering van arbeidsverhoudingen past meer keuzevrijheid voor medewerkers en, daarmee gepaard, een aanpassing van arbeidsvoorwaarden, die collectief zijn vastgelegd binnen de CAO Sport. De pensioenverplichtstelling is daar een voorbeeld van. De gevolgen van de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties en de Wet Werk en Zekerheid worden besproken in de Financiële paragraaf van dit verslag.

### GEZONDHEID EN ONTWIKKELING

Op steeds meer terreinen houdt de KNVB zich actief bezig met de gezondheid van medewerkers. Een paar jaar geleden is gestart met het lifestyleprogramma: een pallet aan sportactiviteiten, aangeboden aan medewerkers. Inmiddels worden medewerkers aangespoord bewust te kiezen voor een gezondere levensstijl: de lunchproducten in de kantines zijn gezonder en de KNVB ondersteunt medewerkers actief bij het stoppen met roken.

Transparantie, constructieve overlegstructuren, goede communicatie en heldere wederzijdse verwachtingen zijn cultuuraspecten waar de KNVB op focust. In de jaarlijkse performancecyclus wordt met iedere medewerker gekeken naar zijn of haar ontwikkeling. Daar past een doorkijk naar de middellange en lange termijn bij. Met hulp van een persoonlijk ontwikkelplan en de faciliteiten die de KNVB biedt, kan iedere medewerker, ook de relatief oudere, nog bewuster aan de slag met zijn eigen employability. Een goed voorbeeld is het leiderschaps- en ontwikkelprogramma dat binnen de business unit amateurvoetbal is gestart om de competenties van de medewerkers (verder) te ontwikkelen.



## ONTWIKKELING VAN HET VOETBAL

### ARBITRAGE 2.0

De KNVB zet zich al sinds 2013 in om de arbitrage in het betaald voetbal te ondersteunen met een video-assistent, een scheidsrechter die, buiten het veld, de arbitrage kan ondersteunen in het nemen van beslissingen tijdens wedstrijd-bepalende situaties. De afgelopen drie seizoenen is - in nauw contact met de IFAB - bij meer dan negentig betaald voetbalwedstrijden op de achtergrond de video-assistent getest. De FIFA heeft Nederland geselecteerd als een van de voetballanden waar de video-assistent komend seizoen live getest wordt. De live-testen hebben als doel de meerwaarde van de video-assistent in het voetbal verder te onderzoeken. Komend seizoen wordt gestart met het opzetten van een opleiding voor video-assistenten en wordt uitgewerkt op welke momenten de video-assistent de scheidsrechter kan adviseren.

### DIGITALISERING

In seizoen 2015/'16 is digitaal overschrijven in het amateurvoetbal ingevoerd. Een nieuwe stap in het digitaliseren van processen om het verenigen gemakkelijker te maken. Door het digitaal overschrijven wordt het voor spelers eenvoudiger om van vereniging te veranderen en voor de vereniging is de procedure eenvoudiger en gebruiksvriendelijker. De verenigingen handelen dit proces digitaal met elkaar af, het is niet meer nodig om de oude spelerspas in te leveren. Pupillenverklaringen en intrekkingen vallen eveneens binnen dit proces.

Het gehele zaalvoetbal stapt in seizoen 2016/'17 over op het digitale wedstrijdformulier. In tegenstelling tot het veldvoetbal, dat gebruik maakt van het digitale wedstrijdformulier in Sportlink club, gaat het zaalvoetbal werken met een mobiel digitaal wedstrijdformulier (mDWF): een app op de smartphone of tablet. Deze nieuwe manier van werken is het eerste halfjaar van 2016 uitgebreid getest in een pilot. In vier zaalvoetbalpoules is proefgedraaid door ruim 50 scheidsrechters en door aanvoerders, teamleiders en wedstrijdsecretarissen van ruim 30 verenigingen. De ervaringen bij alle groepen deelnemers zijn zo positief, dat besloten is om met ingang van seizoen 2016/'17 in één keer over te stappen op het mDWF. Onderdeel van deze verandering is de overstap (in het zaalvoetbal) van de plastic spelerspas op de digitale spelerspas, die eveneens komend seizoen zijn beslag krijgt.

Een derde ontwikkeling op het gebied van digitalisering is het zelfstandig verplaatsen van wedstrijden door verenigingen. Via een nieuwe module in Sportlink Club is het sinds voorjaar 2016 mogelijk dat verenigingen, zonder tussenkomst van een KNVB-medewerker, in onderling overleg, wedstrijden kunnen verplaatsen naar een andere dag en/of tijdstip. De pilot is klein begonnen in de districten West I en Oost, maar al snel uitgebreid naar de andere districten. In korte tijd zijn ruim 6.000 wedstrijden op deze digitale manier verplaatst.

### NIEUW TICKETINGSYSTEEM

Dit seizoen stappen 29 betaaldvoetbalorganisaties (bvo's) en de KNVB over op het nieuwe kaartverkoopsysteem SRO. KNVB ClubSupport begeleidt het proces en verleent ook de nazorg. De kosten van het nieuwe systeem zijn voor de clubs lager, terwijl SRO zowel de clubs als de voetballiefhebber meer mogelijkheden biedt.

### SERVICEMETINGEN AMATEURVOETBAL

In seizoen 2015/'16 vindt voor de derde keer de servicemeting plaats onder scheidsrechters, bestuurlijk en technisch kader. De bestuurders van de verenigingen zijn tevreden over de deskundigheid en klantvriendelijkheid van KNVB-medewerkers. Uit de metingen blijkt verder dat er meer gebruik wordt gemaakt van verenigingsondersteuning en dat het aantal clubs dat aan de slag gaat met Walking Football is verdubbeld.

Het merendeel van de trainers heeft de opleidingen pupillen- en juniorentrainer gevolgd en is daar enthousiast over. Het oordeel over de afdeling competitiezaken is – net als bij de bestuurders – positief, wel zien de ondervraagde trainers mogelijkheden tot verbetering op het gebied van het wedstrijdschema en de speeldagen. De afdeling tuchtzaken scoort in de ogen van de trainers positief op het oordeel service, maar er is wel onvrede over de zwaarte en consistentie van de opgelegde straffen en het mondeling onderzoek bij tuchtzaken.

De scheidsrechters zijn zeer positief over de (telefonische) bereikbaarheid, service en de klantvriendelijkheid van de KNVB-medewerkers. Zij zien verbeterpunten bij de vindbaarheid van contactgegevens en bij het aanstellen van begeleiders.



## SPORTIVITEIT, RESPECT EN INTEGRITEIT

### VEILIG SPORTKLIMAAT AMATEURVOETBAL

De KNVB blijft zich samen met verenigingen en leden inzetten om van alle voetbalvelden een sportieve en respectvolle plek te maken, waar iedereen op een plezierige en toegankelijke manier van het spel kan genieten. Een van de programma's die de KNVB inzet is het actieplan Naar een Veiliger Sportklimaat, waarin onder leiding van NOC\*NSF, KNVB en hockeybond KNHB, de georganiseerde sport aan de slag gaat om het sociale klimaat op en rond de velden te verbeteren. Minister Schippers besluit in overleg met de sportsector het actieplan met twee jaar te verlengen tot en met 2018.

De tuchtcommissie doet in oktober 2015 uitspraak in de zaak van de vijf voetballers die verantwoordelijk zijn voor het tragische incident met assistent-scheidsrechter Richard Nieuwenhuizen in 2012. Vier van hen zijn per direct ontzet uit het lidmaatschap van de KNVB, de maximale straf in de tuchtrechtspraak van het voetbal. Dit betekent dat zij nooit meer als lid van de KNVB mogen voetballen. De vijfde betrokkene heeft een schorsing van 60 maanden opgelegd gekregen. Allen zijn nu zowel door de rechter als de tuchtcommissie van de KNVB gestraft.

