

Koninklijke Nederlandse Voetbalbond

Beleidsplan betaald voetbal 2005-2009

Toelichtende tekst
bij samenvattend overzicht

6 december 2004

© KNVB 2004



INHOUDSOPGAVE

Inleiding	4
Missie betaald voetbal	5
Clubvoetbal (competities betaald voetbal)	6
1. <u>Visie</u>	6
1.1. Omgevingsanalyse: kansen en bedreigingen	6
1.2. Strategische doelen	7
2. <u>Maatschappelijke verantwoordelijkheid en betekenis</u>	8
2.1. Belang en verschijningsvormen van maatschappelijke binding voetbal	8
2.2. Primaire en secundaire bijdrage van voetbal aan maatschappelijke rol	9
2.3. Inhoudelijke en communicatieve krachtenbundeling	10
2.3.1. Versterking partnership met overheid	10
2.3.2. Oprichting stichting 'Meer dan voetbal'	11
3. <u>Kwaliteit van voetbal en organisatie</u>	12
3.1. Sportieve piramide	12
3.1.1. Verbetering competitie model: sportieve voordelen invoering play offs	12
3.1.2. Prestatievergoeding eerste divisie	14
3.2. Jeugdopleiding	15
3.2.1. Masterplan Jeugdvoetbal	15
3.2.2. Verbetering samenhang tussen opleiding bij clubs en vertegenwoordigend voetbal	16
3.2.3. Leeftijd en nationaliteit gerelateerde afspraken	17
3.2.4. Samenwerking jeugdopleiding: concentratie van talent	17
3.3. Wedstrijdarbitrage	18
3.3.1. Masterplan Arbitrage	18
3.4. Organisatie(structuur) van betaald voetbal	20
3.4.1. Afspraken over taken en bevoegdheden KNVB, ECV en CED	20
3.4.2. Evaluatie van bestuursmodel	21
3.4.3. Relatie met amateurvoetbal en belangenorganisaties	21
3.5. Onderzoek en kennisoverdracht	22
3.5.1. Gegevens en kennis van marketing en commercie	22
3.5.2. Data en kennis andere aandachtsgebieden	22
4. <u>Publieksbeleid en veiligheid</u>	23
4.1. Publieksbeleid	23
4.1.1. Monitoring wensen en eisen van supporters	23
4.1.2. Verhoging service en comfort	24
4.1.3. Investering in relatie met supporters en sponsors: customer relationship management	24
4.1.4. Verdere activering Kids Clubs	25
4.1.5. Kaartverkoopsysteem: KNVB ClubSupport	25

4.2.	Veiligheid en bestrijding voetbalvandalisme	26
4.2.1.	Onderzoeken van aanvullende en effectievere toepassing wetgeving	27
4.2.2.	Versterking ketenbenadering	27
4.2.3.	Verbetering dadergerichte aanpak	28
4.2.4.	Ontwikkeling technopreventieve ondersteuning	28
4.2.5.	Kwaliteitsverbetering wedstrijd- en veiligheidsorganisatie	29
4.2.6.	Verdere aanpak kwetsende spreekkoren	29
4.2.7.	Ondersteuning sociaal preventief beleid	29
4.2.8.	Voornemen regering tot doorberekening kosten politie-inzet	30
5.	<u>Financiën</u>	31
5.1.	Omzetmaximalisatie	31
5.1.1.	Verbetering competitie­model: financiële voordelen invoering play-offs	31
5.1.2.	Verbreding mediamogelijkheden	31
5.1.3.	Benutting collectieve kracht: samenwerking op commercieel gebied	32
5.1.4.	Toepassing marketing database technieken	32
5.1.5.	Ondersteuning commerciële organisatie clubs	32
5.2.	Kostenbeheersing	33
5.2.1.	Divisiegerelateerde afspraken	33
5.2.2.	Collectieve inkoop producten en diensten	34
5.2.3.	Afspraken over commissie makelaars	34
5.2.4.	Samenwerking jeugdopleiding	34
5.2.5.	Periodieke terugkoppeling financiële kengetallen (benchmarking)	34
5.2.6.	Effectieve toepassing licentiesysteem	35
	Vertegenwoordigend voetbal	36
6.	<u>Visie</u>	36
6.1.	Omgevingsanalyse: kansen en bedreigingen	36
6.2.	Strategische doelen	38
7.	<u>Voetbaltechnische zaken</u>	39
7.1.	Sportief	39
7.1.1.	Doelstellingen	39
7.2.	Organisatorisch	40
7.2.1.	Randvoorwaarden	40
7.2.2.	Samenwerking met clubs verbeteren	40
7.2.3.	Inhoudelijke ontwikkeling voetbal	41
8.	<u>Marketing en commercie</u>	42
8.1.	Positionering / corporate marketing communicatie	42
8.2.	Commercie / Business to business markt (zakelijk segment)	42
8.2.1.	Ontwikkeling partnership- en maatwerkbenadering	43
8.2.2.	Optimalisering sponsormodel	43
8.2.3.	Verhogen inkomsten uit commercie	44
8.3.	Publiek segment	44
8.3.1.	Bewerkstelligen groter en gericht bereik publiek	44
8.3.2.	Centrale, integrale Oranje voetbal­database	45
8.3.3.	Verhogen inkomsten uit publiek segment	45
8.4.	Ontwikkeling en intensieve(re) inzet mediakanalen	45
8.5.	Organisatie evenementen	46

INLEIDING

Vijftig jaar betaald voetbal (1954-2004) leverde prachtige hoogtepunten op die de massa's in vervoering brachten. Van de successen van Oranje tot aan de internationale prijzen van Ajax, Feyenoord en PSV, van spannende bekerfinales tot kampioenschappen. Het betaald voetbal kende echter ook enkele dieptepunten, zowel op als buiten het veld, die de mensen raakten. De positieve impact van het betaald voetbal op onze maatschappij is onmiskenbaar groot en de vijftigste verjaardag werd daarom ook terecht gevierd.

Aan dynamiek geen gebrek in de wereld van het betaald voetbal. Enerzijds een prettig gegeven, want hiermee wordt het grote (sociaal maatschappelijke) belang van het betaald voetbal eens te meer zichtbaar. Anderzijds zorgt dit soms ook voor onrust die niet in het voordeel van het voetbal is. Juist vanwege deze dynamiek is het van belang dat het betaald voetbal voor zichzelf en voor de buitenwereld aangeeft welke richting ze de komende jaren met het betaald voetbal op wil. Dat gebeurt in het beleidsplan, opgesteld door de KNVB, Eredivisie CV (ECV) en Coöperatie Eerste Divisie UA (CED).

Het beleidsplan beschrijft op hoofdlijnen de visie op het betaald voetbal voor de lange termijn, met een aantal meer concrete uitwerkingen. Dat gebeurt aan de hand van een samenvattend overzicht en aan de hand van onderhavig document met toelichtende teksten daarop. Echt concreet moeten de uitwerkingen worden in een jaarlijks op te stellen plan, gekoppeld aan de begroting voor het eerstkomende seizoen. Een dergelijk 'levend' proces stelt het betaald voetbal beter in staat een passend antwoord te hebben op de voortdurende dynamiek van haar omgeving.

Het beleidsplan gaat in op de missie van het betaald voetbal en haar grote sociaal maatschappelijke functie. Tevens komen de strategische doelstellingen en -aandachtspunten aan bod, uitgewerkt naar (sub)doelstellingen en implementatie voor zowel het clubvoetbal als het vertegenwoordigend voetbal (nationale teams).

KNVB, ECV, CED en de clubs zetten zich, samen met hun partners, ook in de komende beleidsperiode van vijf jaar weer volledig in om de missie en strategische doelstellingen van het betaald voetbal te realiseren. Dit betekent collectief en individueel: benutting van de kansen en het hoofd bieden aan de bedreigingen. Want, hoe ver het betaald voetbal in vijftig jaar ook is gekomen, de uitdaging ligt er om het opnieuw een stukje beter te doen.

KNVB:

Benk Korthals
voorzitter
raad van toezicht

Henk Kesler
directeur-bestuurder

ECV:

Michael van Praag
voorzitter
raad van commissarissen

Alex Tielbeke
algemeen directeur

CED:

Frans Derks
voorzitter
bestuur

Edwin Lugt
directeur

MISSIE BETAALD VOETBAL

De missie van het betaald voetbal is: door het bieden van voetbal als topsport in Nederland levert het betaald voetbal recreatie voor een zo groot en breed mogelijk publiek.

KNVB, ECV, CED en clubs onderkennen en koesteren de grote sociaal maatschappelijke waarde hiervan, alsmede de voorbeeldfunctie voor de jeugd als bijdrage aan het besef van normen en waarden.

Dat betekent een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid ten aanzien van:

- Versterken en promoten van de positie van betaald voetbal als onderdeel van onze nationale erfenis en cultuur
- Beschermen van de reputatie, geloofwaardigheid en imago van betaald voetbal
- Bevorderen van solidariteit
- Stimuleren scholing en training van jonge spelers
- Bewaken integriteit van open en voor iedereen toegankelijke competities
- Bijdrage leveren aan de strijd tegen racisme en dopinggebruik en promoten van gezondheid
- Behartigen van de belangen van de leden van de KNVB
- Vooruitstrevend zijn in de ontwikkeling van nieuwe initiatieven ter verdere verbetering van het betaald voetbal in Nederland

De ambities van het betaald voetbal hebben met name betrekking op de elementen 'top qua ontwikkeling en uitvoering' (als het gaat om het bieden van voetbal), 'topsport' en 'een zo groot en breed mogelijk publiek'.

Centrale waarden zijn daarbij:

Daadkracht

Klantgericht
 Resultaatgericht
 Pro-actief
 Uitgaan van eigen kracht
 Initiatief
 Dynamisch
 Innovatief
 Stimulerend
 Maatwerk
 Financieel verantwoord

Passie

Impact
 Emotioneel
 Magisch
 Trots
 Meeslepend
 Inspiratie

Betrokkenheid

Grootste sportvereniging
 Sociaal
 Voor iedereen
 Midden in de maatschappij
 Transparant

De gekozen waarden staan centraal bij alle activiteiten en resultaten van de KNVB, ECV, CED en de clubs zowel op het veld als daarbuiten. Genoemde centrale waarden dienen tevens tot uiting te komen in de relatie richting het amateurvoetbal, vanwege het grote maatschappelijke belang van het amateurvoetbal.

CLUBVOETBAL (COMPETITIES BETAALD VOETBAL)

1. VISIE

1.1. Omgevingsanalyse: kansen en bedreigingen

De omgeving van het betaalde clubvoetbal kent verschillende dimensies. Op deze dimensies is een aantal trends en ontwikkelingen waar te nemen, die elkaar ook onderling beïnvloeden. Genoemde trends zijn hieronder weergegeven.

1. Publieke belangstelling	Het voetbal heeft bij het publiek een stevig fundament. De publieke belangstelling is vast (hoog) en varieerde in het verleden beperkt. De publieke belangstelling is in de toekomst te optimaliseren, mogelijk met behulp van de voetbalinrichting (competitiestructuren).
2. Media	Twee stromingen: één stroming gelooft in voetbal dat centraal gemaakt en uitgezonden wordt, zowel live achter decoder als samengevat via open net, de andere stroming gelooft in moderne 1 op 1 aanpak waarbij de consument kan kiezen uit een veelheid aan kanalen en daarbij behorende prijskaartjes. Internet en andere nieuwe media (sms) zorgen additioneel voor extra real-time informatievoorziening.
3. Sponsoring	Merktrouw van consumenten neemt af en moet dus steeds herwonnen worden. Sponsors brengen het aantal merken terug. Het in stand houden van de relatie vergt veel onderhoud/reclame en dus ook veel content. Sponsorwaarde is te optimaliseren door aanbod af te stemmen op behoefte sponsors. Naast grote merken wordt het voetbal ook ondersteund door lokale bedrijven die vooral zijn geïnteresseerd in relatiemarketing.
4. Technologie	Trend: voortschrijdende digitalisering, standaardisatie van doorgifte van content langs verschillende kanalen en nieuwe apparatuur, die de consument veel interactiever laat aangeven wat zij of hij wil. We gebruiken de reeds ontwikkelde technologie nu nog slechts in beperkte mate. Technologie blijft zich ontwikkelen en zal dus in voldoende mate tegen acceptabele kosten beschikbaar zijn.
5. Overheid	Het gedrag van de overheid blijft moeilijk voorspelbaar. In noodsituaties is zij meestal wel bereid bij te springen. In termen van wet- en regelgeving laat zij zich echter in beperkte mate leiden door het (specifieke karakter en belang van) voetbal. De overheid heeft een afstandelijke grondhouding en heeft daardoor slechts beperkt invloed op succes of falen van voetbal.
6. Arbeidsmarkt	De Europese arbeidsmarkt liberaliseert steeds verder. De beperkingen aan vrij verkeer van spelers nemen verder af en de Europese geharmoniseerde arbeidsmarkt groeit met de uitbreiding van nieuwe EU-landen. De beslissing om daar beperkingen in aan te brengen op sportieve gronden is daarbij een interne keuze.
7. Voetbalinrichting (competitiestructuren)	Trend: sportieve en economische krachtsverschillen tussen voetbalclubs en -landen nemen toe. Voetbal dreigt in deelmarkten aan waarde in te boeten. Twee stromingen: 1. Herstructurering van (inter)nationale competities of 2. Grote landen, UEFA, maar ook Nederland houden vast aan bestaande internationale en nationale competitiestructuren.

De (externe) omgevingstrends en ontwikkelingen bieden voor het clubvoetbal in Nederland de volgende kansen:

Kansen voor het clubvoetbal
<ul style="list-style-type: none"> • Vaste, hoge publieke belangstelling • Grote sociaal maatschappelijke waarde van (betaald) voetbal • Sterk imago Nederlandse voetbal, ook in het buitenland • Mediabelangstelling blijft onverminderd groot, ondanks grote aanbod • Voetbal blijft aantrekkelijk voor bedrijfsleven • Europees licentiesysteem: minder 'concurrentievervalsing' • Ontstaan van grensoverschrijdende competities (bv. Royal League in Scandinavië) • Uitbreiding EU: grotere mogelijkheden voor clubs op de spelersmarkt • (Lichte) Verbetering van de internationale concurrentiepositie (financieel en sportief) van Nederlandse clubs door financiële problemen bij veel buitenlandse clubs

Tevens is een aantal bedreigingen voor het Nederlandse clubvoetbal te onderscheiden:

Bedreigingen voor het clubvoetbal

- Consumenten (w.o. jeugd) hebben steeds meer alternatieven voor voetbal
- Veranderende beleving van normen en waarden, met uitingen van vandalisme en van fysiek en verbaal geweld
- Passieve overheid in ondersteuning van clubs bij bestrijding wanordelijkheden
- Hoge veiligheidskosten en doorberekening politiekosten
- Veranderende wetgeving, belastend voor de clubs
- Uitbreiding EU: bedreiging voor doorstroming van eigen jeugd
- Relatief geringe marktomvang van Nederland
- Mindere prestaties Nederlandse clubs in Europees verband
- Financiële problemen bij buitenlandse clubs: lagere transferinkomsten voor Nederlandse clubs
- Ondanks hoge kwaliteit toch periodiek terugkerende negatieve beleving van wedstrijd Arbitrage (periodiek terugkerend imago probleem)

In de volgende paragrafen wordt aangegeven hoe het betaald voetbal denkt om te gaan met deze kansen en bedreigingen voor het clubvoetbal.

