

GROEI DOOR VERBINDING



2008 - 2023

15 JAAR **KNVB EXPERTISE**

15 jaar
KNVB | EXPERTISE

INHOUD

VOORWOORD	3
HET BEGIN	3
DE INITIATIEFNEMERS AAN HET WOORD	4
HOOFDSTUK 1	
15 JAAR KNVB EXPERTISE DIENSTVERLENING	
Tijdslijn KNVB Expertise door de jaren	6
Oud-medewerkers over KNVB Expertise	8
In the spotlight: Jacco Swart & Jan Bluysen	11
Clubs over KNVB Expertise	12
HOOFDSTUK 2	
15 JAAR ONTWIKKELINGEN BEDRIJFSTAK BETAALD VOETBAL	
Financiële ontwikkeling	14
15 seizoenen: clubprestaties en feitjes	16
13 jaar Supportersonderzoek	18
Ontwikkeling marketing	20
Commerciële ontwikkeling	22
Sportieve prestaties	23
Ontwikkeling kantoororganisatie	25
Duurzaamheid	26
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	27
FIELDTRIP – DOWN MEMORY LANE	28
TOEKOMSTVISIE VAN MARIANNE VAN LEEUWEN	30
HET LAATSTE WOORD VANUIT TEAM KNVB EXPERTISE	33
COLOFON	34

VOORWOORD

Beste lezers, April 2023

In 2023 bestaat KNVB Expertise – hét kenniscentrum van het betaald voetbal – vijftien jaar. Een mooie mijlpaal, waar we graag met jullie bij stilstaan. Wat waren de hoogtepunten? Hoe kijken onze clubs, oprichters en oud-medewerkers naar KNVB Expertise? En hoe heeft de bedrijfstak zich ontwikkeld als we naar de cijfers kijken? Op dit en meer geven we antwoord in dit jubileummagazine: een publicatie die vooral is bedoeld voor iedereen die werkzaam is in het betaald voetbal.

In het eerste deel van deze publicatie staat de ontwikkeling van vijftien jaar dienstverlening centraal. We blikken terug op vele van onze activiteiten en horen van diverse betrokkenen hoe zij KNVB Expertise (hebben) ervaren. Het tweede deel geeft een inkijkje in hoe het betaald voetballandschap zich de afgelopen vijftien jaar heeft ontwikkeld, waarbij diverse trends op basis van onze data worden uitgelicht. In het derde en laatste deel kijken we vooruit naar wat de komende vijftien jaar ons zou kunnen brengen en dromen we over hoe we de kracht van het betaald voetbal in ons land nog verder kunnen vergroten.

Wij hebben als team veel plezier beleefd aan het samenstellen van deze publicatie en wensen jullie dan ook veel leesplezier!

Namens het hele team van KNVB Expertise,

INGE VAN BOGERIJEN
Hoofd KNVB Expertise
2015 – heden

HET BEGIN

KNVB EXPERTISE VIJFTIEN JAAR GELEDEN

‘Een soort Wikipedia voor het profvoetbal’. Met dergelijke bewoordingen publiceerden Telesport en het AD een stukje over de lancering van KNVB Expertise begin 2008. Op een pagina die gedeeld werd met artikelen over successen van ‘De kleine Tsaar’ (Dick Advocaat) bij Zenit Sint-Petersburg en opnieuw een geweldige wedstrijd van PSV-keeper Gomes werd aandacht besteed aan de eerste stappen van KNVB Expertise.

Vijftien jaar later lijken we (gelukkig) niet echt op een Wikipedia. Maar een paar genoemde zaken uit de artikelen zijn wel uitgekomen: zoals het bouwen van een lerend netwerk tussen de experts van BVO’s. Ook is er enorme transparantie in het delen van informatie tussen clubs. En het benchmark-rapport is niet meer weg te denken. Het is dit seizoen voor de vijftiende keer verschenen, dit keer volledig gedigitaliseerd in een interactieve BI-tool voor clubs. Inmiddels hebben we tientallen onderzoeken gepubliceerd, meer dan 100 bijeenkomsten georganiseerd, honderden professionals uit het betaald voetbal opgeleid, talloze clubs aan elkaar gekoppeld om van elkaar te leren en dit jaar is alweer de tiende editie van het Kenniscongres Betaald Voetbal een feit. Daarmee hebben we de bedrijfstak met zijn allen verder gebracht. Maar met name dankzij één ding: de welwillendheid en inzet van jullie als BVO’s om met en van elkaar te leren.