### TOEGANKELIJK, GASTVRIJ EN VEILIG VOETBAL 2020

In het project Voetbal2020 doen zeven gemeenten (Amsterdam, Eindhoven, Enschede, Groningen, Kerkrade, Nijmegen en Rotterdam) in pilots ervaring op met maatregelen op het gebied van een meer persoonsgerichte aanpak van relschoppers, goed gastheerschap en veiligheidsmaatregelen in en rond voetbalstadions. Het uiteindelijke doel is om voetbal (weer) tot een leuk en toegankelijk feest te maken. De gemeenten doen dat samen met de bvo's in deze steden, de KNVB, de politie, het OM en het Ministerie van Veiligheid en Justitie. Hierbij wordt ook de betrokkenheid van supporters(verenigingen) gezocht. De KNVB is de initiator en grootste aanjager van dit traject.

De zeven pilots moeten diverse methodieken, maatregelen en inzichten opleveren, die ook in andere gemeenten toegepast kunnen worden. De bedoeling is dat straks meer voetbalsteden en voetbalclubs werken aan goed gastheerschap, het verbeteren van de relatie met supporters en het stevig aanpakken van notoire ordeverstoorers. Op deze manier kunnen veiligheidsmaatregelen die de welwillende supporters onnodig hinderen, in de toekomst worden afgeschaft.

### SPREEKKOREN

Betaald voetbalclubs, KNVB en Eredivisie CV spreken af sneller en kordater op te treden tegen kwetsende spreekkoren in het voetbal. Clubs vragen de supporters voortaan direct bij kwetsende en discriminerende spreekkoren met dit gedrag te stoppen. Indien de spreekkoren dan alsnog doorgaan, wordt de wedstrijd stilgelegd. Clubs gaan verder in gesprek met de supportersverenigingen om normen en waarden in het stadion gezamenlijk vast te leggen en uit te spreken. Dit past volledig in de gezamenlijke ambitie stadions toegankelijker, gastvrij en veiliger te maken.

### TUCHTCOMMISSIE EN COMMISSIE VAN BEROEP

Met ingang van komend seizoen worden alle uitspraken van de tuchtcommissie en de commissie van beroep betaald voetbal gepubliceerd op KNVB.NL. Met het publiceren van de motivatie van de tuchtrechtelijke organen zal naar verwachting het begrip voor de beslissingen toenemen. Daarnaast komt er meer toelichting wanneer de aanklager betaald voetbal een vooronderzoek start op basis van televisiebeelden.

De leden van de tuchtcommissie zullen meer betrokken worden bij de dagelijkse praktijk in het betaald voetbal. Door op wedstrijddagen mee te lopen met de veiligheidsorganisatie van een bvo krijgen de commissieleden meer inzicht in de gang van zaken tijdens een wedstrijd.

### VERNIEUWD LICENTIESYSTEEM

In de algemene vergadering betaald voetbal is overeenstemming bereikt over de hoofdlijnen van een vernieuwd licentiesysteem, dat in de Eredivisie vanaf 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 de UEFA en maatwerk per divisie. In het vernieuwde licentiesysteem gaan de voorwaarden voor clubs in de Eredivisie aansluiten bij de systematiek van de UEFA en worden Eerste divisieclubs de komende jaren ondersteund in het verbeteren van hun financiële positie en het ontwikkelen van een adequate financiële administratie. De verdere invulling en details werken de clubs en KNVB de aankomende periode verder uit.





## CATEGORIE-INDELING

Ook dit seizoen publiceert de KNVB regelmatig de categorie-indeling van de bvo's. Door publicatie van de categorie-indeling ontstaat transparantie over de financiële situatie van de Nederlandse clubs. De licentiecommissie beoordeelt de financiële situatie van de clubs aan de hand van een puntensysteem. Per jaar zijn er drie meetmomenten, waarbij clubs per meetmoment ingedeeld worden in een van de drie categorieën. Doelstelling van het systeem is het waarborgen van de continuïteit van de competities betaald voetbal en in het verlengde daarvan de continuïteit van de clubs.

Bij de laatste categorie-indeling in maart 2016 scoren elf clubs een beoordeling goed (categorie 3), dertien clubs scoren een voldoende (categorie 2) en tien bvo's moeten werken aan financieel herstel (categorie 1). Ten opzichte van de eerdere meting in november 2015 betekent dit dat er drie clubs meer in categorie 1 zitten. Clubs in categorie 1 zijn zelf verantwoordelijk voor het financieel herstel en bepalen zelf op welke wijze zij dit doen, waarbij de licentiecommissie de clubs strikt aan de gemaakte afspraken houdt. Als de club daar zonder toestemming vanaf wijkt, kunnen sancties volgen oplopend van een waarschuwing, winstpunten in mindering tot intrekking van de licentie.

## FC TWENTE

De licentiecommissie trekt, na het constateren van financiële onregelmatigheden, in december 2015 de licentie van FC Twente in, tenzij de club volledig meewerkt aan een onafhankelijk onderzoek naar de structuur van de club, en de aanbevelingen uit dat onderzoek voor 1 mei 2016 opvolgt.

Hoewel de licentiecommissie in mei concludeert dat FC Twente voldoet aan deze voorwaarden, stuit de commissie in de tussentijd op nog meer belastende informatie. Op basis hiervan bestraft de licentiecommissie FC Twente met het intrekken van de licentie, maar verleent wel direct een nieuwe licentie vanwege de positieve ontwikkelingen bij de club. Deze nieuwe licentie is echter voor de Jupiler League en daar gaat de club niet mee akkoord. FC Twente maakt bezwaar bij de (onafhankelijke) beroepscommissie, die de uitspraak van de licentiecommissie herroept. Daardoor behoudt FC Twente de huidige licentie voor het spelen van betaald voetbal. Wel krijgt de club uit Enschede een boete van in totaal 181.000 euro, vanwege vier ernstige overtredingen van het Licentiereglement.

## ONDERZOEK BETALINGEN HOLLANDBELGIUM BID

In december 2015 berichten sommige media dat mogelijk onrechtmatige betalingen zijn verricht door de Stichting Kandidatuur WK 2018. Deze stichting voert namens de KNVB en de KBVB in de periode tussen 2009 en 2011 een lobby bij de FIFA teneinde het WK van 2018 naar Nederland en België te halen. De KNVB verstrekt een onafhankelijk bureau de opdracht de uitgaande geldstromen van de stichting te onderzoeken en vast te stellen of er onrechtmatige betalingen hebben plaatsgevonden.

Het bureau concludeert uit de ter beschikking staande informatie dat er geen dubieuze betalingen zijn verricht en dat niets wijst op mogelijke overtreding van FIFA reglementen. De KNVB informeert het Ministerie van VWS, de Ethische Commissie van FIFA en de KBVB en publiceert het integrale rapport op KNVB.NL

## MATCHFIXING

De Integriteitseenheid van de KNVB stelt voor het eerst officieel vast dat in het Nederlandse betaald voetbal matchfixing heeft plaatsgevonden. Uit onderzoek, uitgevoerd in opdracht van de aanklager betaald voetbal, blijkt dat een speler van Willem II met een matchfixer afspraken heeft gemaakt over het manipuleren van diverse wedstrijden. De KNVB stuurt het rapport naar de UEFA, FIFA en het Functioneel Parket (Openbaar Ministerie), dat een strafrechtelijk onderzoek naar de zaak uitvoert.

Op basis van het onderzoek van de Integriteitseenheid doet de KNVB drie aanbevelingen ten aanzien van manipulatie in de sport: het verbeteren van de internationale samenwerking, het oprichten van een Fairplay eenheid met vergaande bevoegdheden en het onderzoeken van de strafbaarstelling van matchfixing. Tevens gebruikt de KNVB de inzichten uit het onderzoek in de voorlichting die de KNVB over matchfixing geeft aan clubs en arbitrage.

Het bestuur betaald voetbal besluit verder dat de betreffende speler zich niet meer kan aanmelden als lid van de KNVB. Daardoor kan hij in Nederland nooit meer voetballen, trainer worden of enige andere functie binnen het voetbal vervullen.