1.2. Strategische doelen

Voor het Nederlandse clubvoetbal, de competities betaald voetbal, zijn de volgende strategische doelen (op lange termijn te realiseren doelen/effecten) te onderscheiden:

- Behouden en uitbouwen van een spannende nationale competities, waarbij naast de verhoging van de inkomsten vooral de beheersing van de kosten een nadrukkelijke rol speelt
- Behouden van de aansluiting met de top van het internationale clubvoetbal, met daarbij vooral aandacht voor de verhoging van de inkomsten
- Realiseren van herkenbare competities, zoals aan het begin van het seizoen is vastgesteld, die voor alle betrokkenen de mogelijkheid bieden om optimaal te presteren
- Behouden van gevoelens van veiligheid door het voorkomen (en als het incidenteel toch gebeurt: niet accepteren) van wanordelijkheden, ondersteund door effectieve en gehandhaafde wetgeving
- Aansluiting behouden bij de internationale top van de wedstrijd Arbitrage
- Gezond maken en houden van het clubvoetbal
- Stimuleren van kwalitatief goede jeugdopleidingen
- Effectief en efficiënt organiseren van de competities betaald voetbal en ondersteunen van de deelnemers daaraan, met oog voor samenhang tussen de (belangen van) verschillende competities en haar deelnemers

2. MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID EN BETEKENIS

2.1. Belang en verschijningsvormen van maatschappelijke binding voetbal

Al vijftig jaar lang vervult het betaald voetbal in Nederland een belangrijke sociaal maatschappelijke functie. Als passieve vorm van recreatie is betaald voetbal een onbetwist bindend element met en tussen miljoenen mensen die de wedstrijden bezoeken en/of volgen via televisie, radio, internet, kranten en tijdschriften. Het betaald voetbal is met recht stevig verankerd in de Nederlandse maatschappij.

Genoemde sociaal maatschappelijke binding kent meerdere verschijningsvormen, waaronder:

Vorm van recreatie

Het "beleven" van betaald voetbal (zowel clubs als "Oranje") is een belangrijke vorm van passieve recreatie. De stadions in Nederland worden jaarlijks door 6 miljoen mensen bezocht, terwijl de Nederlander gemiddeld meer dan ooit naar betaald voetbal op de televisie kijkt (alle Nederlanders tezamen: 400 miljoen keer per jaar). Betaald voetbal is ook een onderwerp waarover veel wordt geschreven en gesproken.

Voorbeeld voor anderen

Topvoetballers zijn niet alleen idolen van kinderen. Individuen in de samenleving worden geïnspireerd door prestaties van spelers, die tevens een voorbeeldfunctie hebben. Bovendien draagt de professionele voetbalsport bij aan het besef van normen en waarden.

Mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling

Het betaald voetbal biedt talentvolle voetballers de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen en van het voetbal hun beroep te maken.

Mogelijkheid tot identificatie met succes

Top(sport)prestaties van "Oranje" en van Nederlandse clubs leveren een bijdrage aan het positieve "wij-gevoel". In een steeds individualistischer wordende maatschappij bestaat (mede als reactie daarop) parallel daaraan de groeiende behoefte ergens bij te willen horen. Het (betaald) voetbal voldoet aan die behoefte.

Promotiemiddel voor land, regio of stad

Top(sport)prestaties bepalen voor een deel de status van een land, regio of stad. Het Nederlands elftal draagt de naam en faam van ons land uit. Ook steden profiteren in binnen- en buitenland van de faam van hun clubs en geven daaraan veelal gestalte door de naam van de stad aan die van de club te (laten) koppelen.

Het bovenstaande is van Europese Raad (Verdrag van Nice) tot Nederlandse overheid, van publiek tot pers onbetwist. De UEFA heeft in dat kader ten behoeve van de Europese Unie ook een sportprotocol opgesteld, waarin de rechten en verantwoordelijkheden van de Europese sportorganisaties zijn opgenomen op het gebied van:

- bevordering solidariteit
- scholing en training van jonge spelers
- bewaken integriteit van open en voor iedereen toegankelijke competities
- bestrijding racisme en dopinggebruik en het promoten van de gezondheid

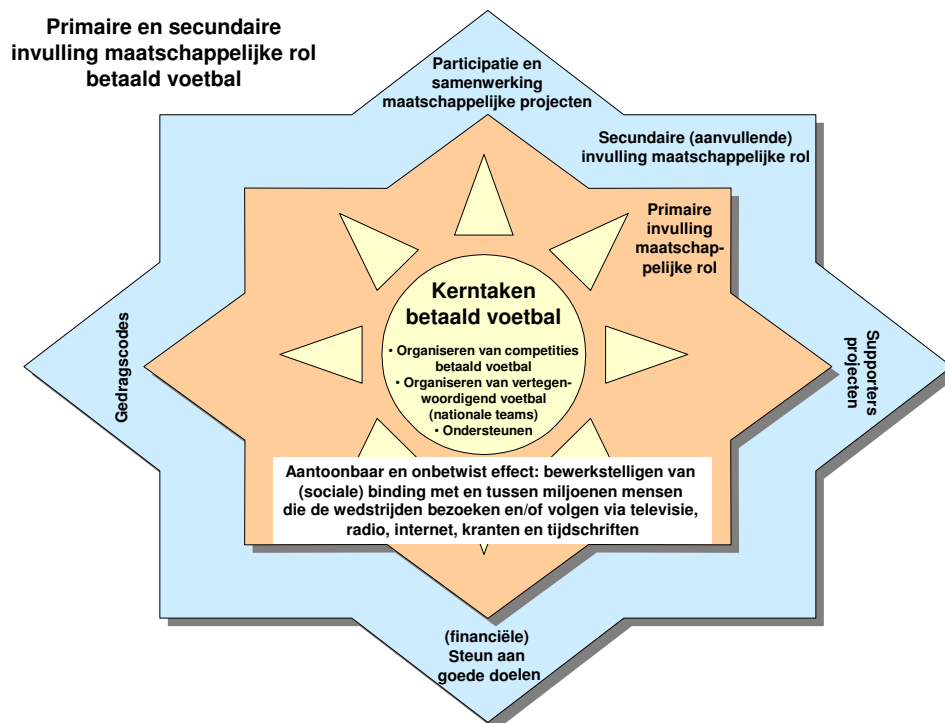
2.2. Primaire en secundaire bijdrage van voetbal aan maatschappelijke rol

Teneinde goed te kunnen beoordelen in welke mate het betaald voetbal invulling geeft aan zijn maatschappelijke functie is het van belang een duidelijk onderscheid te maken waaruit die bijdrage bestaat en waar de prioriteiten daarbij (behoren te) liggen.

De primaire bijdrage die de KNVB (in samenwerking met ECV, CED en de clubs) levert aan de invulling van zijn maatschappelijke rol is het op een zo effectief, efficiënt en klantgericht mogelijke wijze uitvoering geven aan de navolgende kerntaken:

- Organiseren van de competities betaald voetbal
- Organiseren van vertegenwoordigend voetbal
- Ondersteunen en adviseren in het verlengde van bovengenoemde kerntaken

Daarmee zorgen genoemde partijen er in belangrijke mate voor dat het betaald voetbal een onbetwist bindend element is met en tussen miljoenen mensen die de wedstrijden bezoeken en/of volgen via televisie, radio, internet, kranten en tijdschriften. Alle andere activiteiten zijn daaraan secundair.



De secundaire bijdrage die het betaald voetbal levert aan zijn sociaal maatschappelijke rol heeft betrekking op:

- Participatie en samenwerking bij maatschappelijke projecten
- Supportersprojecten
- (Financiële) Steun aan goede doelen
- Gedragcodes

Ook op deze gebieden blijft het betaald voetbal zich maximaal inspannen (zie ook § 2.3.2.). Maar hoe belangrijk laatstgenoemde bijdrage ook is, het blijft een indirecte afgeleide van haar primaire kerntaken en mag dus ook nooit ten koste daarvan gaan.

2.3. Inhoudelijke en communicatieve krachtenbundeling

Door kennisuitwisseling, centrale ondersteuning en bundeling van krachten kan het betaald voetbal, nog meer dan nu het geval is, invulling geven aan en uiting geven van zijn maatschappelijke betrokkenheid. Dat geldt met name voor het grote aantal activiteiten die KNVB en clubs verrichten die buiten hun kerntaken vallen, variërend van ziekenbezoek tot begeleiding van randgroepjongeren (secundaire bijdrage).

Bundeling van krachten betekent een (gedegen) samenwerking tussen KNVB, ECV, CED, clubs en eventueel belangenorganisaties. Omdat het hier verder gaat dan betaald voetbal en omdat het amateurvoetbal ook een significante primaire en secundaire bijdrage levert aan de maatschappelijke betekenis van voetbal zal hierbij tevens de samenwerking met het amateurvoetbal worden gezocht.

Doel: centrale ontwikkeling en ondersteuning van projecten die landelijk kunnen worden uitgevoerd en gedragen

2.3.1. Versterking partnership met overheid

De nagestreefde inhoudelijke en communicatieve krachtenbundeling dient zich mede te richten op versterking van het partnership met de overheid. Het (betaald) voetbal erkent zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid en wil als partner van de overheid een significante bijdrage blijven leveren aan gemeenschappelijke doelstellingen. Daarbij wordt wel verlangd dat de overheid de unieke maatschappelijke positie van het (betaald) voetbal in woord en daad erkent, en dat dit leidt tot optimale (politieke en wettelijke) randvoorwaarden waardoor het (betaald) voetbal zijn functies nog beter kan vervullen. Hierbij moet expliciet worden gedacht aan het nemen van (wettelijke) maatregelen inzake het veiligheidsvraagstuk, stringente handhaving daarvan en geen doorberekening van politiekosten. Maar ook aan toepassing van wetgeving rondom zaken als mededinging, 'staatssteun' en fiscaliteit op een wijze die recht doet aan het specifieke karakter van de voetbalsport.

Vraagt de overheid van de KNVB en zijn partners een daadkrachtige invulling van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, dan spreekt het voor zich dat het (betaald) voetbal diezelfde overheid ook op haar verantwoordelijkheden in deze mag aanspreken.

Initiatief door: KNVB, ECV en CED
In samenwerking met: amateurvoetbal en belangenorganisaties
Wanneer: continu

2.3.2. Oprichting stichting 'Meer dan voetbal'

De sociaal maatschappelijke positionering van het (betaald) voetbal wordt onder meer ingevuld met een campagne en met een structurele bijdrage aan de verdere ontwikkeling van de maatschappelijke functie van het (betaald) voetbal.

De eerdergenoemde inhoudelijke en communicatieve krachtenbundeling wordt hier vormgegeven door de oprichting van een kleinschalige, gespecialiseerde eenheid: de stichting 'Meer dan voetbal', waarin ook de stichting Kids Clubs wordt geïntegreerd. De nieuwe stichting zal zich, onder het motto 'Voetbal is meer dan twee doelen', minimaal vijf jaar richten op programma's voor buurt, onderwijs, sport (amateurvoetbal) en ontwikkelings-samenwerking in een geselecteerd aantal landen. De oprichting van genoemde stichting maakt het bovendien beter mogelijk om additionele middelen ter financiering van deze activiteiten aan te trekken.

Bij de oprichting wordt de strategische verankering aan de doelen van KNVB, ECV en CED vastgelegd, evenals de operationele verankering, de koppeling met het communicatiebeleid van KNVB, ECV en CED, heldere evaluatiecriteria en een minimaal gegarandeerde ontwikkelperiode.

Initiatief door: KNVB, ECV en CED

In samenwerking met: amateurvoetbal, belangenorganisaties en overheid

Wanneer: 2005

3. KWALITEIT VAN VOETBAL EN ORGANISATIE

3.1. Sportieve piramide

Behoud van de aansluiting met de top van het internationale clubvoetbal, mede uitgedrukt in de positie op de UEFA-ranglijst, is zowel sportief als financieel voor het hele voetbal in Nederland van groot belang. De nationale (competitie)structuur dient hiervoor optimale randvoorwaarden te verschaffen. Maximale sportieve uitdaging voor clubs op alle ambitie-niveau's is gewenst. Tevens moet worden geanticipeerd op een eventuele invoering van een internationale competitie.

Doel:

- verhogen sportieve kwaliteit en -balans
- verbeteren sportieve aansluiting tussen:
 - * top eredivisie met top Europa
 - * eerste divisie met eredivisie
 - * amateurvoetbal met op eerste divisie

3.1.1. Verbetering competitie-model: sportieve voordelen invoering play-offs

Alle clubs hebben sportieve, maatschappelijke en economische ambities, maar deze worden verschillend ingevuld. Er zijn vier categorieën van clubs waarvan de ambities grotendeels overeenkomen, namelijk: 'topclubs', 'ambitieuze clubs', 'dynamische clubs' en 'stabiele clubs'.