### **GOKWET**

Door de Nederlandse sportwereld is de code Betrouwbaar Spel & Sponsoring opgesteld. Hiermee is de sport klaar voor legalisering van online kansspelen. Deze code voorziet in een integere samenwerking tussen kansspelaanbieders en sportorganisaties en de aanpak van matchfixing. De KNVB wil hiermee illegale invloeden en belangenverstrengeling bij sponsoring door een kansspelaanbieder voorkomen, terwijl daarbij wel potentiële kansen voor de sport overeind blijven.

Kansspelen en sport zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Sportwedstrijden worden gebruikt om een attractief spelaanbod voor de consument op te stellen. De politiek wil dat de sport gaat meeprofiteren. Een Kamermeerderheid stemt daarom in met het voorstel om de meeropbrengsten van online kansspelen (€ 8-10 miljoen op jaarbasis) naar de sport te laten gaan. Dit bedrag moet ten goede komen aan de unieke sportinfrastructuur en –opleidingen in Nederland.

### **THIRD PARTY INCENTIVE BONUS**

Vanaf seizoen 2015/'16 is het volledig verboden dat een club geld biedt of geld aanneemt in ruil voor het doen van de sportieve plicht. Het verbod geldt dus niet meer alleen voor het opzettelijk verliezen of gelijkspelen van een wedstrijd, maar ook voor het aanbieden of aannemen van een zogenaamde 'winstpremie'. Dit besluit is in lijn met een uitspraak van het CAS in de zaak tegen het Turkse Eskisehirspor. Het CAS stelt in de uitspraak dat 'third party incentive bonus' een bedreiging vormt voor de integriteit van het voetbal en het beginsel van fair play. Clubs die zich schuldig maken aan het accepteren van een 'third party incentive bonus', kunnen op basis van de uitspraak van het CAS worden uitgesloten van deelname aan Europese competities.

### **EIGENDOMSSTRUCTUREN**

De KNVB overlegt met de Eredivisie CV (ECV), de Coöperatie Eerste Divisie (CED) en de Federatie van Betaald Voetbal Organisaties (FBO) over eigendomsstructuren van clubs. Recente ontwikkelingen in het voetbal leiden soms tot vraagtekens bij de motivatie en ambities van nieuwe clubbeigenaren. Onderwerp van gesprek is onder meer hoe vast te stellen is of de nieuwe aandeelhouder wel past bij de club, in relatie tot financiën, ambities, de clubcultuur, de medewerkers en de supporters.



## MAATSCHAPPELIJKE ROL VAN VOETBAL EN DE KNVB

De KNVB vindt het belangrijk om verantwoordelijkheid en betrokkenheid te tonen op maatschappelijk gebied, zowel in eigen land als over de grenzen.

### NEDERLAND: VOETBAL VERBINDT

Het voetballandschap is het grootste sociale netwerk van Nederland. Geen sport heeft een grotere diversiteit aan leden dan het voetbal en als geen ander heeft voetbal het vermogen om mensen te betrekken, bij elkaar te brengen en in beweging te krijgen. Voetbal is een prachtig bindmiddel voor een sterke en hechte samenleving. Mensen ontmoeten elkaar in en via het voetbal en de KNVB helpt verenigingen en leden om met elkaar een veilige en leuke sportomgeving te realiseren. De KNVB organiseert daarnaast verschillende projecten en activiteiten om die verbinding verder te stimuleren (zie bijvoorbeeld de themapagina 'voetbal is plezier'). De KNVB heeft de ambitie, ondersteund door drie pijlers, om het voetbal in te zetten voor een sociale, gezonde en leefbare wereld:

**KNVB Samen - voor een socialere wereld.** We betrekken zoveel mogelijk mensen. In eigen land, in ontwikkelingslanden en bij groepen die anders aan de zijlijn zouden staan. We strijden tegen uitsluiting, brengen mensen bij elkaar en vergroten het onderling begrip en plezier. Dit uit zich in programma's zoals de Zwaluwen Jeugd Actie en KNVB WorldCoaches met haar diverse projecten.

**KNVB Fit - voor een gezondere wereld.** We helpen mensen een gezond voedings- en beweegpatroon aan te leren. Zo stimuleren we een verantwoorde, actieve en bewuste levensstijl, voor een beter gevoel over jezelf en je lichaam, zowel op als buiten het veld. Onderdeel van KNVB Fit is het kantineprogramma "Lekker Bezig". Samen met groothandel Sligro zijn 471 verenigingen actief om gezondere alternatieven aan te bieden in de voetbalkantines. Dit programma wordt ook ondersteund door Disney en het overheidsprogramma JOGG (Jongeren Op Gezond Gewicht).

**KNVB Groen - voor een leefbare wereld.** We zetten ons, in deze tijd van toenemende verstedelijking, in voor meer duurzaamheid. Met technische innovaties die het milieu helpen ontzien. Verantwoord water- en energieverbruik en minder plastic afval. En meer frisse lucht en groene speelruimte, voor een betere balans tussen lichaam, geest en leefomgeving.

Zo is de KNVB inspirator, motivator en activator van maatschappelijke verbetering. Met voetbal als bindende kracht, 1,2 miljoen leden als basis en creativiteit en ondernemingszin als wapen. En veel speelruimte voor maatschappelijke partners die samen met ons de schouders onder de samenleving willen zetten.

### INTERNATIONAAL

WorldCoaches, het internationale sociale programma van de KNVB, bestaat inmiddels zeven jaar. De KNVB zet via WorldCoaches in op de ontwikkeling van kinderen wereldwijd, door het opleiden van hun voetbalcoach. Een WorldCoach leert kinderen niet alleen voetbal skills, maar ook life skills. Alle (sociale) vaardigheden die kinderen nodig hebben, zowel op als naast het veld, kunnen aan de orde komen.

Het WorldCoaches programma wordt continu verbeterd. Het afgelopen jaar is gestart met de vernieuwing van lesmaterialen, uitbreiding van de life skills thema's en het opbouwen van nieuwe samenwerkingsrelaties met bestaande en nieuwe partners. Zo ondersteunt de KNVB het ministerie van Buitenlandse Zaken in ontwikkelingsprojecten op de zogeheten Small Islands and Developing States en werkt de KNVB samen met UNICEF, WarChild en Right to Play aan een stabiele samenleving in Libanon.

### DUURZAAMHEID

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. Dit past de KNVB toe op de eigen organisatie, door middel van het gebruik van de CO<sub>2</sub> prestatie-ladder. In het voetballandschap zijn ook steeds meer voetbalverenigingen bewust of onbewust bezig met duurzaamheid.

Duurzame voetbalaccommodaties zijn helemaal van deze tijd en hebben de toekomst. Verenigingen kampen met stijgende kosten en dalende sponsor- en kantinebestedingen, wat nadelig is voor de begroting. Het thema duurzaamheid biedt kansen om als vereniging de financiële positie structureel te versterken door bijvoorbeeld het verlagen van energiekosten. De KNVB ondersteunt en adviseert de verenigingen op het thema duurzaamheid, waarbij de focus in eerste instantie ligt op energiebesparing.



## PARTNERS EN SPONSOREN

De KNVB viert op 30 juni 2016 dat het met beide hoofdsponsors ING en Nike al 20 jaar samen werkt. Beide partnerships dateren van 1 juli 1996, waarbij ING in eerste instantie via dochteronderneming Nationale Nederlanden het hoofdsponsorschap invult, maar op 1 juli 2010 die rol overneemt.

Hoofdsponsor ING gaat dit seizoen samen met mediapartner Radio 538 op zoek naar de leukste amateurclub van Nederland. Deze eervolle titel én een geldprijs van € 20.000 gaan naar Z.S.V. uit Zeilberg, dat dit geld gebruikt voor de aanleg van een nieuw kunstgrasveld. Anouk Hoogendijk start als ambassadrice van het Welpenvoetbal, het gezamenlijke initiatief van de KNVB en ING om jonge kinderen al vroeg kennis te laten maken met voetbal. Als 102-voudig international en speelster van Ajax gaat Hoogendijk een belangrijke rol vervullen als boegbeeld, bijvoorbeeld bij evenementen, clinics en in de informatievoorziening naar verenigingen en ouders.

De KNVB en Adecco breiden hun samenwerking, die liep tot 2016, uit. Tot medio 2020 gaat Adecco verder als officiële sponsor van de KNVB, waar de uitzendorganisatie tot nu supplier was. Met de ondertekening geven beide partijen een vervolg aan de samenwerking die al sinds 2000 gaande is. Eén van de nieuwe afspraken is de uitbreiding van het KNVB Talent Team. Dit betekent dat er, naast het aanbieden van stageplekken, ook gefocust wordt op het creëren van starterfuncties en op de werving van vrijwilligers voor het EK 2017 en EK 2020.

Namens de KNVB ontvangt directeur amateurvoetbal Jan Dirk van der Zee bij de KNVB bekerfinale uit handen van Arno de Jong, marketing directeur van Toto, een symbolische cheque van € 4.405.128. Het bedrag dat Lotto bv, waarvan Toto onderdeel is en wat voorheen De Lotto was, afdraagt aan de KNVB is volledig bestemd voor de ontwikkeling van het amateurvoetbal. Voetbal is voor iedereen en dient laagdrempelig te blijven. Met dit geld kan de KNVB investeren in nieuwe voetbalvormen om nog meer mensen te laten voetballen.

KNVB en The Coca-Cola Company Nederland hebben hun partnership tot 2018 verlengd en de samenwerking verder uitgebreid. In navolging van de relatie tussen Aquarius, de sportdrink van Coca-Cola, en de KNVB sinds 2010, slaan de voetbalbond en Coca-Cola de komende drie jaar de handen ineen. Centraal in deze samenwerking staat het streven om meer jongeren te laten voetballen en de voetbalbeleving in Nederland van een positieve impuls te voorzien.

De KNVB en The Walt Disney Company Nederland starten 1 september 2015 een partnership voor de looptijd van drie jaar, met een optie voor nog twee jaar. Voor Disney is de voetbalbond de eerste strategische partner in Nederland en voor de KNVB is Disney een belangrijke partner om kinderen te bereiken. De samenwerking werpt direct vruchten af: de KNVB levert een bijdrage aan de content van het Disney XD voetbalprogramma Goalmouth en in de aanloop naar het schoolvoetbaltoernooi verschijnt een Donald Duck special over schoolvoetbal.

De samenwerking tussen de KNVB en Sligro in het kader van Lekker Bezig krijgt verder gestalte in de opening van twee nieuwe gezonde voorbeeldkantines: ASC Nieuwland in Amersfoort en VOC Rotterdam. Het openen van voorbeeldkantines is een belangrijk speerpunt in de aanpak van KNVB en Sligro om de kantines in het amateurvoetbal gezonder te maken. Al zo'n 450 voetbalkantines hebben zichzelf aangemeld voor het Lekker Bezig programma. De samenwerking tussen de KNVB en Sligro loopt in ieder geval tot en met 2019.

Dit jaarverslag is het eerste dat wordt gecontroleerd door EY. Omdat PwC vanwege beroepsregels niet langer sponsor en accountant mag zijn, is PwC met ingang van 1 januari 2016 alleen nog als financieel adviseur en sponsor aan de KNVB verbonden.



## FINANCIËN

### FINANCIËN VERENIGING KNVB

In het boekjaar 2015/'16 heeft de vereniging KNVB een positief resultaat behaald van circa € 6,4 miljoen. De totale baten zijn ten opzichte van het vorige boekjaar gedaald met circa € 19,3 miljoen naar circa € 100,9 miljoen. Deze daling wordt voornamelijk veroorzaakt door het WK 2014 in Brazilië, dat in het boekjaar 2014/'15 is verantwoord. Daarnaast zijn zowel de baten als het resultaat in belangrijke mate beïnvloed door de ontwikkelingen gedurende het boekjaar 2015/'16, die onder financiën amateurvoetbal en financiën betaald voetbal worden uiteengezet.

Per ultimo boekjaar is de stand van de liquide middelen circa € 48,8 miljoen. Bij de beoordeling van de balans per 30 juni 2016 is de liquiditeitsratio ruim voldoende, waardoor op korte termijn aan alle betalingsverplichtingen kan worden voldaan. Ook op langere termijn toont de solvabiliteitsratio aan de vereniging KNVB gezond is.

### FINANCIËN AMATEURVOETBAL

#### Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

In het seizoen 2015/'16, het tweede seizoen van het nieuwe financiële beleid, zet het ingezette herstel van de financiële positie van het amateurvoetbal door. Het resultaat na onttrekking bestemmingsreserves bedraagt € 2,6 miljoen. Met dit resultaat komt het weerstandsvermogen uit op € 9,6 miljoen. De stijging is dan dus € 1,5 mln. Daarmee is het weerstandsvermogen in twee seizoenen aangezuiverd en is weer sprake van een stabiele financiële omgeving.

De opbrengsten stijgen voornamelijk door de bijdrage voor organisatie en deelname aan eindtoernooien van de vertegenwoordigende teams (UEFA). De gemaakte kosten voor de voorbereiding en deelname aan deze toernooien vallen lager uit dan begroot.

De kosten van overhead vertonen in het seizoen 2015/'16 een scherpe daling. Vooral de kosten van porto en telefoon, maar ook de schoonmaakkosten en huurlasten zijn flink lager dan begroot. Bovendien is minder gebruik gemaakt van de regionale steunpunten.

Ook de bestuurs- en commissiekosten vallen flink lager uit. In de begroting is uitgegaan van een ledenraad van 100 leden, maar uiteindelijk is een definitieve ledenraad van 30 leden benoemd. Ook binnen de diverse beleidsterreinen namen de kosten af.

Er is ook een aantal tegenvallers. Omdat de opbrengst vanuit de Lottomiddelen lager is dan vooraf begroot, stelt NOC\*NSF aan de sportbonden (waaronder de KNVB) geen middelen meer ter beschikking voor opleidingen. Voor de KNVB gaat het om een aanzienlijk subsidiebedrag (op jaarbasis € 471.000), dat niet alleen in het seizoen 2015/'16, maar ook in de komende seizoenen wegvalt.

Ook stijgen de personeelskosten. De eerste maanden van het seizoen 2015/'16 was er een capaciteitsgebrek op de afdeling tuchtzaken. Om de tuchtzaken toch correct en soepel af te handelen, is gekozen voor tijdelijke personeelsuitbreiding. Op de afdeling Finance & Control is medio oktober 2015 een Financial controller gestart, daarnaast is per 1 januari 2016 de directeur bedrijfsvoering begonnen.

Per saldo leiden deze ontwikkelingen tot een fors hoger exploitatiesaldo dan in de begroting is voorzien, een stijging van ruim € 1,6 miljoen. Het gaat hier grotendeels om incidentele inkomsten. In het komende seizoen wordt uitgegaan van een conservatieve begroting en wordt geen rekening gehouden met deze inkomsten. De totale baten van het amateurvoetbal komen uit op ruim € 40,7 miljoen. De liquide middelen zijn met € 11,6 miljoen ruim voldoende.

### FINANCIËN BETAALD VOETBAL

#### Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

Het Nederlands elftal heeft zich niet gekwalificeerd voor het EK 2016 in Frankrijk. De oorspronkelijke begroting voorzag in diverse scenario's, waaronder dit scenario. Wel of geen kwalificatie voor een eindtoernooi heeft op korte termijn geen invloed op de financiële resultaten van de businessunit betaald voetbal. Zie hiervoor ook de risicoparagraaf van dit bestuursverslag.

Als gevolg van terreurdreiging is de oefeninterland Duitsland - Nederland niet doorgegaan. Binnen de beschikbare data van de internationale speeldagenkalender kan een dergelijke wedstrijd niet eenvoudig opnieuw worden ingepland. De KNVB verzekert zich niet - een bedrijfseconomische en juridische afweging - voor financiële schade als gevolg van een afgelasting. De afgelasting van de interland in Hannover leidt tot een negatief effect ten aanzien van de begroting van circa € 1 miljoen. Deze tegenvaller kon binnen de exploitatie van het vertegenwoordigend voetbal (nationale selecties mannen, de bekerfinale en de wedstrijd om de Johan Cruijff Schaal) worden opgevangen.