De opbouw van de begroting, de manier om geld te genereren en de risico's die clubs kunnen nemen, zijn structureel anders per categorie

Ambitie	Begroting [EUR mio]	Gemiddelde inkomsten seizoenen 2000/'01- 2002/'03								
'Top' (PAF)	> 50	<table border="1"> <tr> <td>45%</td> <td>30%</td> <td>12%</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>wedstrijdbaten</td> <td>sponsoring</td> <td>tv</td> <td>overig</td> </tr> </table> <p>Optimalisatie: Internationaal succes</p>	45%	30%	12%	13%	wedstrijdbaten	sponsoring	tv	overig
45%	30%	12%	13%							
wedstrijdbaten	sponsoring	tv	overig							
'Ambitieuze'	5-15	<table border="1"> <tr> <td>25%</td> <td>49%</td> <td>16%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>wedstrijd</td> <td>sponsoring</td> <td>tv</td> <td>overig</td> </tr> </table> <p>Optimalisatie: Stabiliteit en incidenteel Europees "extra's"</p>	25%	49%	16%	10%	wedstrijd	sponsoring	tv	overig
25%	49%	16%	10%							
wedstrijd	sponsoring	tv	overig							
'Dynamisch'	3-5	<table border="1"> <tr> <td>18%</td> <td>45%</td> <td>18%</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>wedstrijd</td> <td>sponsoring</td> <td>tv</td> <td>overig</td> </tr> </table> <p>Optimalisatie: Stabiliteit en beperking risico</p>	18%	45%	18%	19%	wedstrijd	sponsoring	tv	overig
18%	45%	18%	19%							
wedstrijd	sponsoring	tv	overig							
'Stabiel'	1-3	<table border="1"> <tr> <td>10%</td> <td>50%</td> <td>23%</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>wedstr.</td> <td>sponsoring</td> <td>tv</td> <td>overig</td> </tr> </table> <p>Optimalisatie: Solidariteit, op dit moment in belangrijke mate vormgegeven via de overeenkomst "exclusief en onbeperkt"</p>	10%	50%	23%	17%	wedstr.	sponsoring	tv	overig
10%	50%	23%	17%							
wedstr.	sponsoring	tv	overig							

De bijbehorende bedrijfsmodellen verschillen aanzienlijk in dynamiek en implicaties. Als gevolg daarvan is het niet zonder meer mogelijk een ambitie die behoort bij de ene categorie na te jagen met een bedrijfsmodel dat behoort bij een andere, lagere categorie. Daar waar dit gebeurt, leidt dit vrijwel zonder uitzondering tot financiële problemen.

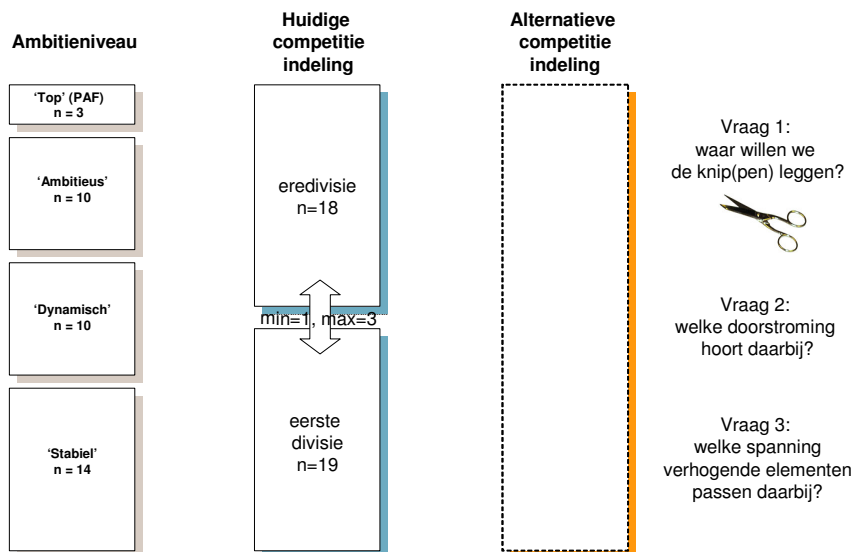
De oplossing voor het strategische probleem van het (qua marktgrootte kleine) Nederlandse betaald voetbal ligt voor een deel in Europa. Te denken valt aan andere internationale competitiestructuren die meer kansen bieden voor Nederlandse clubs, zoals een andere opzet van de huidige Europese competities of regionale, grensoverschrijdende competities (Nederland/België). Het betaald voetbal zal mede door onderzoek pro-actief anticiperen op mogelijke ontwikkelingen op dit gebied. Een andere oplossing zou een wijziging van de financiële verdeelsleutels in de huidige Europese competities zijn.

Omdat 'Europa' echter vooralsnog geen uitkomst biedt, moeten de Nederlandse clubs in eerste instantie oplossingen zoeken binnen de eigen invloedssfeer. De beste manier om dit te doen is door de competities in Nederland zo in te richten dat ruimte wordt geboden aan de eerdergenoemde verschillende ambities die binnen het Nederlandse betaald voetbal bestaan.

Aangezien deze ambities gepaard gaan met eveneens verschillende bedrijfsmodellen, is onderzocht of deze beter tot hun sportieve en financiële recht komen in alternatieve competitie modellen dan in het huidige competitie model. In bedoeld onderzoek zijn de sportieve, maatschappelijke en economische effecten van het verbeteren van de sportieve balans en van het vergroten van het aantal beslismomenten doorgerekend. Tevens is gekeken naar het effect van het verbeteren van de sportieve en economische aansluiting tussen de verschillende ambitieniveaus, onder andere door het aantal doorstromende clubs te vergroten. In de discussie over de uitkomsten van het onderzoek zijn ook de speeldagen en -perioden betrokken.

Structureel probleem: het huidige competitie model is niet in overeenstemming met de sterk uiteenlopende ambitieniveaus

Alleen al de Eredivisie bevat drie verschillende 'werelden' (ambitieniveaus)



KNVB, ECV, CED en de clubs hebben op basis van de uitkomsten van genoemd grondig onderzoek besloten dat een play-offmodel van alle onderzochte competitie modellen het beste voldoet aan de gestelde uitgangspunten en doelstellingen.

De voordelen van invoering van play-offs zijn:

- in sportief opzicht (aantal) betere wedstrijden
- in competitief opzicht spannendere wedstrijden
- toename van weerbaarheid (presteren onder druk)
- verhoging van de kans op betere prestaties in Europees verband
- (aantal) aantrekkelijkere wedstrijden voor stadionbezoekers en tv-kijkers
- meer exposure voor de instanties die hun naam aan het voetbal verbinden
- verbetering van de economische positie voor het Nederlandse voetbal

De play-offs hebben betrekking op de strijd om Europese tickets (alleen de nummer 1 na 34 wedstrijden in de eredivisie, de kampioen, is zeker van een Europees plaatsbewijs) en op de strijd om promotie en degradatie. De wijzigingen leiden er eveneens toe dat de spanning in zowel de 'reguliere' competitie van de eerste divisie als in de strijd om promotie/degradatie toeneemt. Hierdoor worden betere voorwaarden gecreëerd voor een gezonde doorstroming tussen eredivisie en eerste divisie. Het play-off model zal worden ingevoerd in het seizoen 2005/06.

Initiatief door: KNVB, ECV en CED
In samenwerking met: belangenorganisaties en overheid
Wanneer: 2004, 2005

Sportieve aansluiting van het amateurvoetbal op het betaald voetbal is mede van belang voor de kwaliteit van het totale voetbal in Nederland. Vandaar het streven naar het op termijn realiseren van doorstroming tussen de top van het amateurvoetbal en de eerste divisie (met inachtneming van de geldende kwaliteitsnormen, uitgedrukt in licentie-eisen). De discussie met het amateurvoetbal zal hierover worden voortgezet.

Initiatief door: KNVB, ECV, CED en amateurvoetbal
In samenwerking met: belangenorganisaties
Wanneer: 2006

3.1.2. Prestatievergoeding eerste divisie

Sinds een aantal jaren bevat de verdeelsleutel van de binnen de eredivisie gegenereerde mediagelden behalve een vaste vergoeding ook een prestatie gerelateerd deel. Hierbij ontvangt een club een grotere bijdrage uit de mediagelden naarmate deze hoger op de ranglijst eindigt.

Binnen de eerste divisie heeft de verdeling van de mediagelden, inclusief de in dit kader van de eredivisie ontvangen bijdrage, tot op heden uitsluitend en volledig op basis van pariteit plaatsgevonden. Echter, de partijen hebben de ambitie om de bestaande grote financiële kloof tussen de top van de eerste divisie en de onderkant van de eredivisie tijdens de komende beleidsperiode te verkleinen.

Daarom is in het in juni 2004 tussen ECV en CED met betrekking tot de regeling "Exclusief & Onbeperkt" overeengekomen *Memorandum of Understanding* het volgende vastgesteld: de eerste divisie keert met ingang van seizoen 2005/'06 een gedeelte van de van de eredivisie ontvangen bijdrage op prestatiegerelateerde basis uit aan zijn leden. De eerste divisie zal de mate en wijze van toepassing van deze verdeling nader uitwerken.

Initiatief door: CED
Wanneer: 2005

3.2. Jeugdopleiding

De cruciale rol van de succesfactor jeugdopleiding (in de top én aan de basis) bij het tot stand komen van de al meer dan dertig jaar goede sportieve prestaties van het Nederlandse voetbal wordt alom onderkend. De beperkte (markt)omvang van Nederland speelt hierin een duidelijke rol. Daarom moet worden gestreefd naar een (landelijke) structuur waarbinnen talenten zich optimaal kunnen ontwikkelen.

Doel: - verhogen niveau jonge talentvolle voetballers
- stimuleren doorstroming jonge talentvolle voetballers

3.2.1. Masterplan jeugdvoetbal

Om het betaald voetbal in Nederland verder te verbeteren is het van belang om te blijven investeren in de structuur van het jeugdvoetbal en de kwaliteit van de opleidingen. Clubs en KNVB hebben daarom in 2001 het 'Masterplan jeugdvoetbal' opgezet. Het Masterplan bestaat enerzijds uit elementen van het bestaande jeugdvoetbalbeleid binnen de clubs en de KNVB, die verder kunnen worden geïntensiveerd. Anderzijds worden nieuwe onderdelen aangedragen, om met het totaalplan te komen tot een goed gestructureerd en dus optimaal jeugdvoetbalklimaat. Het Masterplan trekt vanaf de brede basis de lijnen (aanvoer) naar de top, bestaande uit de betaaldvoetbalorganisaties in Nederland en de nationale teams. Het Masterplan sluit daarbij uiteraard aanvullende (particuliere) initiatieven, die het jeugdvoetbal verder kunnen versterken, niet uit. Extra aandacht zal er zijn voor de inrichting van de jeugdcompetities op basis van sportief gelijke sterkte. Een jaarlijkse evaluatie moet in kaart brengen of het Masterplan de gewenste bijdrage levert aan het optimaal ontwikkelen van talenten.

De KNVB stimuleert de jeugdopleidingen ook financieel via het Fonds Stimulering Jeugdvoetbal. Elke club uit het betaald voetbal ontvangt jaarlijks een bedrag van circa € 50.000,- ten behoeve van zijn jeugdopleiding. De Europese voetbalbond UEFA doet via de zogenaamde Solidarity Payment een extra duit in het zakje. Uit dat fonds zien de eredivisieclubs die niet in de UEFA Champions League deelnemen een bedrag van circa € 110.000,- per jaar tegemoet dat bestemd is voor investering in de jeugdopleiding.

Initiatief door: KNVB

In samenwerking met: ECV, CED, amateurvoetbal, belangenorganisaties en overheid

Wanneer: continu (uitvoering), jaarlijks (evaluatie)

3.2.2. Verbetering samenhang tussen opleiding bij clubs en vertegenwoordigend voetbal

Het opleiden van jeugdspelers gebeurt primair bij de clubs, maar het vertegenwoordigend voetbal vormt een sportieve verrijking op de opleiding van geselecteerde spelers. In die zin is het een belangrijk onderdeel van talentontwikkeling. De verrijking vindt plaats door het spelen met en tegen betere spelers (passende weerstand) en internationaal door kennis-making met andere spelsystemen en het opdoen van (meer) internationale ervaring.

Bovendien is sprake van een 'verrijking' in financiële zin, omdat selectie voor een nationaal team een positief effect heeft op de marktwaarde van een speler. KNVB en clubs zullen daarom structureel moeten blijven investeren in het vertegenwoordigend voetbal, uiteraard met inachtneming van reglementaire afspraken en de specifieke clubbelangen.

De KNVB streeft ernaar het vertegenwoordigend voetbal in Zeist en de jeugdopleidingen van de clubs dichterbij elkaar te brengen. Denkbare maatregelen zijn:

- **Betere inhoudelijke afstemming door onder andere:**
 - het instellen van een voetbalinhoudelijk platform
 - het organiseren van een jaarlijks congres met KNVB- en clubcoaches
 - clubcoaches meer bij de coachopleidingen en (kwalificatie)toernooien te betrekken
- **Clubcoaches een medeverantwoordelijkheid voor de jongere vertegenwoordigende elftallen laten dragen door onder andere:**
 - het realiseren van duobanen (coach of assistent van een jeugdteam bij zowel club als KNVB); dit brengt bovendien kostenvoordelen met zich mee en een grotere flexibiliteit bij piekbelasting wanneer veel vertegenwoordigende teams in dezelfde periode moeten spelen
 - clubcoaches meer te betrekken bij wedstrijdscooting van nationale (jeugd)teams
- **Betere afstemming van clubvoetbal en vertegenwoordigend voetbal als het gaat om de speeldagenkalender**

Initiatief door: KNVB

In samenwerking met: ECV, CED en amateurvoetbal

Wanneer: 2005

3.2.3. Leeftijd en nationaliteit gerelateerde afspraken

Behoud van voldoende kwalitatief goede opleidingsplaatsen bij clubs voor spelers die gerechtigd zijn uit te komen voor Nederlandse vertegenwoordigende elftallen is belangrijk voor het Nederlandse voetbal. Maar zeker zo belangrijk is dat spelers de kans krijgen het geleerde daadwerkelijk in de praktijk te brengen op het hoogste niveau. Ook dat is een wezenlijk onderdeel van opleiden.

De rol van de eerste divisie, als springplank naar het hoogste niveau, moet worden versterkt. In het in juni 2004 tussen ECV en CED met betrekking tot de regeling "Exclusief & Onbepakt" overeengekomen *Memorandum of Understanding* is vastgesteld dat de CED met ingang van seizoen 2005/'06, na overleg met de ECV, tot leeftijdsgerelateerde (dan wel andersoortige) afspraken over de spelerelectie van eerste divisieclubs zal komen. Dit met als doel de opleiding en doorstroming van jonge talentvolle voetballers te stimuleren. Het maximaliseren van het toegestane aantal spelers boven een bepaalde leeftijdsgrens vormt hierbij één van de opties.

Deze afspraak sluit aan bij het initiatief van de UEFA om te onderzoeken of het mogelijk is per club een minimum aantal zelf opgeleide spelers verplicht te stellen. Ook kan worden gedacht aan de verplichting om altijd vijf à zes spelers (of 50% van de veldspelers) op te stellen die in het bezit zijn van een Nederlands paspoort. KNVB, ECV en CED zullen actief participeren in dit onderzoek en dit op nationaal niveau verder vorm geven.