Gedurende het seizoen 2015/'16 is het contract met Nike opgebroken en verlengd tot en met 2030. Kort na de balansdatum heeft ook ING zich langer aan de KNVB verbonden, tot 2022. Beide verlengingen zijn een wederzijdse erkenning van het waardevolle partnerschap en verzekeren de businessunit betaald voetbal langjarig van substantiële inkomsten.

Als resultaat van het Voetbalcongres is het plan Winnaars van Morgen gepresenteerd. De kosten voor de totstandkoming van dit plan zijn verantwoord in het boekjaar 2015/'16. De kosten voor de uitvoering van het plan zullen over de komende jaren worden verantwoord.

Door een stringente kostenbewaking kon wederom de volledige bijdrage van de bvo's aan de KNVB voor het organiseren van de competitie worden gerestitueerd.

De exploitatierekening laat een exploitatiesaldo na onttrekking bestemmingsreserves zien van circa € 4,6 miljoen en een omzet van € 66,5 miljoen. Het eigen vermogen bedraagt per balansdatum € 45,8 miljoen en het liquiditeitsaldo bedraagt € 34,4 miljoen.

De businessunit betaald voetbal is financieel gezond, door het consequent gevoerde, conservatieve financiële beleid. Anders dan in de periode tot 2002 het geval was, blijft de sportieve malheur door het missen van een eindtoernooi op korte termijn zonder financiële gevolgen.

#### Na balansdatum

In september 2016 wordt een kunstgrasveld op de KNVB Campus vervangen door een hypermoderne hybride grasmatt, voorzien van veldverwarming. Inclusief randzaken als leidingwerk en een trafohuis gaat het om een investering van minder dan € 700.000, hetgeen geheel uit eigen middelen wordt betaald.



## RISICOPARAGRAAF

De directie van de KNVB onderkent dat er een aantal risico's en onzekerheden zijn. De bereidheid om risico's te nemen is beperkt en afgestemd op de strategie en prioriteiten van de KNVB. De vier risicogebieden zijn:

- Strategisch
- Operationeel
- Financieel
- Wet- en regelgeving

De KNVB heeft beheersingsmaatregelen getroffen voor het overgrote deel van de geïdentificeerde risico's en onzekerheden. De mate van risicobereidheid is een leidraad voor het al dan niet nemen van maatregelen.

Het systeem van risicomanagement wordt regelmatig geactualiseerd en stond aanvankelijk voor het najaar van 2015 gepland. In verband met personeelsverloop en herprioritering is dit moment verschoven naar najaar 2016 en wordt in boekjaar 2016/'17 verder uitgerold.

### STRATEGISCH

- Negatieve effecten politieke keuzes
- Ontwikkeling van het ledenaantal
- Matchfixing

### OPERATIONEEL

- Informatiebeveiliging
- Imago
- Tegenstrijdige belangen AV/ BV

### FINANCIIEEL

- Niet kwalificeren eindtoernooi
- Verkoop kantoorpanden
- Omzetgarantie KNVB Campus
- Aflopende projectfinancieringen

### WET- EN REGELGEVING

- Convenant Jeugvoetbal
- Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties & Wet Werk en Zekerheid



## STRATEGISCHE RISICO'S

### NEGATIEVE EFFECTEN POLITIEKE KEUZES

Overheden bezuinigen nog altijd als gevolg van de financiële crisis. Daarnaast kunnen slecht beheersbare incidenten het politiek sentiment beïnvloeden. Politieke keuzes, bijvoorbeeld op het gebied van fiscaliteit en subsidies, raken de KNVB en de clubs.

Daarom is samen met de bvo's een klankbordgroep opgericht waarin de betrokken partijen participeren. Deze klankbordgroep treedt samen met de afdeling Public Affairs van de KNVB in overleg met de politiek, om ervoor te zorgen dat de KNVB op de hoogte is van de politieke ontwikkelingen die het voetbal raken. Zo kan er onder meer voor worden gezorgd dat de internationale concurrentiepositie onder de aandacht blijft. Op het gebied van fiscaliteit wordt de KNVB bijgestaan door specialisten en vindt - op het terrein van uitvoering en handhaving - regelmatig overleg met de Belastingdienst plaats. Formeel is er geen convenant Horizontaal Toezicht gesloten tussen de KNVB en de Belastingdienst, maar in de praktijk wordt wel op een vergelijkbare wijze gewerkt. De financiële impact van het risico wordt als hoog geclassificeerd.

### ONTWIKKELING LEDENAANTAL

De KNVB is een vereniging met 1,2 miljoen leden en financieel afhankelijk van de inkomsten die via deze leden binnenkomen. Gezien de demografische ontwikkelingen in de krimpgebieden (Noord- en Zuid-Nederland), wordt rekening gehouden met een daling van het ledenaantal. Verenigingen kijken kritischer naar het ledenbestand in financieel moeilijkere tijden. Op termijn zou het ledenaantal kunnen dalen, wat een negatief effect heeft op verschillende opbrengsten (contributies, wedstrijdgeden en het Digitaal Informatie Abonnement).

Om dit te voorkomen wordt continue nagedacht over nieuw aanbod van voetbalvormen. Het veldvoetbal is het populairst, maar daarnaast bestaan er veel andere vormen, zoals zaalvoetbal en straatvoetbal. Bovendien is er een aantal voetbalvormen gericht op bepaalde leeftijdsgroepen, zoals het welpenvoetbal voor de allerkleinsten, 7x7 voor 35- en 45-plussers en Walking Football voor 65-plussers. Het sterk groeiende meiden- en vrouwenvoetbal wordt gestimuleerd en gefaciliteerd. Een leven lang voetbal is steeds het uitgangspunt. Het diverse aanbod, de samenwerking met (commerciële) partners en het vergroten van de klantgerichtheid zorgen jaar na jaar voor nieuwe records qua ledenaantallen. Ondanks de tegenwind van de maatschappelijke en demografische trends. De financiële impact van het risico wordt daarom als laag tot midden geclassificeerd.

### MATCHFIXING

Matchfixing vormt een bedreiging voor een betrouwbaar en integer competitieverloop. Naast directe schadelijke effecten heeft matchfixing een negatief effect op het imago van de sport en daardoor indirect op de aantrekkelijkheid voor leden, supporters en commerciële partners. De Integriteitseenheid van de KNVB heeft in het seizoen 2015/16 voor het eerst officieel vastgesteld dat in het Nederlandse betaald voetbal matchfixing heeft plaatsgevonden. Op basis van onderzoek van de Integriteitseenheid doet de KNVB drie aanbevelingen om matchfixing te bestrijden:

- het verbeteren van de internationale samenwerking;
- het oprichten van een Fairplay eenheid met vergaande bevoegdheden;
- het onderzoeken van de strafbaarstelling van matchfixing.

De KNVB gebruikt de inzichten in het trainings- en educatieprogramma onder clubs, spelers, trainers, arbitrage en nationale jeugdelftallen. Door de Nederlandse sportwereld is daarnaast de code Betrouwbaar Spel & Sponsoring opgesteld. Hiermee is de sport klaar voor legalisering van online kansspelen. Deze code voorziet in een integere samenwerking tussen kansspelaanbieders en sportorganisaties en de aanpak van matchfixing. Naast deze, in hoofdzaak preventieve, maatregelen, blijft de KNVB bij de wetgever aandringen om de repressieve aanpak te versterken, zowel qua opsporing als vervolging en strafbaarstelling.





## OPERATIONELE RISICO'S

### INFORMATIEBEVEILIGING

Incidenten in de informatiebeveiliging kunnen ervoor zorgen dat systemen of data niet beschikbaar zijn en/of dat derden toegang krijgen tot gevoelige informatie. Om dit risico te beheersen heeft de KNVB een informatiebeveiligingsbeleid opgesteld. Dit betreft continuïteitsborging, zoals het opzetten en invoeren van een continuïteitsbeleid en het regelen van een uitwijkvoorziening (inclusief jaarlijkse testen) bij een calamiteit. De volgende stap is dat de KNVB een business continuïteitsplan gaat opstellen. Ook zijn de interne procedures voor datalekken in 2015/'16 aangepast, om zo gelijke tred te houden bij de ontwikkelingen uit de praktijk en wet- en regelgeving.