Initiatief door: KNVB, ECV en CED
In samenwerking met: belangenorganisaties en overheid
Wanneer: 2005

3.2.4. Samenwerking jeugdopleiding: concentratie van talent

Naast alle collectieve inspanningen is het van strategisch belang dat ook clubs structureel in de jeugdopleiding blijven investeren. Het opleiden van spelers gebeurt immers primair op clubniveau. De clubs investeren jaarlijks gezamenlijk circa € 25 miljoen (seizoen 2003/'04) in hun jeugdopleidingen (eredivisie: € 19 miljoen, eerste divisie: € 6 miljoen). De centrale vraag blijft: hoe kan het beter? Het KNVB keurmerk jeugdopleiding¹ zorgt sinds 2002 voor transparantie in de organisatiegraad van de jeugdopleidingsmarkt in Nederland en maakt inzichtelijk waar verbeterpunten liggen.

Verbeteringen zijn onder andere te realiseren door de krachten kwalitatief en financieel meer te bundelen. FC Twente en Heracles Almelo hebben als eerste de handen hiervoor ineen geslagen. Op basis van periodieke evaluaties wordt bekeken welke effecten dit voor de kwaliteit van de jeugdopleiding oplevert en welke randvoorwaarden (organisatorisch en reglementair) hiervoor nodig zijn. Het welslagen van de pilot Twente/Heracles kan de aanzet betekenen voor schaalvergroting van jeugdopleidingen in Nederland.

¹ Ook wel bekend onder de naam 'certificeringssysteem', meer informatie is te vinden op www.knvb.nl/jeugdopleiding/

KNVB, ECV en CED streven ernaar gezamenlijk de randvoorwaarden voor verregaande samenwerking tussen eredivisie- en eerste divisieclubs te optimaliseren. De hiernavolgende uitgangspunten staan daarbij centraal: verhoging van de sportieve kwaliteit en mentale weerbaarheid van talentvolle jonge spelers, talentvolle jonge spelers die nog net niet klaar zijn voor de eredivisie dienen ervaring op laten doen in de eerste divisie, verhoging van het niveau van de eerste divisie en verlaging van kosten voor eredivisie- en eerste divisieclubs.

Initiatief door: KNVB, ECV en CED
In samenwerking met: amateurvoetbal
Wanneer: 2005 en 2006

3.3. Wedstrijdarbitrage

Gezien de grote sportieve en economische belangen is kwaliteit van de professionele arbitrage van groot belang. Werving, opleiding, begeleiding en beoordeling van (assistent) scheidsrechters zijn hiervoor essentiële ingrediënten. Het Masterplan arbitrage moet zorgen voor nieuw talent.

Doel:

- verhogen niveau (assistent) scheidsrechters
- stimuleren doorstroming jonge talentvolle (assistent) scheidsrechters
- Twee Nederlandse scheidsrechters in de UEFA topklasse en één (assistent) scheidsrechter op het EK 2008

3.3.1. Masterplan arbitrage

De toekomst van de arbitrage in het voetbal is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de KNVB en de clubs, zowel in het amateurvoetbal als in het betaald voetbal. Om het aantal scheidsrechters te verhogen en de kwaliteit van de arbitrage te verbeteren, is concrete actie nodig.

Het Masterplan arbitrage investeert in de breedte én in de top van het Nederlandse scheidsrechterskorps. Het voorziet in de ontwikkeling en uitvoering van gezamenlijk beleid op het gebied van werving, selectie en behoud van scheidsrechters, en op het gebied van opleiding en begeleiding. Aanpassingen in de organisatie zijn nodig om dit beleid te ondersteunen.

De doelstellingen van het Masterplan arbitrage zijn:

- ✓ Zorgen voor voldoende scheidsrechters (25% meer dan het aantal per 1 juli 2003, gedurende de looptijd van het Masterplan tot en met 2006), zodat op termijn alle door de KNVB georganiseerde wedstrijden worden geleid door een door de KNVB opgeleide scheidsrechter
- ✓ Een klimaat scheppen waarin het voor jongeren aantrekkelijk is om te gaan fluiten
- ✓ Scheidsrechters en assistent-scheidsrechters opleiden en begeleiden om de kwaliteit van de arbitrage te waarborgen en verder te verbeteren

- ✓ De doorstroom van talentvolle arbiters naar de top van het amateurvoetbal en het betaald voetbal verbeteren
- ✓ De doorstroom van arbiters naar de internationale lijst behouden en verbeteren
- ✓ De huidige groep scheidsrechters behouden en bewust maken van hun voorbeeldrol

Het Masterplan arbitrage bestaat uit vier delen die onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Dit zijn:

- I Werving, selectie en behoud
- II Opleiding en begeleiding
- III Coaching en opleiding arbitrage betaald voetbal
- IV Organisatie en structuur

In het eerste jaar van het Masterplan arbitrage heeft de organisatie van en de communicatie rond het project centraal gestaan, evenals de verbetering van de opleidingen en het werven van nieuwe scheidsrechters. De eerste resultaten per 1 juli 2004, in vergelijking tot het jaar daarvoor, zijn goed:

- Het aantal opgeleide scheidsrechters neemt toe: 56% meer geslaagde cursisten
- De daling van het aantal KNVB-scheidsrechters neemt sterk af: 52 tegen 555 afvallers
- De beoogde verjonging zet in: meer cursisten voor juniorscheidsrechter (+74%) en pupillenscheidsrechter (+46%) en 18% meer KNVB-scheidsrechters in de leeftijdscategorie 15-30 jaar

Het Masterplan is een 'levend' plan waarin verschillende evaluatiemomenten zijn opgenomen. Zo wordt na elk seizoen beoordeeld welke projecten en activiteiten moeten/kunnen worden geïntensiveerd of afgebouwd. Uiteraard vormen ook nieuwe ontwikkelingen onderdeel van de evaluatie, zodat het Masterplan² arbitrage dynamisch blijft en goed kan blijven inspelen op de huidige en toekomstige situatie. Een nog te installeren klankbordgroep van KNVB, ECV en CED samen zou de evaluatie vanuit betaald voetbal op genoemde beleidsmatige aspecten (delen I tot en met IV) kunnen verrichten.

Initiatief door: KNVB

In samenwerking met: amateurvoetbal, ECV, CED en belangenorganisaties

Wanneer: 2004, 2005 en 2006

² Meer informatie is te vinden op www.scheidsrechterswinnen.nl

3.4. Organisatie(structuur) van betaald voetbal

De keuzes die de clubs, KNVB, ECV en CED maken als het gaat om het verder verbeteren van de kwaliteit van het betaald voetbal in Nederland hebben ook gevolgen voor de aansturing ervan: de organisatie(structuren) in en van het betaald voetbal.

Doel: effectieve en efficiënte organisatie(structuur), mede gericht op het aanbrengen van samenhang

3.4.1. Afspraken over taken en bevoegdheden KNVB, ECV en CED

Bij de inrichting van de organisatiestructuren moet worden uitgegaan van de door FIFA en UEFA aan de vereniging KNVB toegekende rechten en bevoegdheden. Met de leden van de vereniging moet worden gediscussieerd over de uitvoering van die rechten, met als uitgangspunten: samenhang (maatschappelijk, veiligheid, economisch, et cetera), effectiviteit en efficiency.

De inzet van ECV en CED in deze discussie is het kunnen uitoefenen van invloed en zeggenschap om zo hun respectievelijke missie goed te kunnen uitvoeren. De commerciële exploitatie van de divisies speelt daarbij een voorname rol. Daarvoor is nodig het ten behoeve van de organisatie van respectievelijk eredivisie en eerste divisie kunnen vaststellen van (bindende) randvoorwaarden aan de uitvoering door de KNVB ten aanzien van het speelschema, veiligheid en licentieaangelegenheden. Invloed moet kunnen worden uitgeoefend op zaken als jeugdopleiding, spelersregistratie, omvang en vorm van de competitie en arbitrage.

De ambitie van de KNVB is op basis van de centrale waarden uit het mission statement topkwaliteit te blijven bieden bij de ontwikkeling en uitvoering van zijn kerntaken, tegen een goede prijs/kwaliteit-verhouding.

KNVB, ECV en CED onderstrepen het belang van duidelijkheid in deze kwestie en streven ernaar deze duidelijkheid op korte termijn te realiseren. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van KNVB, ECV en CED zullen in reglementen (analoog aan bijvoorbeeld de centrale spelersraad) en convenanten worden uitgewerkt.

Initiatief door: KNVB, ECV en CED
Wanneer: 2004, 2005

3.4.2. Evaluatie van bestuursmodel

De KNVB en clubs hebben in 2000 bewust gekozen voor een wijziging van het bestuursmodel van de business unit betaald voetbal van de KNVB. Dit is in lijn met aanpassingen die ook bij veel clubs zijn aangebracht. Door samenvoeging van directie en bestuur, met daarboven een raad van toezicht op afstand, is de wens voor een grotere slagvaardigheid gerealiseerd. De raad van toezicht ziet toe op beleidsontwikkeling en -uitvoering, naast haar taken als financiële controle en benoeming/ontslag van de directie. Het is zinvol het gekozen bestuursmodel na ruim drie jaar te evalueren op onder meer functionaliteit en effectiviteit. Deze evaluatie vindt plaats in het eerste jaar van de nieuwe beleidscyclus.

Initiatief door: KNVB, ECV en CED
Wanneer: 2004, 2005

3.4.3. Relatie met amateurvoetbal en belangenorganisaties

Belangenorganisaties

In het betaald voetbal opereren organisaties die opkomen voor de belangen van spelers (VVCS en ProProf), werkgevers (FBO), coaches (CBV), supporters (SOVS) en (assistent)scheidsrechters (BSBV). Met deze belangenorganisaties vindt periodiek afstemming en overleg plaats.

Amateurvoetbal

De goede relatie met het amateurvoetbal moet worden gekoesterd. Het betaald voetbal heeft een verantwoordelijkheid richting het amateurvoetbal en vice versa. Deze verantwoordelijkheid bestaat echter niet uit het gezamenlijk besturen van het amateurvoetbal en het betaald voetbal, maar uit een partnership met behoud van juridisch/reglementaire en bedrijfseconomische zelfstandigheid.

UEFA/FIFA

De goede reputatie van het Nederlandse voetbal en de kwaliteit van organisatie en mensen vertaalt zich naar de vertegenwoordiging (en dus invloed) van Nederland binnen UEFA en FIFA. Ook deze positie, waarmee de belangen van het Nederlandse voetbal optimaal kunnen worden behartigd, moet worden gekoesterd. Dat gebeurt onder andere door versterking en behoud van bedoelde kwaliteit.

Initiatief door: KNVB, ECV en CED
Wanneer: continu

3.5. Onderzoek en kennisoverdracht

Onderzoek en kennisoverdracht zijn onontbeerlijk om de kwaliteit van het voetbal verder te verbeteren. KNVB, ECV en CED kunnen clubs bij de uitoefening van hun taken ondersteunen met gegevens en kennis. Daarbij moet gebruik worden gemaakt van schaalvoordelen en van nieuwe technologische mogelijkheden, zoals een extranet omgeving tussen clubs, ECV, CED en KNVB, om op een snelle en betrouwbare manier kennis en gegevens uit te wisselen.

Doel: effectief ondersteunen van clubs met gegevens en kennis

3.5.1. Gegevens en kennis van marketing en commercie

Clubs hebben de behoefte regelmatig op de hoogte te worden gehouden van de laatste ontwikkelingen en trends op het gebied van marketing en commercie (tv, media, sponsoring, internet, etc.) en vooral van de toepassingsmogelijkheden daarvan binnen het betaald voetbal. Bedoelde trends, data en benchmarkanalyses moeten op maat (dus niet alleen op bedrijfstakniveau, maar ook per ambitieniveau/categorie van vergelijkbare clubs) en laagdrempelig worden aangeleverd.

Initiatief door: KNVB, ECV en CED
Wanneer: 2005

3.5.2. Data en kennis andere aandachtsgebieden

Terugkoppeling naar de clubs van data en kennis, die KNVB, ECV en CED bij de uitvoering van hun kerntaken vanzelf opdoen, wordt van belang geacht. Het zou bovendien zonde zijn deze data en kennis op de plank te laten liggen, vooral omdat de behoefte en vraag van de clubs hiernaar aantoonbaar groot is. Het betreft hier financiële en niet-financiële benchmarkdata en analyses tot aan fiscale (via fiscaal platform) en juridische kennis, maar ook advies over (organisatie van) de jeugdopleiding (via keurmerk jeugdopleiding) tot aan tips over veiligheid of kunstgras.

Daarnaast wordt gestreefd naar een standaard kennismakingsworkshop over de bedrijfstak betaald voetbal, die voor in het betaald voetbal nieuwe clubbestuurders en directeuren op termijn verplicht kan worden gesteld.

Initiatief door: KNVB, ECV en CED
Wanneer: 2005

4. PUBLIEKSBELEID EN VEILIGHEID

4.1. Publieksbeleid

Het verder verbeteren van het betaald voetbal in Nederland betekent ook blijven investeren in een supportersgerichte publieksbenadering. De visie daarbij is dat in de marketing-communicatieve benadering van het (potentiële) publiek de volgende kwaliteitsfactoren als uitgangspunt van toepassing zijn:

- service en comfort
- bereikbaar en toegankelijk (breder)
- herkenbaar
- veilig

Doel: supportersgerichte publieksbenadering, met als doel: meer service en comfort, beter bereikbaar en toegankelijk, herkenbaarder en nog veiliger

4.1.1. Monitoring wensen en eisen van supporters

Als onderdeel van het strategisch bedrijfstakonderzoek heeft in 1997 een uitvoerig onderzoek per club naar de waardering van de supporters plaatsgevonden. Een groot aantal clubs heeft op basis van de resultaten verbeteringen in de stadions, het publieks- en/of het commerciële beleid doorgevoerd. In 2001 is onder supporters wederom een vergelijkbaar onderzoek gehouden. Clubs hebben deze nul- en één-meting gebruikt om te toetsen of de in de periode 1997-2002 doorgevoerde verbeteringen ook daadwerkelijk tot een hogere waardering van de supporter hebben geleid.

In algemene zin vormt klanttevredenheidsonderzoek een essentieel onderdeel van de strategische beleidsvoering. Het geeft een noodzakelijk en representatief inzicht in de waardering van de supporter voor de verschillende onderdelen van het clubbeleid (en van de KNVB voor wat betreft het 'Oranje' publiek). Een tevreden en loyale supporter is van groot belang voor de continuïteit, evenals de groei van de bedrijfstak in het algemeen en dat van iedere individuele club in het bijzonder. Samen met de clubs moet worden vastgesteld hoe en hoe vaak in de komende beleidsperiode invulling en opvolging aan deze specifieke benchmarkonderzoeken moet worden gegeven.

Initiatief door: KNVB, ECV en CED
In samenwerking met: SOVS
Wanneer: 2005 (ontwikkeling), continu (uitvoering)

4.1.2. Verhoging service en comfort

Clubs hebben, mede ondersteund door de KNVB, al veel geïnvesteerd in het opwaarderen van de service en comfort, van nieuwe stadions tot het verbeteren van voorzieningen. Daarbij spelen zij steeds meer en beter in op de afzonderlijke behoeften van separate doelgroepen (maatwerk), zoals jeugd (in de verschillende leeftijdscategorieën), gezinnen, ouderen, gehandicapten, trouwe supporters, et cetera.

Alle inspanningen hebben duidelijk succes gehad: vollere stadions (6 miljoen toeschouwers per jaar) en waardering van supporters. Clubs, KNVB, ECV en CED streven naar voortdurende verdere verbetering en professionalisering op dit gebied.

Initiatief door: KNVB, ECV en CED
Wanneer: continu

4.1.3. Investing in relatie met supporters en sponsors: customer relationship management

In toenemende mate wordt geïnvesteerd in verbeterde communicatie via bestaande middelen tot aan eerste initiatieven op het gebied van customer relationship management (CRM). In 2003 zijn clubs uit ere- en eerste divisie hiermee begonnen, om zo te proberen de traditionele marketingmethoden sneller en goedkoper uit te voeren. Een ander doel van CRM is om via nieuwe technieken zowel de communicatie met supporters (business to consumer) als met sponsors (business to business) sneller en beter te laten verlopen.

KNVB ClubSupport heeft op 14 februari 2004 een contract afgesloten met SCOPE marketing technology b.v., waardoor alle clubs en de KNVB de mogelijkheid hebben om tegen gunstige condities een uitgebreid CRM-pakket te gebruiken (op ASP-basis).

Bovendien heeft KNVB ClubSupport in nauwe samenwerking met clubs diverse generieke voorzieningen laten ontwikkelen, zoals een interface met het uniforme kaartverkoopstelsel WTS en een door de licentiecommissie goedgekeurde module, waarbij het traject van 'suspect', 'prospect', offerte (standaard CRM) en het contract (maatwerk) volledig wordt ondersteund. Een koppeling met het financiële pakket Exact Globe, dat door de meeste clubs wordt gebruikt, is hiervoor ook beschikbaar.

In de komende beleidsperiode wil KNVB ClubSupport, in nauwe samenwerking met de ECV en CED, nieuwe stappen zetten op weg naar een situatie waarbij het maximale uit beide markten (supporters en sponsors) wordt gehaald. Uniformiteit tussen clubs en het uitwisselen van kennis en ervaring zijn daarbij van belang.

Initiatief door: KNVB, ECV en CED
In samenwerking met: KNVB ClubSupport
Wanneer: 2005-2007

4.1.4. Verdere activering Kids Clubs

In 2002 is de stichting Kids Clubs opgericht. Deze stichting heeft zich twee belangrijke taken ten doel gesteld:

1. Het begeleiden en stimuleren van clubs bij het oprichten van de eigen Kids Club. Inmiddels hebben alle eredivisieclubs en de meeste eerste divisieclubs een Kids Club, die allen zijn aangesloten bij de stichting Kids Clubs (SKC).
2. Het via voetbal ontwikkelen van landelijke programma's waarbij de jeugd op een positieve en speelse manier went aan begrippen als samenspelen en samenwerken, respect en tolerantie. Dit om op een positieve manier te werken aan "de supporter van morgen".

Via de stichting Kids Clubs bezoeken kinderen van de verschillende clubs wedstrijden van Oranje. Ook is inmiddels twee keer een landelijke Kids Clubs dag in "Het Land van Ooit" gehouden. Bovendien is een prominente samenwerking met School TV en Teleac op touw gezet. Hierbij is een speciaal programma rondom voetbal en verdraagzaamheid ontwikkeld.

De stichting heeft per oktober 2004 subsidies ontvangen van de UEFA en van de Cruyff Foundation. Daarnaast hebben VWS en het Project Stimuleringsfonds een belangrijke financiële bijdrage geleverd.

De doelstelling voor de komende beleidsperiode is:

- 1) Het ontwikkelen van landelijke projecten en activiteiten om de voetbalwaarden en normen te stimuleren. De clubs en de stichting bekleden op deze manier een belangrijke positie in het ontwikkelingsproces van de (volwassen) voetbalsupporter van morgen
- 2) Het blijven ondersteunen van de Kids Clubs van de betaaldvoetbalorganisaties
- 3) Het zorgen voor volledige deelname van alle eerste divisieclubs

Naar verwachting wordt de stichting Kids Clubs in de komende beleidsperiode ondergebracht bij de nieuw op te richten stichting 'Meer dan Voetbal', zoals genoemd bij § 2.3.2.

Initiatief door: KNVB, ECV en CED
Wanneer: continu

4.1.5. Kaartverkoopstelsel: KNVB ClubSupport

Alle clubs in het betaald voetbal dienen over een door de KNVB voorgeschreven kaartverkoopstelsel te beschikken (licentievoorraude). KNVB ClubSupport treedt hierbij namens alle clubs op als (contractueel) intermediair en belangenbehartiger naar leveranciers, (semi)overheid en andere externe partijen.

De KNVB en de clubs hebben gekozen voor het World Ticketing System (WTS) en hebben de exploitatie hiervan ondergebracht bij de stichting KNVB ClubSupport. Deze organisatie houdt zich bezig met het invoeren, beheren en verder ontwikkelen van dit landelijke kaartverkoopstelsel. Dit betreft relatiebeheer, stadioninrichting, evenementorganisatie, landelijke ticketverkoop en card-management. Tevens heeft WTS directe interfaces met andere systemen, zoals de geautomatiseerde toegangscontrole.

Momenteel maken 35 clubs en de KNVB volledig gebruik van dit systeem, met een online/ realtime verbinding met 1100 winkels van de Nederlandse Staatsloterij (TicketBox). Jaarlijks worden circa een miljoen tickets via dit verkoopkanaal afgezet.

KNVB ClubSupport heeft zich mede tot doel gesteld om continu de technische en organisatorische mogelijkheden voor het optimaliseren van de bedrijfsvoering rondom voetbalwedstrijden en de relatie met het publiek, waarbij een direct raakvlak bestaat met het World Ticketing System, te onderzoeken. Op verzoek van clubs kan KNVB ClubSupport als (contractueel) intermediair optreden. Hierbij kan men denken aan chipcard-technologie, customer relationship management (CRM), betaalsystemen, mobile ticketing, et cetera. Deze diensten kunnen op vrijwillige basis worden afgenomen.

In 2004 en 2005 zal KNVB ClubSupport zich primair richten op het invoeren van het World Ticketing System bij de laatste clubs die er nog niet op zijn aangesloten. Bovendien beginnen de eerste online/realtime verkopen via internet. Dit betreft de vrije verkoop van tickets. De verkoop met (seizoen) clubcard ((S)CC) verplichting zal daarna worden opgepakt, met daarbij veel oog voor het veiligheidsaspect.

Tevens wordt in de komende beleidsperiode onderzocht of er organisatorische, financiële en/of fiscale gronden zijn om KNVB ClubSupport te integreren binnen de business unit betaald voetbal van de KNVB.

Initiatief door: KNVB ClubSupport
In samenwerking met: KNVB, ECV en CED
Wanneer: 2004-2006

4.2. Veiligheid en bestrijding voetbalvandalisme

Voetbalvandalisme vormt een maatschappelijk probleem. Gevoelens van onveiligheid rondom een stadion zijn een belangrijke demotivator voor bezoekers van een voetbalwedstrijd. Er is sprake van een heel kleine groep "supporters" die met hun gedrag een florerende bedrijfstak grote schade kan toebrengen. De bedrijfstak zal samen met de overige ketenpartners in staat moeten zijn om deze negatieve groepering te weren uit de stadions. Aanvullende wettelijke maatregelen, maar vooral een effectieve handhaving daarvan zijn nodig om de KNVB en de clubs in hun gezamenlijke strijd tegen voetbalvandalisme te steunen.

De visie ten aanzien van veiligheidsbeleid (als onderdeel van het totale publieksbeleid) is het voorkomen c.q. reduceren van wanordelijkheden door het verder professionaliseren en verbeteren van de wedstrijd- en veiligheidsorganisatie. Eerdergenoemde uitgangspunten als service en comfort, bereikbaarheid en toegankelijkheid alsmede herkenbaarheid spelen ook hier een rol.

Invulling vindt plaats op een gestructureerde en doeltreffende manier doordat KNVB en clubs landelijk beleid ontwikkelen en zorgdragen voor (lokale) uitvoering van dit beleid. Dit gebeurt in samenwerking met relevante partners. Uitgangspunt hierbij is dat KNVB de clubs stimuleert en ondersteunt bij het ontwikkelen en uitvoeren van hun wedstrijd- en veiligheidsorganisatie.

Hierbij probeert de KNVB minimaal gebruik te maken van repressieve instrumenten (licentiesysteem) en door middel van pro-actieve en ondersteunende middelen (audits en advies) de doelstellingen te bereiken.

Doel: - behouden van gevoelens van veiligheid door het voorkomen c.q. reduceren van wanordelijkheden
- professionaliseren en verbeteren van wedstrijd- en veiligheidsorganisatie

4.2.1. Onderzoeken van aanvullende en effectievere toepassing wetgeving

KNVB en clubs nemen hun verantwoordelijkheid als het gaat om veiligheid (in en rondom de stadions), maar alle inspanningen worden effectiever als alle randvoorwaarden voor succesvol optreden zijn gerealiseerd. Dat is tot dusver nog niet het geval. Daarbij staan aanvullende (wettelijke) maatregelen inclusief strafrechtelijke stadionverboden (mogelijk onder een overkoepelende 'voetbal- of evenementenwet') centraal. Welke maatregelen echter ook worden genomen, de effectiviteit daarvan staat of valt met stringente handhaving (uitvoering en sancties). Speciale aandacht zal daarom moeten worden geschonken aan het maken van heldere afspraken hierover.

De voetbalwereld vraagt de overheid te helpen bij het effectief uitoefenen van zijn verantwoordelijkheden door invoering, maar vooral handhaving van bedoelde maatregelen. Het is van belang een duidelijk onderscheid te maken tussen de begrippen "orde" (regelen verkeer, parkeren, et cetera) en "openbare orde" (ongeregeldheden). KNVB en clubs zijn daarbij verantwoordelijk voor orde, de (lokale) overheid vanuit zijn wettelijke verantwoordelijkheid voor de openbare orde. Hiervoor zullen duidelijke definities en richtlijnen moeten worden opgesteld. KNVB en clubs hebben een werkgroep in het leven geroepen die voorstellen en besluitvorming hieromtrent voorbereidt. Zie ook § 4.2.6.

Initiatief door: KNVB
In samenwerking met: ECV, CED en overheid
Wanneer: 2005

4.2.2. Versterking ketenbenadering

Bovengenoemde visie betekent onder meer het versterken van de ketenbenadering (volgend uit het door de voetbalwereld en overheid geaccordeerde **beleidskader bestrijding voetbalvan- dalisme en -geweld**).

Concreet leidt dat onder andere tot de volgende activiteiten:

- (inter-)nationale beleidsvertegenwoordiging, ontwikkeling en evaluatie
- uitvoeren van integrale analyse van het gehele beleidsterrein (intern)
- verantwoordelijkheden (in keten) op correcte manier vastleggen (veiligheidsverklaring)
- verbeteren van interne en externe (coördinatie omtrent) communicatie aangaande veiligheidszaken
- verbeteren van afstemming tussen tuchtrechtspraak en veiligheid

Initiatief door: KNVB
In samenwerking met: CED, ECV en overheid
Wanneer: continu

4.2.3. Verbetering dadergerichte aanpak

De visie houdt tevens een dadergerichte aanpak in, met onder meer:

- verder ontwikkelen van het stadionverbodenbeleid
 - ontwikkeling en invoering van de richtlijn alternatieve straffen
 - promoten van het stadionomgevingsverbod
- aanhoudende lobby voor strafrechtelijke meldingsplicht

Een meer dadergerichte aanpak stelt KNVB, clubs en veiligheidpartners in staat de aandacht te richten op de groep die dat nodig heeft. De overgrote groep goedwillende supporters zou minder moeten worden geconfronteerd met generieke maatregelen die vervelend zijn voor elke bezoeker. De mogelijkheid tot het aanbieden van een alternatieve straf aan overtreders biedt de kans om de band tussen club en supporter positief te bekrachtigen in plaats van te verbreken. Dit bevestigt de maatschappelijke verantwoordelijkheid die het voetbal mede draagt.

Het opleggen van een meldingsplicht heeft als primair doel te voorkomen dat houders van een stadionverbod zich ten tijde van de wedstrijd in het stadion (of de directe omgeving daarvan) bevinden. Alleen bij een strafrechtelijk stadionverbod kan een supporter worden verplicht zich te melden op een bepaalde locatie daar ver vandaan. Aan een door de KNVB opgelegd civielrechtelijk stadionverbod kan slechts een (vrijwillige) meldingsovereenkomst worden gekoppeld indien de houder hiermee instemt. Dat ondermijnt sterk de effectiviteit van de maatregel ten opzichte van de notoire overtreders.

Initiatief door: KNVB
In samenwerking met: overheid, clubs, ECV en CED
Wanneer: continu

4.2.4. Ontwikkeling technopreventieve ondersteuning

De eerdergenoemde visie betekent verder het ontwikkelen en daar waar mogelijk en gewenst toepassen van technologische hulpmiddelen die ter voorkoming van wanordelikheden kunnen worden ingezet (technopreventieve ondersteuning), met als activiteiten:

- monitoren van ontwikkelingen op het gebied van de mogelijkheden en onmogelijkheden van technopreventie
- het initiëren en uitvoeren van diverse projecten op het gebied van cameratoezicht, biometrie (gezichtsherkenning) en toegangscontrole
- onderzoek naar technopreventieve bestrijding van spreekkoren (audiopreventie)

Initiatief door: KNVB
In samenwerking met: CED, ECV en overheid
Wanneer: 2005, 2006

4.2.5. Kwaliteitsverbetering wedstrijd- en veiligheidsorganisatie

De visie bevat bovendien kwaliteitsverbetering van de wedstrijd- en veiligheidsorganisatie, door onder andere:

- themabijeenkomsten met veiligheidsmanagers clubs
- uitvoering en verbetering van de integrale controle
- deskundigheidsbevordering / training van de auditoren
- kwaliteitsverbetering van de stewarding opleiding
- diverse projecten op het gebied van kwaliteitsborging

De clubs is de kans geboden om de opleiding van hun stewards zelf ter hand te nemen en zodoende meer maatwerk te leveren. De kwaliteitsverbetering zal verder worden bevorderd door meer aandacht te besteden aan de werving en het behoud van stewards.