Het plan omvat ook een risicoanalyse op het gebied van continuïteit en een analyse van de huidige maatregelen en herijking hiervan. Het plan wordt jaarlijks getest en de uitkomsten opgevolgd. Het informatiebeveiligingsbeleid dient als kapstok voor het business continuïteitsplan. De maatregelen ter beheersing van het operationeel risico zijn in werking gezet. Dit risico wordt als laag geclassificeerd.

### IMAGO

De KNVB heeft een monopoliepositie, veel verschillende leden en een complex speelveld. Daardoor bestaat het risico dat de organisatie onvoldoende alert is op haar omgeving en onvoldoende focus heeft op de klanten, waardoor ze de verwachtingen niet kan waarmaken. Hieraan wordt gewerkt qua aanbod en prestaties. Op het gebied van aanbod hebben we het over nieuwe voetbalvormen, wat het ledenaantal doet stijgen. Op het gebied van prestaties zijn er de voorbeelden Winnaars van Morgen en KNVB Campus. Om de klanttevredenheid te meten worden continu onderzoeken uitgevoerd, zoals onder de bvo's, de deelnemers van de KNVB opleidingen en bezoekers van wedstrijden van de vertegenwoordigende elftallen. Onder de leden is een ledenpanel actief. Bevindingen worden consequent opgevolgd. De impact van het risico wordt als midden tot hoog geclassificeerd.

### TEGENSTRIJDIGE BELANGEN AMATEURVOETBAL (AV) EN BETAALD VOETBAL (BV)

Binnen de KNVB is sprake van twee businessunits, amateurvoetbal en betaald voetbal. De belangen van breedtesport en topsport kunnen verschillen, maar om ervoor te zorgen dat het gezamenlijke doel voorop staat, wordt het beleidsplan sinds 2010 KNVB breed opgesteld. Vanuit het beleidsplan zijn er organisatie brede doelstellingen, kritische prestatie-indicatoren (KPI's) en strategische activiteiten opgesteld. Verder wordt veel gewerkt in projectteams waarin medewerkers uit beide businessunits zijn betrokken. Een voorbeeld is Winnaars van Morgen. Daarnaast zijn veel afdelingen binnen de arbeidsorganisatie geïntegreerd, zoals een centrale staf, commercie, sponsoring en communicatie. Beide businessunits hebben bestuurlijke en financiële autonomie, maar integreren zo veel mogelijk hun operationele en ondersteunende taken, wat kwaliteit en efficiëntie bevordert. Het resterende risico wordt als laag gekwalificeerd.



## FINANCIËLE RISICO'S

### NIET KWALIFICEREN EINDTOERNOOI

De exploitatie van de businessunit betaald voetbal hangt grotendeels samen met de sportieve successen van het Nederlands elftal. Om langjarige stabiliteit te waarborgen, bestaat het financieel beleid uit de volgende maatregelen:

- Het uitgavenniveau blijft gebaseerd op het financieel minst aantrekkelijke sportieve scenario. Over het algemeen is dat het missen van kwalificatie voor een eindtoernooi na het spelen van play-offs.
- Bij succesvolle kwalificatie wordt voor het eindtoernooi dezelfde lijn gehanteerd. Met andere woorden: tenminste een kostenneutrale projectbegroting, ongeacht het sportieve verloop tijdens het toernooi. Daarbij wordt een systeem van scenarioplanning gehanteerd en de verwachte kosten maximaal afgestemd op de inkomsten.
- De grote inkomstenbronnen, waaronder sponsor- en mediacontracten, worden voor langere perioden vastgelegd. Daarbij wordt ervoor gezorgd dat deze niet gelijktijdig aflopen, maar wordt een dakpansgewijze opbouw nagestreefd.
- Financiële meevallers komen eerst ten goede aan de clubs. Hun bijdrage aan de kosten van de KNVB krijgen zij geheel of gedeeltelijk terug. Het overige deel wordt geïnvesteerd in nieuwe, projectmatige activiteiten.

De financiële impact van het risico wordt daarom als laag tot midden geclassificeerd.

### VERKOOP KANTOORPANDEN

De verhuizing van de districtskantoren naar de steunpunten is afgerond, maar de verkoop van de kantoren laat langer op zich wachten. In de meerjarenbegroting is een inschatting van verkoopmomenten gemaakt op basis van het voorzichtigheidsprincipe. Mocht deze inschatting niet gehaald worden, dan is er een financieel risico.

Op 21 september 2015 is het koopcontract inzake het kantoorpand te Amsterdam getekend. Het notarieel transport was voorzien op 1 december 2016. Inmiddels is duidelijk geworden dat de voorgenomen verkoop van het kantoorpand te Amsterdam geen doorgang vindt vanwege het niet verkrijgen van de voor de verkoop noodzakelijke goedkeuring van de gemeente Amsterdam (wijziging bestemmingsplan ten behoeve van koper en overgang erfpacht). Ten tijde van het opstellen van de jaarrekening 2015/'16 is het koopcontract getekend inzake het kantoorpand te Nieuwstadt. De koopprijs bedraagt € 325.000 (boekwinst circa € 175.000); het transport is voor eind september 2016 voorzien

### OMZETGARANTIE KNVB CAMPUS

Begin 2015 hebben de KNVB en Woudschoten Conferentiecentrum BV een samenwerkingsovereenkomst gesloten om de KNVB Campus te exploiteren. De KNVB heeft hierbij een omzetgarantie verstrekt voor verblijf- en vergaderarrangementen. Dit betreft congressen, vergaderingen etc. en een garantie vanuit het 'teamhotel'. Als er sprake is van een onderbesteding wordt alleen de margederving gecompenseerd. Ook aan de exploitant van de sporthal op de KNVB Campus is een omzetgarantie verstrekt. Aangezien de omzetgaranties vergelijkbaar zijn met het bestedingsniveau van de oude faciliteiten, en de bestedingen nauwgezet worden gevolgd en zo nodig operationeel wordt bijgestuurd, wordt het risico als laag geclassificeerd.

### AFLOPENDE PROJECTFINANCIERINGEN

De financieringen van de projecten 'Naar een Veiliger Sportklimaat' (VSK) en 'Sportimpuls' lopen eind 2016 af. Inmiddels is bekend dat VSK doorloopt tot en met 31 december 2018. Uit deze projectfinancieringen vindt de betaling van (vaste en tijdelijke) medewerkers plaats. Daarnaast ontvangt de KNVB een compensatie voor de gemaakte overhead (huisvesting-, bureau- en ICT-kosten). Met de beëindiging van de projectfinanciering komt bovengenoemde dekking voor salarislasten en overhead te vervallen. Tot en met het einde van het project VSK wordt getracht de afhankelijkheid van deze 'inkomsten' te verminderen. Bij toekomstige projecten vormt de overheadvergoeding het overschot op de begroting (en dus geen middel om de begroting 'sluitend te maken'). De financiële impact van het risico wordt als hoog geclassificeerd.

Het kalenderjaar 2016 is het laatste jaar van de huidige Sportagenda, gebaseerd op de Olympische Cyclus 2012-2016. Op basis van deze Sportagenda vindt de verdeling van de Lottomiddelen onder de diverse bonden plaats. In mei 2016 is de nieuwe Sportagenda 2017+ vastgesteld, waarbij rekening is gehouden met een daling van de inkomsten uit de Lotto. Het proces van het vaststellen van het nieuwe bestedingsplan loopt op het moment van opstellen van de jaarrekening. De financiële risico's zijn nog niet inzichtelijk. De directie AV volgt dit proces nauwlettend.



## WET- EN REGELGEVING

### CONVENANT JEUGDVOETBAL

Medio 2015 is de belastingherziening ter sprake gekomen, in het bijzonder het afschaffen van het lage BTW tarief (6%). Het amateurvoetbal ontvangt een aandeel in het verschil in het BTW tarief op toegangskaartjes (6%) ten opzichte van het algemene BTW tarief (21%). Dit 'voordeel' wordt in belangrijke mate door de KNVB zelf en de bvo's afgedragen in een fonds, als gevolg van een convenant dat de KNVB al sinds 1996 met VWS sloot en waarmee jeugdvoetbalprojecten in top- en breedtesport worden gefinancierd. Als tickets in het betaald voetbal niet langer onder het lage BTW tarief mogen vallen, valt de grondslag onder het BTW convenant weg. Daardoor staat vanuit het amateurvoetbal de financiering van voetbalactiviteiten gericht op de talentontwikkeling onder druk. Daarnaast zouden tickets, seizoenkaarten en business seat arrangements in het betaald voetbal fors duurder worden, en naar verwachting een omzetzaling tot gevolg hebben. En daardoor raakt de internationale concurrentiepositie van het betaald voetbal in Nederland verder achterop.

De acute dreiging van de belastingherziening in 2016 is geweken, maar in de nabije toekomst, mede met het oog op de verkiezingen, blijft het gevaar op de loer liggen. De (financiële) impact van het risico wordt als hoog geclassificeerd, omdat het negatief effect voor de KNVB zelf meer dan € 3 miljoen structureel op jaarbasis bedraagt. Bij de bvo's zal dat bedrag nog hoger zijn. De Kamerfracties en het ministerie van financiën worden constant geïnformeerd over deze verstrekende gevolgen voor het voetbal. In mindere mate raakt dit ook overige (betaalde) sport. Daarom werken KNVB, externe adviseurs en NOC\*NSF samen.

### WET DEREGULERING BEOORDELING ARBEIDSRELATIES EN DE WET WERK EN ZEKERHEID

De overheid heeft in 2015 en 2016 een aantal wetten ingevoerd die van directe invloed zijn op de formele arbeidsrelatie tussen de KNVB en haar medewerkers. De Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties en de Wet Werk en Zekerheid moeten beide voor een vast(er) dienstverband tussen werkgever en werknemer zorgen, met als bijkomend argument flexibilisering van het ontslagrecht en bestrijding van schijnzelfstandigheid. De ministeriële uitzonderingspositie voor spelers en coaches zoals het betaald voetbal die kent, werd geweigerd voor trainers in het amateurvoetbal en scheidsrechters. Dit vermindert de flexibiliteit die in een topsportomgeving wel gewenst is. Ook ontstaan er grotere risico's bij vaste dienstverbanden, onder meer in geval van ziekte en door- en uitstroom. De KNVB zal hierdoor nog terughoudender zijn bij de keuze voor een vast dienstverband. Naast het functioneren van de medewerker spelen arbeidsrechtelijke en financiële risico's een steeds grotere rol in deze afweging. De KNVB heeft, om de fiscale en arbeidsrechtelijke risico's te beheersen, modelovereenkomsten opgesteld en ter goedkeuring aan de Belastingdienst voorgelegd. Tot op heden heeft de Belastingdienst hierop nog geen formeel akkoord gegeven. Het aantal overeenkomsten van opdracht, kortdurende arbeidsovereenkomsten en oproepcontracten binnen de KNVB is aanzienlijk. Mede daarom wordt het risico als hoog geclassificeerd.

### FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Binnen de groep KNVB, specifiek de Stichting Sportcentrum Zeist (SSZ), is per september 2015 krediet verkregen met een looptijd van 10 jaar en een variabele rente. Ter bescherming tegen toekomstige rentestijgingen is een rentecap afgesloten. Dit houdt in dat met de bank een Euribor-rentep plafond is afgesproken, de 'caprente'. Stijgt de Euribor rente op het krediet boven het afgesproken plafond, dan betaalt de KNVB enkel de plafondreente. Voor het afsluiten van deze rentecap is een eenmalige premie betaald. Het derivaat kent een looptijd en afloopschema dat is afgestemd op de onderliggende lening, zodat een speculatieve positie wordt voorkomen. Verder wordt geen gebruik gemaakt van financiële instrumenten als hulpmiddel om financiële risico's af te dekken.

### GEDRAGSCODE

Er is geen centrale gedragscode voor personeel en bestuur. In het verleden is de afweging gemaakt in hoeverre dit op papier moet worden geregeld. Destijds zijn enkele zaken bewust elders vastgelegd, in statuten en reglementen en/of in reeds bestaande, specifieke regelingen. Voor het personeel bijvoorbeeld in de introductiewijzer voor nieuw personeel. Zaken die normaal gesproken in een gedragscode van een bestuur staan, zijn deels vastgelegd in een reglement directie/bestuur, deels in een reglement RvC en voor het overige in statuten en reglementen. Hiervoor is gekozen om de verenigingsorganisatie een positie te geven. Het wijzigen van reglementen en statuten is voorbehouden aan de hoogste verenigingsorganen van de KNVB: de algemene vergaderingen AV en BV. Zonder hun tussenkomst kan er niets worden gewijzigd. De prioriteit lag bij de praktische relevantie en besef. Echter, de KNVB streeft naar continue verbetering en dit onderwerp zal komend najaar op de agenda staan wanneer het risicomanagement opnieuw wordt bepaald.