Naast eventueel geconstateerde tekortkomingen ten aanzien van de licentie-eisen wordt voor het eerst ook gewerkt met zogenaamde 'service(aandachts)punten' die extra aandacht verdienen. Deze punten zijn bepaald aan de hand van een statistische analyse van alle beschikbare gegevens uit (licentie-)controles.

Initiatief door: KNVB
In samenwerking met: clubs, ECV, CED en overheid
Wanneer: continu

4.2.6. Verdere aanpak kwetsende spreekkoren

Een werkgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van clubs, KNVB, ECV en CED, heeft in het vierde kwartaal van 2004 de opdracht gekregen om te onderzoeken of het wenselijk en praktisch haalbaar is om (verregaande) tuchtrechtelijke maatregelen te treffen tegen clubs wiens aanhang zich aan kwetsende spreekkoren schuldig maakt. Eventuele besluitvorming is ten behoeve van de algemene vergadering betaald voetbal in december 2004 voorbereid. Ook de bestaande aanpak van supporters die zich kwetsend uiten zal nader tegen het licht worden gehouden.

Initiatief door: KNVB, ECV en CED
In samenwerking met: clubs en overheid
Wanneer: 2004, 2005

4.2.7. Ondersteuning sociaal preventief beleid

De visie op veiligheidsbeleid omvat tenslotte ondersteuning van het sociaal preventief beleid, door onder meer:

- mede ontwikkelen/uitvoeren en evalueren van het landelijk beleid in samenwerking met de ketenpartners
- faciliteren van en ingangen scheppen voor de medewerkers van het Landelijk Informatiepunt Supportersverenigingen (LIS)
- themabijeenkomsten met supporterscoördinatoren

Initiatief door: KNVB
In samenwerking met: CED, ECV en overheid
Wanneer: continu

4.2.8. Voornemen regering tot doorberekening kosten politie-inzet

Alle bovengenoemde inspanningen hebben tot aantoonbaar resultaat geleid:

- Verbeterde wedstrijd- en veiligheidsorganisatie bij clubs (zichtbaar in een daling van het aantal opgelegde voorwaarden en lasten)
- De trend over meerdere jaren gemeten is dat het aantal incidenten afneemt
- De toeschouwers voelen zich veilig in de Nederlandse stadions (zo blijkt uit onderzoek).

Ondanks de forse investeringen van € 13 miljoen die de clubs en de KNVB alleen al in het seizoen 2002/'03 in veiligheidsmaatregelen en -organisatie hebben gestoken en de daaruit voortvloeiende positieve resultaten, bestaat het risico dat de bedrijfstak de kosten van politie-inzet (deels) doorbelast gaat krijgen. KNVB en clubs zijn hiervan een principieel tegenstander en zullen gezamenlijk pro-actief hiertegen optreden. Hierbij zal zichtbaar worden gemaakt welke inspanningen nu al door de bedrijfstak worden geleverd en welke maatregelen het gewenste effect kunnen hebben op de omvang van de politie-inzet. Qua beleidsvoering en communicatie dient de bedrijfstak zowel intern als extern eensgezind op te treden.

Een gezamenlijke aanpak door de veiligheidspartners, ieder vanuit een gezamenlijke en individuele verantwoordelijkheid, staat hierbij centraal, naast de genoemde maatregelen. Voorwaarde is intensivering van overleg op lokaal niveau, waarbij een betere informatiepositie van de politie voorop staat (zie ook het eindrapport van het auditteam bestrijding voetbalvandalisme).

Dit moet eveneens bijdragen aan de gewenste afname van het aantal benoemde risicowedstrijden. Ondanks een afname van het door de aanklager geconstateerde aantal incidenten (45 in het seizoen 2003/'04 op ruim 650 wedstrijden tegen 54 in het seizoen 2002/'03) zijn namelijk voor het seizoen 2004/'05 weer meer wedstrijden door de lokale driehoek voorzien van het predikaat risico (kwalificatie B of C).

Initiatief door: KNVB, ECV en CED
Wanneer: 2004, 2005

5. FINANCIËN

5.1. Omzetmaximalisatie

De omzet van de bedrijfstak is mede door de ingestorte transfermarkt afgevlakt, maar wel stabiel. Autonome omzetgroeimogelijkheden van individuele clubs uit 'traditionele' bronnen zijn beperkt. Naast een vernieuwd competitie­model bieden collectiviteit in combinatie met nieuwe media- en marketingtechnieken uitzicht op groei.

Doel: omzetgroei

5.1.1. Verbetering competitie­model: financiële voordelen invoering play-offs

De wijzigingen in het competitie­model (zie § 3.1.1.) leiden behalve tot een sportieve verbetering ook tot financiële groei. De (beperkt aantal) extra wedstrijden in de eredivisie, maar vooral de verhoging van het aantal spanningsmomenten en -elementen in beide divisies zal moeten leiden tot een hogere waarde van de mediarechten van zowel ECV als CED. Naast de financiële impuls op de waardeontwikkeling van de mediarechten, zal het nieuwe competitie­model naar verwachting tevens tot een verhoging van de recettes en de sponsorgelden leiden.

Initiatief door: ECV en CED
In samenwerking met: KNVB
Wanneer: 2004, 2005

5.1.2. Verbreding mediamogelijkheden

Met ingang van het seizoen 2005/'06 worden de mediarechten van de eredivisieclubs op een andere wijze dan voorheen vercommercialiseerd. In het vierde kwartaal van 2004 zijn door middel van een zogenaamde tenderprocedure zeven pakketten (inclusief tweede rechten en radiorechten) aan de markt aangeboden. In een eerder stadium had de ECV al collectief de mobiele rechten van alle eredivisieclubs verkocht, evenals de internetrechten van de meeste eredivisieclubs. De mate waarin deze aanpak succesvol blijkt te zijn zal bepalen of de vercommercialisering van de verscheidene mediarechten ook in de toekomst op deze wijze zal gebeuren. De verbreding van mediamogelijkheden zal leiden tot een verhoging van de omzet uit mediarechten.

De CED gaat onderzoeken in hoeverre (delen van) de bovenbeschreven verbreding van mediamogelijkheden ook voor de eerste divisie en zijn clubs van toepassing kan zijn. Zodra de kansen hiertoe zich aandienen zal hierop worden ingesprongen.

Initiatief door: ECV en CED
In samenwerking met: KNVB
Wanneer: 2005

5.1.3. Benutting collectieve kracht: samenwerking op commercieel gebied

Traditioneel functioneren ECV, CED en KNVB in commercieel opzicht onafhankelijk van elkaar. De verschillende divisies en competities hebben hun eigen marktpositie en marktwaarde. Samenwerking en afstemming tussen de entiteiten bieden kansen voor het realiseren van aanzienlijke synergetische effecten. Het daarbij op te bouwen volume kan voor sommige commerciële partners aantrekkelijk zijn. Periodieke afstemming en overleg tussen de entiteiten is gewenst.

Initiatief door: KNVB, ECV en CED
Wanneer: 2004, 2005

5.1.4. Toepassing marketing database technieken

De bedrijfstak en de clubs maken (nog) te weinig gebruik van de mogelijkheden die hun databases, waarin hun supporters zijn opgenomen, bieden. In veel gevallen wordt te weinig gedaan met de beschikbare naam-, adres- en woonplaatsgegevens en de daaraan te ontlenen geografische kenmerken en feiten. Ook worden deze gegevens veelal niet voorzien van de benodigde demografische kenmerken en segmenteringen. Dit is noodzakelijk om op een (kosten)efficiënte wijze de verschillende markten te bewerken. Daarnaast geeft een periodieke analyse van de geografische en demografische factoren inzicht in de penetratie en waardering per segment.

Samen met de clubs zullen de wensen en kansen om de gezamenlijke en de eigen databases via databasemarketingtechnieken commercieel te benutten in kaart worden gebracht. Samen met KNVB ClubSupport wordt bovendien onderzocht of en hoe inhoud kan worden gegeven aan een meer uniforme benadering op dit punt (zie ook § 4.1.3.). Standardisatie van de database is weer van groot belang om de gewenste landelijke trends en veranderingen te kunnen signaleren en daarop in te kunnen spelen. Bovendien biedt een omvangrijke database met verrijkte gegevens grote(re) commerciële mogelijkheden.

Initiatief door: KNVB, ECV en CED
In samenwerking met: KNVB ClubSupport
Wanneer: 2004, 2005

5.1.5. Ondersteuning commerciële organisatie clubs

Met hulp van periodieke, commerciële benchmarkgegevens kunnen clubs de kwaliteit en slagkracht van hun commerciële beleid herkennen en, op basis daarvan, verbeteren. Het benchmarkonderzoek vergelijkt gegevens over marktpotentieel met die van marktpenetratie, waarmee de kwaliteit van het gevoerde beleid op clubniveau kan worden vastgesteld. Op basis van deze gegevens komen ook de zogenaamde 'best cases' boven. Clubs kunnen die informatie vervolgens met elkaar delen. CED, ECV en KNVB gezamenlijk zullen deze discussies en onderzoeken faciliteren. Zie ook § 3.5.1. en § 5.1.4.

Initiatief door: ECV, CED en KNVB
Wanneer: 2005

5.2. Kostenbeheersing

De (maatschappelijke) acceptatie van overheidsteun ten behoeve van clubs in nood neemt af. Kunstmatige instandhouding van clubs is ongewenst. Geloofwaardigheid en imago van de bedrijfstak zijn in het geding. Falend beleid brengt tevens structurele steun in gevaar. (Toezicht op) kostenbeheersing is dus cruciaal.

Doel:

- voorkoming van financiële problemen op clubniveau
- flexibilisering kosten 'dynamische' clubs
- kostenbesparing door middel van krachtenbundeling/schaalvoordelen
- verhoging financiële transparantie en efficiëncy

5.2.1. Divisiegerelateerde afspraken

De financiële problemen waarmee clubs binnen de eerste divisie de afgelopen jaren te kampen hebben gehad, zijn grotendeels veroorzaakt door de financiële afstand tussen eredivisie en eerste divisie die tijdens de afgelopen beleidsperiode aanzienlijk is toegenomen. Driekwart van de financiële problematiek binnen de eerste divisie is veroorzaakt door clubs die qua bedrijfsvoering onvoldoende op een mogelijke degradatie hebben geanticipeerd en derhalve hebben verzuimd hun kosten te flexibiliseren. Gegeven het feit dat spelerskosten de grootste kostencomponent vormen is het van essentieel belang dat arbeidsrechtelijk wordt overeengekomen dat het spelersinkomen een directe relatie kent met de divisie waarin de club actief is. Dit kan op zich in een individuele arbeidsovereenkomst worden geregeld. In het overleg tussen de sociale partners zal moeten worden bekeken of het, met het oog op een beoogde transparantie van en consistentie binnen de bedrijfstak, zinvol is om dergelijke afspraken op CAO-niveau vast te leggen.

Het invoeren van een salary cap op spelers- of spelersgroepniveau is vooralsnog onhaalbaar gebleken, zowel voor wat betreft een 'harde' cap (maximum absoluut bedrag) als een 'softe' cap (maximum percentage van omzet). Concurrentieoverwegingen -zowel binnenlands als internationaal- in combinatie met grote verschillen tussen clubs onderling voor wat betreft de wijze waarop de bedrijfshuishouding is opgebouwd (met name kosten en financiering van de accommodatie) liggen hier grotendeels aan ten grondslag. Desalniettemin is het van groot belang dat clubs daar waar mogelijk hun (personeels)kosten flexibiliseren, om qua kosten-niveau te kunnen meebewegen met de met wisselende sportieve prestaties gepaard gaande variërende inkomsten. Dit geldt met name voor de dynamische clubs, die structureel in de beweging tussen ere- en eerste divisie zitten. Maar ook voor de andere clubs kan het zinvol zijn om een groter gedeelte van het inkomen prestatieafhankelijk -en daarmee variabel- te maken.

Initiatief door: CED en ECV
In samenwerking met: sociale partners, KNVB
Wanneer: 2005

5.2.2. Collectieve inkoop producten en diensten

De CED en de ECV zullen inventariseren op welke terreinen de collectieve inkoop van goederen en/of diensten een financieel voordeel voor clubs kan opleveren. De CED heeft hiertoe gedurende de afgelopen beleidsperiode al succesvolle initiatieven ontplooid. Een bundeling van krachten met de ECV en eventueel KNVB zal echter tot schaalvergroting en derhalve meer voordeel moeten kunnen leiden.

Initiatief door: CED en ECV
In samenwerking met: KNVB
Wanneer: 2004, 2005

5.2.3. Afspraken over commissie makelaars

Vastgesteld is dat de hoogte van de vergoeding voor makelaars sterk varieert. Deze verschillen geven een ongewenst opwaarts prijseffect. Er lijkt dus behoefte te bestaan aan een convenant tussen de bedrijfstak betaald voetbal en de makelaars. De zin en praktische haalbaarheid van een dergelijk convenant moet worden onderzocht. De ECV en CED zullen samen met de KNVB deze discussie faciliteren.

Initiatief door: ECV en CED
In samenwerking met: KNVB
Wanneer: 2005

5.2.4. Samenwerking jeugdopleiding

De in § 3.2.4. genoemde krachtenbundeling (samenwerking) op het gebied van jeugdopleiding heeft naar verwachting niet alleen positieve effecten op de kwaliteit van de opleidingen en de jonge talentvolle spelers die daaruit voortkomen, maar ook op de kostenefficiëntie ervan. Dus ook vanuit de financiële invalshoek is het aan te bevelen te komen tot optimalisering van de randvoorwaarden voor verregaande samenwerking op dit gebied tussen ere- en eerste divisieclubs.

Initiatief door: KNVB, ECV en CED
In samenwerking met: amateurvoetbal
Wanneer: 2005, 2006

5.2.5. Periodieke terugkoppeling financiële kengetallen (benchmarking)

De ervaring leert dat transparantie een belangrijk middel is om kosten te beheersen. Verbetering van de financiële positie van een club begint bij het inzicht bij die club waar men op een bepaald moment staat: afgezet tegen historische cijfers van die club, maar ook tegen de cijfers van vergelijkbare clubs (financiële benchmarking). Financiële benchmarking vindt al plaats in het kader van het vernieuwde licentiesysteem, maar zal nog verder worden uitgebreid, zie ook § 3.5.2.