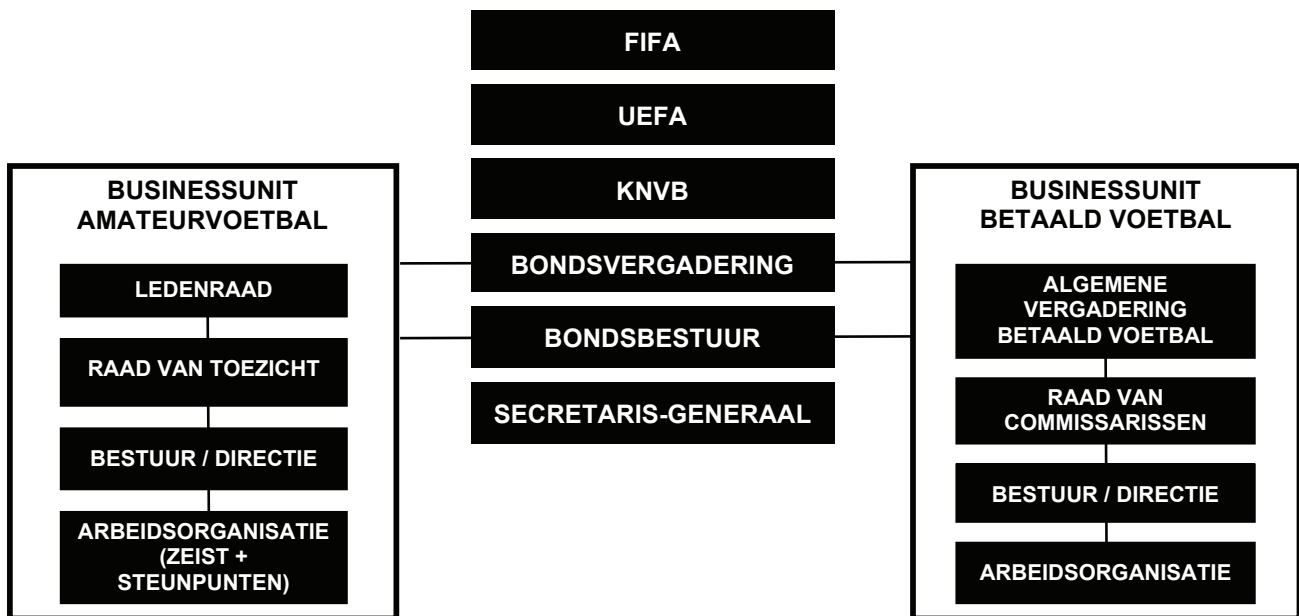
# **BIJLAGE 1**

## **ORGANOGRAMMEN KNVB**





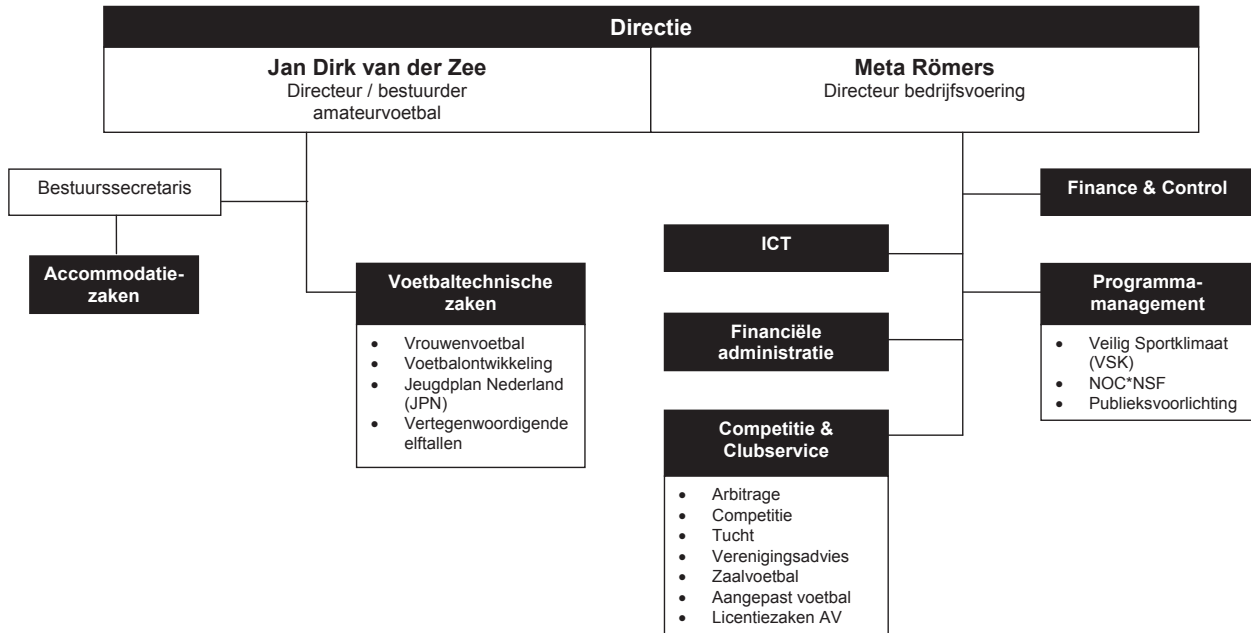
ORGANOGRAM  
KNVB



juni 2016



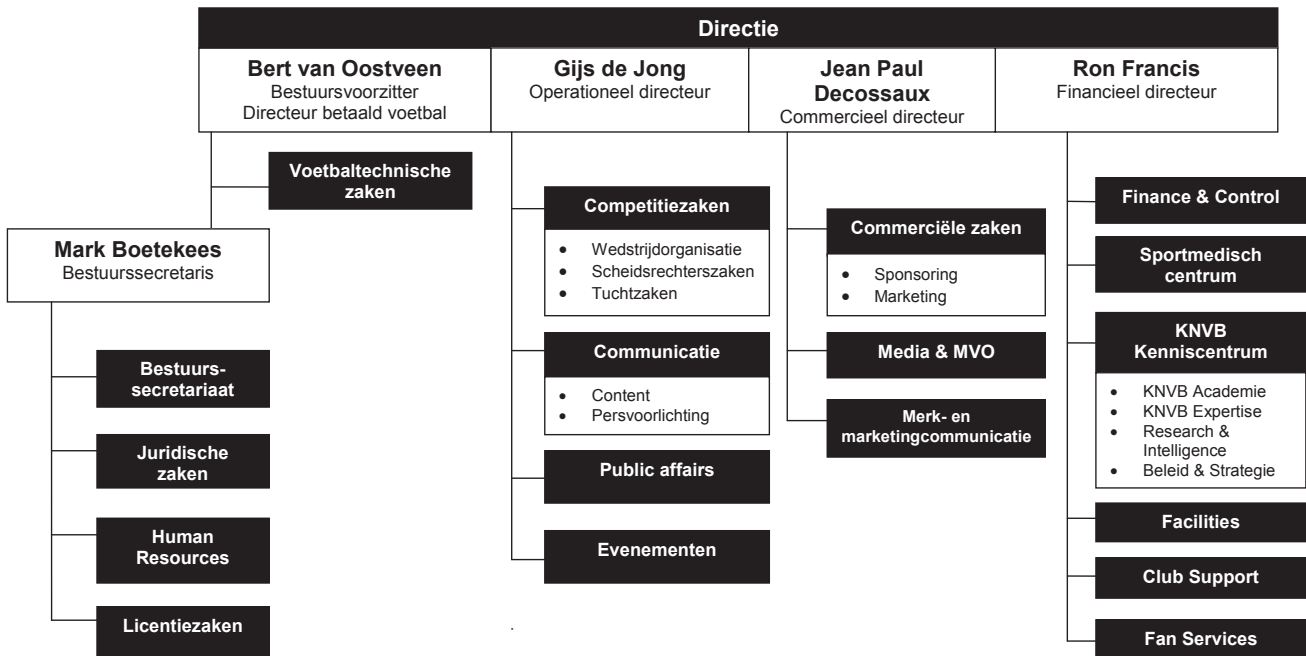
## ORGANOGRAM BUSINESSUNIT AMATEURVOETBAL



juni 2016



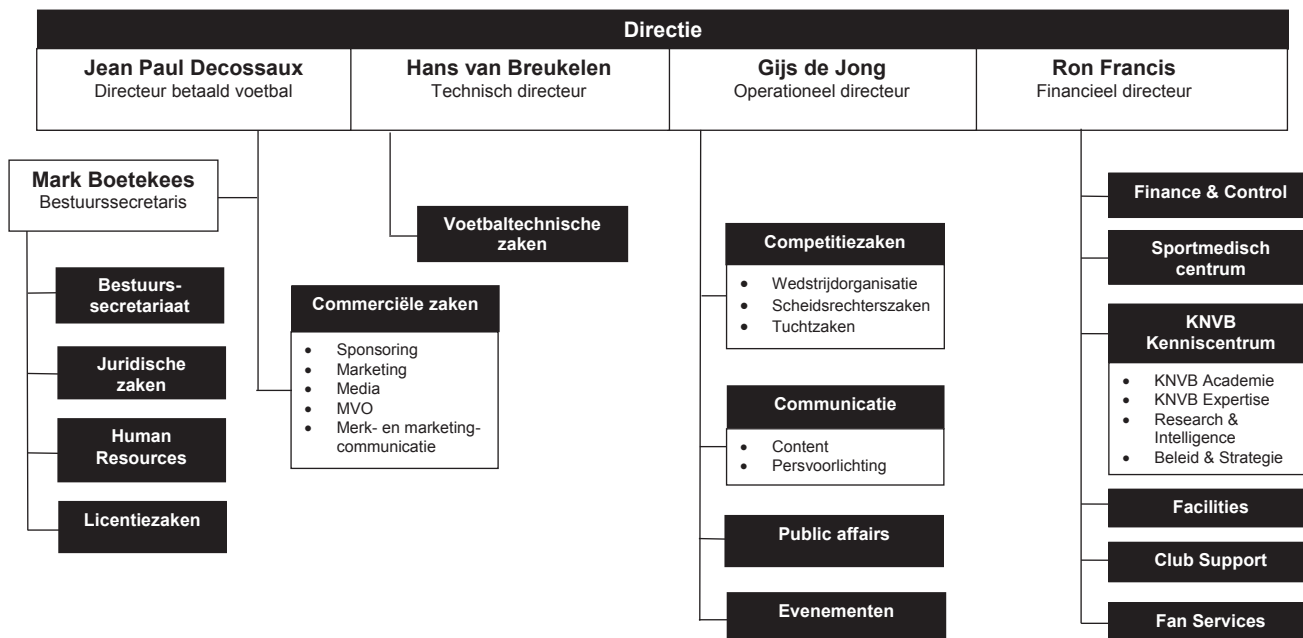
## ORGANOGRAM BUSINESSUNIT BETAALD VOETBAL



juni 2016



## ORGANOGRAM BUSINESSUNIT BETAALD VOETBAL



september 2016