Initiatief door: KNVB
In samenwerking met: ECV en CED
Wanneer: 2005

5.2.6. Effectieve toepassing licentiesysteem

Het vernieuwde Nederlandse licentiesysteem is sinds 1 maart 2004 volledig operationeel. De knelpunten van het oude systeem en de introductie van het nieuwe UEFA licentiesysteem vormden de directe aanleiding voor vernieuwing. Vernieuwing in de zin van een dynamisch (meerjaren) licentiesysteem dat meer gericht is op het voorkomen van problemen in plaats van een statisch (jaar)systeem dat de problemen pas laat en in een momentopname signaleert. Het systeem is dusdanig verbeterd dat sprake is van een continu controle- en advies-traject (een zogenaamd "rolling process"), waarin de clubs beter kunnen worden ondersteund.

Door middel van een tweeledige doelstelling draagt het vernieuwde licentiesysteem bij aan de hogere doelstelling van continuïteit van de competities betaald voetbal:

- ❖ De gezondheidstoestand van de deelnemende clubs zo transparant mogelijk maken op het gebied van financiën, veiligheid, organisatie en jeugdopleiding, om zo de markt (partijen rondom een club) in staat te stellen nog beter haar of hun werk te laten doen
- ❖ Een minimum kwaliteitsniveau ('kwaliteitsbodem') formuleren per divisie op het gebied van financiën, veiligheid en organisatie en bewaken dat de deelnemende clubs niet structureel onder die kwaliteitsbodem komen

Bovenstaande heeft geleid tot de navolgende veranderingen ten opzichte van het oude licentiesysteem:

- ✓ Licenties zijn nu doorlopend (van jaarlijks naar meerjaren), met mogelijkheid tot intrekking
- ✓ Introductie van een financieel ratingsysteem: een kwantificeerbaar en transparant puntensysteem, waarin clubs op basis van een samenspel van 15 financiële criteria worden ingedeeld in 3 categorieën; deze categorieën geven een indicatie weer van de financiële gezondheidstoestand van clubs
- ✓ Eén (licentie)document waarin alle eisen overzichtelijk en meetbaar op een rij staan
- ✓ Meer mogelijkheden voor aandacht voor en begeleiding van clubs die dat nodig hebben
- ✓ Meer sanctiemogelijkheden die bovendien beter op de problematiek aansluiten alsmede een effectievere toepassing daarvan

Het vernieuwde licentiesysteem is nog jong en wordt in de komende beleidsperiode verder uitgebouwd. Periodieke evaluatie, onder andere met vertegenwoordigers van clubs, moet waarborgen dat het systeem een effectief en marktgericht instrument blijft dat voldoet aan de gestelde eisen.

Initiatief door: KNVB
In samenwerking met: ECV en CED
Wanneer: continu (uitvoering), jaarlijks (evaluatie)

VERTEGENWOORDIGEND VOETBAL

6. VISIE

6.1. Omgevingsanalyse: kansen en bedreigingen

De omgeving van het vertegenwoordigend voetbal kent verschillende dimensies. Op deze dimensies is een aantal trends en ontwikkelingen waar te nemen, die elkaar ook onderling beïnvloeden. Genoemde trends zijn hieronder weergegeven.

<p>1.</p> <p>Publieke belangstelling en consumentengedrag</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Het voetbal heeft bij het publiek een stevig fundament. De publieke belangstelling is vast (hoog) bij kwalificatiewedstrijden van en eindtoernooien met het Nederlands elftal. Bij vriendschappelijke wedstrijden hangt de belangstelling mede af van de tegenstander, hoewel ook bij die wedstrijden een vaste, grote groep trouwe fans komt. • De vrijetijdsbesteding wordt gekenmerkt door een “erlebniskultur”: mensen zoeken nieuwe ervaringen, meer sensatie en avontuur. Beleving en emotie worden belangrijker. • ‘Community’ wordt belangrijker, onderdeel zijn van een groep. Ontwikkelingen in de wereld hebben geleid tot meer nationalisme, maar ook meer saamhorigheid binnen de groep waartoe men behoort of wil behoren. • Met name de jeugd heeft meer alternatieven voor vrijetijdsbesteding (substitutiedreiging). • Nederland wordt steeds kleurrijker. Extra investeringen in de binding van de (van oorsprong) allochtone bevolking met het Nederlands elftal is nodig. Daarnaast blijken allochtonen afwijkend te reageren op de marketing mix.
<p>2.</p> <p>Media</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Twee stromingen m.b.t. het mediakanaal televisie: één stroming gelooft in voetbal dat centraal wordt gemaakt en uitgezonden, zowel live achter de decoder als samengevat via open net, de andere stroming gelooft in moderne 1 op 1 aanpak waarbij de consument kan kiezen uit een veelheid aan kanalen en daarbij behorende prijskaartjes. • Internet en andere nieuwe media (sms, mms, i-mode) zorgen additioneel voor extra real-time informatievoorziening. • Groeiende ineffectiviteit van traditionele advertising. Het wordt steeds lastiger om via traditionele instrumenten grote groepen consumenten te bereiken.
<p>3.</p> <p>Sponsoring</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Merkentrouw consumenten neemt af en moet dus steeds opnieuw worden herwonnen. • Sponsors brengen het aantal merken terug. Het in stand houden van de relatie vergt veel onderhoud/reclame en dus ook veel content. • Sponsorwaarde is te optimaliseren door aanbod verder af te stemmen op de behoefte van sponsors. • Sponsors willen in toenemende mate exclusiviteit en een eigen sponsorpropositie ontwikkelen of claimen. Daarnaast willen zij hun eigen rol in sponsoring meer inhoud geven. • Sponsoring moet bijdragen aan het bouwen van merkassociaties. • Sponsoring wordt bewuster ingezet om houding en gedrag van consumenten te beïnvloeden. • Bedrijven hebben behoefte om zich op specifieke doelgroepen te richten, gerelateerd aan lifestyle. • Maatschappelijk verantwoord ondernemen leidt tot nieuwe vormen van sponsoring.

<p>4. Technologie</p>	<p>Technologie is een hulpmiddel voor media om informatie en beelden te verspreiden. Trend: voortschrijdende digitalisering, standaardisatie van doorgifte van content langs verschillende kanalen en nieuwe apparatuur, die de consument veel interactiever laat aan-geven wat zij of hij wil. We gebruiken de reeds ontwikkelde technologie nu nog slechts in beperkte mate. Technologie blijft zich ontwikkelen en zal dus in voldoende mate tegen acceptabele kosten beschikbaar zijn.</p>
<p>5. Overheid</p>	<p>Het gedrag van de overheid blijft moeilijk voorspelbaar. In noodsituaties is zij meestal wel bereid bij te springen. In termen van (handhaving van) wet- en regelgeving laat zij zich echter in beperkte mate leiden door het (specifieke karakter en belang van) voetbal. De overheid heeft een afstandelijke grondhouding en heeft daardoor slechts beperkt invloed op het succes of falen van het voetbal.</p>
<p>6. Arbeidsmarkt</p>	<p>De Europese arbeidsmarkt liberaliseert steeds verder. De beperkingen aan vrij verkeer van spelers nemen verder af en de Europese geharmoniseerde arbeidsmarkt groeit met de uitbreiding van nieuwe EU-landen. De beslissing om daar beperkingen in aan te brengen op sportieve gronden is daarbij een interne keuze. Daarnaast vindt een voortdurende discussie plaats over de vergoedingen voor het afstaan van spelers aan nationale selecties.</p>
<p>7. Voetbal- inrichting (competitie- structuren)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Door internationalisering van het clubvoetbal en afname van beperkingen aan vrij verkeer van spelers, nivelleren de sportieve krachtverschillen tussen landenteams langzaam ("kleine landen bestaan niet meer in het voetbal"). • Uitbreiding van kwalificatiegroepen voor EK en WK betekent een grotere kans op meer wedstrijden tegen sportief en commercieel minder aantrekkelijke landen. Bovendien blijft minder ruimte over om tegen sportief sterke en commercieel interessante tegenstanders te oefenen, aangezien het totaal aantal interlands niet mag toenemen. • Een langere kwalificatiereeks heeft tevens een verhoogde kans op meer wedstrijden met minder spanning, omdat het moment van ontknoping verder weg ligt. Minder spanning betekent minder sportief en commercieel interessant.

De (externe) omgevingstrends en ontwikkelingen bieden voor het Nederlandse vertegenwoordigende voetbal volop kansen:

Kansen voor het vertegenwoordigend voetbal
<ul style="list-style-type: none"> • Vaste, hoge publieke belangstelling • Grote sociaal maatschappelijke waarde van (vertegenwoordigend) voetbal • Sterk imago Nederlands elftal/voetbal, ook in het buitenland • Nederlandse spelers blijven in trek bij en doen ervaring op bij Europese topclubs • Deelname aan grote toernooien (EK, WK, OS) geeft sterke positieve impuls • Mediabelangstelling blijft onverminderd groot, ondanks grote aanbod • Mogelijkheid voor meer tv-exposure van 'jongere' nationale teams door deze in het tv-pakket van A-elftal mee te nemen en (verplicht) uit te laten zenden • Meer concurrentie op mediagebied door opkomst nieuwe media • Voetbal en Oranje blijven aantrekkelijk (merk) voor bedrijfsleven

Tevens zijn er bedreigingen voor het vertegenwoordigend voetbal:

Bedreigingen voor het vertegenwoordigend voetbal

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Dreiging van gevoelsmatige vervreemding tussen pers en (spelers van) Oranje, met als gevolg een negatieve beïnvloeding van het Nederlandse publiek • Grotere kwalificatiegroepen met minder interessante landen • Discussie over het nut van vriendschappelijk interlandvoetbal • Niet kwalificeren voor grote toernooien heeft negatieve impact • Discussie over vergoedingen voor afstaan van spelers voor Oranje • Relatief geringe marktomvang van Nederland • Veranderende (belasting)wetgeving, negatief voor Oranje en evenementen • Consumenten (w.o. jeugd) hebben steeds meer alternatieven voor voetbal • Veranderende beleving van normen en waarden, met uitingen van vandalisme en van fysiek en verbaal geweld • Uitbreiding EU: bedreiging voor doorstroming van eigen jeugd |
|---|

In de volgende paragrafen (maar deels ook al in de paragraaf over ‘maatschappelijke verantwoordelijkheid en betekenis van het voetbal’) wordt aangegeven hoe de KNVB denkt om te gaan met deze kansen en bedreigingen voor het vertegenwoordigend voetbal.

6.2. Strategische doelstellingen

Voor het Nederlandse vertegenwoordigend voetbal zijn de volgende strategische doelstellingen (op lange termijn te realiseren doelen/effecten) te onderscheiden:

- Behouden van de sportieve aansluiting met de internationale top
- Behouden van hoge publieke belangstelling, uitgedrukt in volle stadions en aandacht via traditionele (televisie, radio, kranten, et cetera) en nieuwe media
- Optimaliseren van het positieve imago van het Nederlandse vertegenwoordigend voetbal
- Optimaliseren van de commerciële exploitatie van vertegenwoordigend voetbal en KNVB-evenementen
- Effectief en efficiënt organiseren van het vertegenwoordigend voetbal, met oog voor samenhang tussen de (belangen van) verschillende partijen
- Behouden van gevoelens van veiligheid bij wedstrijden van Oranje door het voorkomen (en als het incidenteel toch gebeurt: niet accepteren) van wanordelijkheden, ondersteund door effectieve en gehandhaafde wetgeving

7. VOETBALTECHNISCHE ZAKEN

De KNVB zet zich volledig in om de strategische doelstellingen voor het vertegenwoordigend voetbal te realiseren. Dit betekent onder andere benutting van de kansen die de omgeving daarbij biedt en het hoofd bieden aan de bedreigingen.

De KNVB doet dit vanuit zijn kerntaak 'Organiseren van vertegenwoordigend voetbal', betrekking hebbende op:

- Het Nederlands A-elftal*
- Het Nederlands elftal voor spelers onder 23 jaar* (Jong Oranje / Olympisch elftal)
- Het Nederlands elftal voor spelers onder 20/21 jaar
- Het Nederlands elftal voor spelers onder 19 jaar*
- Het Nederlands elftal voor spelers onder 18 jaar

De teams met een * spelen in FIFA- en UEFA-verband internationale kwalificatiewedstrijden en eindtoernooien.

Belangrijke onderdelen van deze kerntaak zijn de voetbaltechnische en organisatorische invulling ten behoeve van bovengenoemde teams en van de KNVB-'evenementen' alsmede het vermarkten hiervan.

7.1. Sportief

7.1.1. Doelstellingen

Voorwaarde voor het kunnen waarmaken van de in § 3.2.2. en § 7.2.2. genoemde opleidingsfunctie, en daarmee dus de meerwaarde van het vertegenwoordigend voetbal, is minimaal aanwezig te zijn op EK's en WK's. Tijdens genoemde toernooien en de kwalificatie daarvoor zijn de leermomenten, inclusief de druk te moeten presteren, maximaal en bovendien uniek in vergelijking tot de opleidingen bij clubs. Daarom is dit, naast de leerdoelstellingen, ook expliciet terug te vinden in de geformuleerde onderstaande doelstellingen.

De volgende doelstellingen per leeftijdscategorie zijn geformuleerd voor de vertegenwoordigende elftallen die vallen onder de verantwoordelijkheid van de business unit betaald voetbal van de KNVB:

Nederlands (A-)elftal:

- kwalificatie voor EK en WK
- optimaal presteren tijdens EK en WK, gaan voor het hoogst haalbare

Nederland onder 23 jaar (Jong Oranje / Olympisch elftal):

- kwalificatie voor EK en Olympische Spelen (OS: "Team 2008")
- minimaal 5^e worden op het EK (voorwaarde voor plaatsing OS)
- optimaal presteren tijdens OS, gaan voor het hoogst haalbare

Nederland onder 20/21 jaar:

- optimaal presteren tijdens WK, gaan voor het hoogst haalbare
- technische, tactische en mentale leerdoelstellingen

Nederland onder 19 jaar:

- kwalificatie voor EK en WK
- minimaal halve finale EK (bij de beste 4 van Europa horen = voorwaarde voor plaatsing WK)
- technische, tactische en mentale leerdoelstellingen

7.2. Organisatorisch

7.2.1. Randvoorwaarden

Voor het behalen van eerdergenoemde doelstellingen dienen de benodigde voetbaltechnische, organisatorische en financiële randvoorwaarden te worden gerealiseerd.

De samenhang en interactie tussen de verschillende vertegenwoordigende elftallen moet nadrukkelijk worden aangebracht en bewaakt. Naast collectieve (team)doelstellingen verdient ook de ontwikkeling van jonge internationals voortdurende aandacht. Daarbij past het incidenteel doorschuiven (maar niet persé definitief weghalen) van extra talentvolle spelers naar 'hogere' teams, zodat zij meer weerstand ervaren in wedstrijden (in plaats van meer trainen). Daarvoor moet het wel mogelijk blijven oefenwedstrijden te spelen. Het sportieve nut van dergelijke wedstrijden neemt vanuit bovenstaande filosofie echter toe. Bovendien gaat de speelwijze van alle nationale teams in principe uit van het vaste 4-3-3-systeem. Eén en ander dient te worden vastgelegd in een voetbaltechnisch beleidsplan. Bij het aanbrengen en bewaken van bovengenoemde samenhang moet een technisch coördinator een ondersteunende rol spelen.

Initiatief door: KNVB
Wanneer: 2005, 2006

7.2.2. Samenwerking met clubs verbeteren

Het opleiden van jeugdspelers gebeurt primair bij de clubs, maar het vertegenwoordigend voetbal vormt een sportieve verrijking op de opleiding van geselecteerde spelers. In die zin is het een belangrijk onderdeel van talentontwikkeling. De verrijking vindt plaats door het spelen met en tegen betere spelers (passende weerstand) en internationaal door kennisgeving met andere spelsystemen en het opdoen van (meer) internationale ervaring in het algemeen. Bovendien is sprake van een 'verrijking' in financiële zin, omdat selectie voor een nationaal team een positief effect heeft op de marktwaarde van een speler. KNVB en clubs zullen daarom structureel moeten blijven investeren in het vertegenwoordigend voetbal, uiteraard met inachtneming van reglementaire afspraken en de specifieke clubbelangen.



De KNVB streeft ernaar het vertegenwoordigend voetbal in Zeist en de jeugdopleidingen van de clubs dichter bij elkaar te brengen. Denkbare maatregelen zijn:

- Betere inhoudelijke afstemming door onder andere:
 - het instellen van een voetbalinhoudelijk platform
 - het organiseren van een jaarlijks congres met KNVB- en clubcoaches
 - clubcoaches meer bij de coachopleidingen en (kwalificatie)toernooien te betrekken
- Clubcoaches een medeverantwoordelijkheid voor de jongere vertegenwoordigende elftallen laten dragen door onder andere:
 - het realiseren van duobanen (coach of assistent van een jeugdteam bij zowel club als KNVB); dit brengt bovendien kostenvoordelen met zich mee en een grotere flexibiliteit bij piekbelasting wanneer veel vertegenwoordigende teams in dezelfde periode moeten spelen
 - clubcoaches meer te betrekken bij wedstrijdsouting van nationale (jeugd)teams
- Betere afstemming van clubvoetbal en vertegenwoordigend voetbal als het gaat om de speeldagenkalender

Initiatief door: KNVB
Wanneer: 2005, 2006

7.2.3. Inhoudelijke ontwikkeling voetbal

De KNVB heeft uit hoofde van zijn kerntaken een belangrijke rol bij het inhoudelijk ontwikkelen van voetbal. Daarbij hoort onderzoek, zoals in het verleden al gedaan is naar de groeispurt, de belastbaarheid van spelers en scheidsrechters, naar het ontstaan en voorkomen van blessures evenals naar de relevantie van krachttraining, et cetera.

Bij het inhoudelijk ontwikkelen van voetbal hoort ook de uitwisseling van meningen en visies van bondscoaches van andere toplanden. Dit kan gebeuren door het periodiek organiseren van een congres.

Verder wordt gekeken naar de mogelijkheden om de ruime ervaring van een aantal ex-internationals die veel wedstrijden zien beter te benutten. Gedacht kan worden aan het instellen van een adviesgroep van deze ex-internationals, die de technische staf desgevraagd adviseert. Een andere mogelijkheid is het toevoegen van een ex-international als klankbord bij elk vertegenwoordigend elftal.

Initiatief door: KNVB
Wanneer: 2005, 2006

8. MARKETING EN COMMERCIE

8.1. Positionering / corporate marketing communicatie

Zeer belangrijke voorwaarden voor het verwezenlijken van de marketing (breed) en commercie (sponsors en overige relaties KNVB) doelstellingen vormen corporate (marketing) communicatie en een juiste positionering van de KNVB (betaald voetbal en amateurvoetbal).

De gekozen positionering 'Voetbal is ons leven' dient als rode draad voor eigen corporate communicatie-uitingen. Gekoppeld aan dit centrale thema neemt de KNVB het initiatief om campagnes te ontwikkelen waarop de sponsors individueel of gezamenlijk kunnen inhaken.

Bovendien ontwikkelt de KNVB pro-actief campagnes en meerjarenprogramma's rondom strategische, maatschappelijke kernthema's. Ook voor dergelijke campagnes geldt dat het initiatief bij de KNVB ligt en dat sponsors hierbij kunnen aansluiten. Een goede afstemming met de in § 2.3.2. genoemde stichting 'Meer dan voetbal' is hierbij wenselijk en noodzakelijk.

De ingeslagen weg van doelgroepgericht communiceren met bijbehorende communicatiemiddelen (maatwerk), via zowel 'oude' als 'nieuwe' media, wordt daarvoor verder vervolgd.

Doel: heldere positionering en imagoversterking van de KNVB

8.2. Commercie / Business to business markt (zakelijk segment)

De doelstellingen voor commercie (business to business markt) zijn:

- ✓ Aanbod producten en diensten meer toesnijden op de specifieke behoeften van de diverse klantgroepen (maatwerk);
- ✓ Inzet van meerdere mediakanalen (multi-/cross mediaal, zie § 8.4);
- ✓ Gestreefd wordt op termijn minimaal zeven en maximaal negen sponsors aan de KNVB te verbinden, alsmede minimaal vijf en maximaal zeven officiële suppliers en minimaal drie mediapartners.

Dit gebeurt ten behoeve van de business units betaald voetbal en amateurvoetbal van de KNVB en heeft onder andere betrekking op het vertegenwoordigend voetbal en andere KNVB-evenementen, zoals Amstel Cup (finale) en de wedstrijd om de Johan Cruijff Schaal.

**Doel: - omzetgroei uit business to business markt
- meer maatwerk voor diverse klantgroepen
- inzet meerdere mediakanalen**

8.2.1. Ontwikkeling partnership- en maatwerkbenadering

Wat wil de KNVB met marketing en commercie bereiken?

- ✓ Meer financiële en niet-financiële (zoals imago) middelen genereren om de missie te kunnen realiseren

Welke principes hanteert de KNVB daarbij?

- ✓ Partnership: meerwaarde voor beide partijen
- ✓ Maatwerk per sponsor met behoud van het collectief achter Oranje
- ✓ Focus op co-marketing en promotie, naast bestaande branding en hospitality
- ✓ Bij voorkeur niet zelfstandig, maar samen met sponsors acties en campagnes ontwikkelen
- ✓ Eigen visie, initiatief en innovatie vanuit de KNVB
- ✓ Lange termijn relaties met sponsors, met onder andere transfer van zogenaamde 'merkwaarden' tussen KNVB en partners
- ✓ Rekening houden met sportieve doelstellingen

Wat heeft de KNVB partners te bieden?

- ✓ IJzersterk merk
- ✓ Toegang tot voetbalminnend Nederland (Oranje en amateurvoetbal)
- ✓ Unieke content topvoetbal (waaronder exclusief beeldmateriaal)
- ✓ De best georganiseerde topvoetbalwedstrijden van het Nederlands elftal (hospitality)

Ter ondersteuning van deze partnership- en maatwerkbenadering zal een integraal relatie-management systeem voor de business to business markt worden ingezet.

Initiatief door: KNVB
Wanneer: 2004, 2005

8.2.2. Optimalisering sponsormodel

Het sponsormodel wordt op onderdelen aangepast om de doelstellingen te kunnen behalen. De opbouw van de klantenpiramide van de KNVB voor de business to business markt is als volgt aangepast:

- Minimaal zeven tot maximaal negen sponsors;
- Minimaal vijf en maximaal zeven 'supplierships' gerelateerd aan processen en services van de KNVB;
- Businessclub Oranje dient als exclusief instrument voor de business to business markt en als kweekvijver voor nieuwe KNVB-relaties. Een nieuwe opzet voor de business club Oranje wordt ontwikkeld;
- Ontwikkeling en invulling van minimaal drie media partnerships ter ondersteuning van het imago en de positionering van de KNVB.

Initiatief door: KNVB
Wanneer: 2005-2009

8.2.3. Verhogen inkomsten uit commercie

Deze beleidsvoornemens ten aanzien van marketing en commercie moeten leiden tot een omzetstijging uit de business to business markt van 15% in 2009 (na indexatie).

Initiatief door: KNVB
Wanneer: 2009

8.3. Publiek segment

De doelstellingen voor het publiek segment zijn:

- ✓ Meer aandacht voor de publieksfactor: meer uit publiek halen;
- ✓ Groter en gericht bereik van het publiek bewerkstelligen;
- ✓ Inzet van meerdere mediakanalen (multi-/cross mediaal, zie § 8.4);
- ✓ Aanbod producten en diensten meer toesnijden (maatwerk) op de specifieke behoeften van de diverse klantgroepen;
- ✓ Ontwikkeling en investeren in de centrale, integrale (marketing-) voetbaldatabase van Nederland (datawarehouse).

Dit gebeurt ten behoeve van de business units betaald voetbal en amateurvoetbal van de KNVB en heeft onder andere betrekking op het vertegenwoordigend voetbal en andere KNVB-evenementen, zoals Amstel Cup (finale) en de wedstrijd om de Johan Cruijff Schaal.

Doel:

- omzetgroei publiek segment
- groter en gericht bereik publiek
- inzet van meerdere mediakanalen
- meer maatwerk voor diverse klantgroepen
- ontwikkeling en inzet van centrale, integrale marketing 'Oranje' voetbaldatabase

8.3.1. Bewerkstelligen groter en gericht bereik publiek

Wat heeft de KNVB het publiek te bieden?

- ✓ De best georganiseerde topvoetbalwedstrijden van het Nederlands elftal, alsmede de finale om de Amstel Cup en de Johan Cruijff Schaal;
- ✓ Met als kenmerken: kwalitatief hoogstaand voetbal, identificatie met helden, dagje uit, lol maken/gezelligheid, erbij zijn/exclusiviteit;
- ✓ Deelname aan toernooien met wereldwijde uitstraling, zoals EK, WK en OS;
- ✓ Unieke (achtergrond)informatie en beeldmateriaal over het Nederlands elftal.

Zie verder § 8.3.2.

8.3.2. Centrale, integrale Oranje voetbaldatabase

De volgende stappen worden genomen om te komen tot de centrale, integrale marketing Oranje-voetbaldatabase (datawarehouse):

- ✓ Opbouwen van kennis van Oranje- (en amateur)voetbalminnend Nederland en verrijken van profielen;
- ✓ Analyse van profielen en segmentatie van klantgroepen;
- ✓ Ontwikkeling en commerciële exploitatie van specifieke producten en diensten die meer zijn toegesneden op de specifieke behoeften van de diverse klantgroepen (maatwerk).

Om databasemarketing op de juiste wijze te verrichten, wordt een zogenaamd contactprotocol opgesteld.

Initiatief door: KNVB
Wanneer: 2006

8.3.3. Verhogen inkomsten uit publiek segment

De inkomsten met betrekking tot een meer individuele doelgroepexploitatie zijn momenteel laag. De opbrengsten komen tot dusver voornamelijk voort uit sponsoring, tv-rechten, wedstrijdbaten en merchandising. Hiervoor, maar ook om de inkomsten uit de genoemde individuele doelgroepexploitatie te verhogen, zijn kwalitatief hoogwaardige medewerkers en infrastructurele investeringen nodig. Deze investeringen renderen, aangezien de opbrengsten de kosten duidelijk overtreffen.

De doelstellingen ten aanzien van verhoging van de omzet uit het publieke segment worden gekwantificeerd in tweejaarlijkse plannen.

Initiatief door: KNVB
Wanneer: 2006

8.4. Ontwikkeling en intensieve(re) inzet mediakanalen

Zeer belangrijke instrumenten in het marketing- en commercieel beleid vormen de mediakanalen. Deze zijn essentieel voor het bereik van met name KNVB-leden en andere voetbal-liefhebbers. In het verleden lag de focus met name op de inzet van (eigen) print, televisie en www.knvb.nl. De kanalen radio en mobiele telefonie werden niet of nauwelijks ontwikkeld en (structureel) gebruikt.

De doelstellingen op het gebied van mediakanalen zijn:

- ✓ Een gebalanceerd, doelgroepgericht bereik behalen in alle mediakanalen;
- ✓ Ontwikkelen van nieuwe omzet en vergroten van de huidige omzet in de diverse mediakanalen;
- ✓ Ontwikkelen en inzet van crossmediale formats die zijn gesegmenteerd voor alle doelgroepen van de KNVB (business units betaald voetbal én amateurvoetbal).

De focus ligt hierbij op hechte samenwerking met de partners per mediakanaal. Daarnaast wordt gekozen voor outsourcing van de techniek en het risico bij de exploitatie van deze mediakanalen.

De volgende mediakanalen zullen worden ontwikkeld en/of intensiever worden ingezet:

- √ print: doelgroepgerichte print verder ontwikkelen;
- √ radio: ontwikkelen en inzetten;
- √ tv: intensiever inzetten;
- √ knvb.nl: redesign, uitbreiding en intensiever inzetten;
- √ mobiele telefonie: ontwikkelen en inzetten.

Doel: - gebalanceerd, doelgroepgericht bereik in alle mediakanalen
 - ontwikkeling nieuwe omzet en verhogen huidige omzet in diverse mediakanalen
 - inzet van cross-mediale formats gesegmenteerd voor alle doelgroepen KNVB

8.5. Organisatie evenementen

De doelstelling ten aanzien van de organisatie van evenementen gebaseerd op interlands van het Nederlands elftal (maar ook de finale om de Amstel Cup en de wedstrijd om de Johan Cruijff Schaal) is het aanbieden van uitverkochte, aansprekende evenementen voor een zo groot en breed mogelijk publiek via een supporter- en sponsorgerichte benadering.

De visie daarbij is dat in de marketing-communicatieve benadering van (potentiële) Oranje-supporters de volgende kwaliteitsfactoren als uitgangspunt van toepassing zijn:

- service en comfort
- bereikbaar en toegankelijk (breder)
- herkenbaar
- veilig

Om deze doelstelling te verwezenlijken moeten de volgende aandachtspunten worden ingevuld:

- √ Professionele en aansprekende aankleding van evenementen;
- √ Ontwikkelen en implementeren van een moderne, meer geïntegreerde evenementbeleving;
- √ Verlengen van de levenscyclus van een evenement/evenementbeleving;
- √ Aanbieden van uitgebreide individuele arrangementen;
- √ Aanbieden van on-line ticketverkoop.

Doel: aanbieden van uitverkochte, aansprekende evenementen voor een zo groot en breed mogelijk publiek via een supporter- en sponsorgerichte benadering