Dankjewel voor vijftien leuke en mooie jaren, mede namens alle (ex-)medewerkers en stagiairs van KNVB Expertise en onze bondgenoten, de initiatiefnemers de Eredivisie CV (ECV), Coöperatie Eerste Divisie (CED), Federatie van Betaald voetbalorganisaties (FBO) en KNVB!

GIEL KIRKELS
Eerste medewerker KNVB Expertise



DE INITIATIEFNEMERS AAN HET WOORD

Wat is je relatie met KNVB Expertise en hoe ben je betrokken (geweest)?



RON FRANCIS Financieel Directeur KNVB

Ik werk sinds 2001 in de voetballerij. In die eerste jaren is mij opgevallen dat (toen) bij clubs door relatief weinig mensen veel werk verzet werd en voornamelijk met aandacht voor de grootste brand. Maar het collectief voorkomen van de volgende grote brand zou nuttiger zijn door na te denken over risico's en door kansen te zien.

De unieke kracht van ons kleine voetballand zit in de verbinding tussen mensen, voetbalclubs, de infrastructuur, de denkkraft, het innovatieve, creatieve en eigenwijze van de Nederlanders. Die kracht moeten we maximaal benutten: de experts verbinden en stimuleren.

Beide zaken opgeteld, leidde tot het idee dat uiteindelijk KNVB Expertise ging worden. Hiervoor werd Giel Kirkels in seizoen 2006/'07 aangesteld. Het eerste product was de financiële benchmark, maar al snel kwamen daar andere diensten bij en is KNVB Expertise niet meer weg te denken uit het moderne betaald voetbal.

Cruciaal is het doel en niet het ego centraal te stellen. Dat geldt zowel voor de initiatiefnemers (ECV, CED, FBO en KNVB) maar ook voor de clubs. De ene keer breng je wat, de andere keer haal je er iets uit, maar vrijwel altijd kunnen we rekenen op enthousiaste medewerking.

Uit contact met collega's van leagues en bonden elders in Europa blijkt hoe vooruitstrevend dit concept is. In het buitenland wordt vaak nog gedaan alsof niet enkel op voetbalgebied, maar ook in de bedrijfsvoering clubs concurrenten van elkaar zijn. Het delen van cijfers of ervaringen ligt dan niet voor de hand. UEFA heeft gezien wat het brengt in Nederland en stimuleert dit nu actief in andere landen en hier en daar zie je al benchmarks etc. ontstaan. Maar wij lopen hierin absoluut voorop.



MARC RONDAGH

Manager Business Development Eredivisie CV
Vanaf 2012, sinds ik werkzaam ben in de voetbalwereld, ben ik betrokken bij KNVB Expertise. In deze tijd heb ik altijd met veel plezier de diverse diensten en informatie van KNVB Expertise afgenomen. Sinds kort maak ik ook deel uit van het KNVB Expertiseoverleg, waardoor ik ook mee kan denken over de strategie en het beleid van KNVB Expertise. Dat spreekt me erg aan.

Tot slot nog een scoop:
'Veel langer geleden heb ik ook eens bij KNVB Expertise gesolliciteerd... Maar ik was niet eens goed genoeg om op gesprek te komen.'



MARC BOELE

Algemeen Directeur Coöperatie Eerste Divisie

Voor mij, als toenmalig manager Marketing & Sponsoring bij de KNVB en waarschijnlijk druk bezig met o.a. de voorbereidingen op het EK 2008 in Zwitserland en Oostenrijk, was het alsof KNVB Expertise er plotseling was. Daarna heb ik uiteraard geprobeerd om KNVB-partner PwC te koppelen aan KNVB Expertise, maar toen bleek dat KNVB Expertise een initiatief was van de KNVB, ECV, CED en FBO, waardoor deze sponsoractivatie geen doorgang kon vinden. Vanaf 2014 heb ik als algemeen directeur Coöperatie Eerste Divisie veelvuldig contact en intensief samengewerkt met KNVB Expertise.



LAURA VAN PUTTEN Directeur Federatie Betaald Voetbal Organisatie

Vanuit de FBO heb ik bij KNVB Expertise de Leergang Management Betaald Voetbal gevolgd in seizoen 2021/'22. Absoluut een aanrader. Ook heb ik diverse KNVB Expertiseoverleggen met de medeoprichters bijgewoond.



DE MIJLPALEN VAN...

RON: Dat zijn toch de eerste jaren. Van niets iets maken. Of de introductie van het concept 'trainee' een jaar of tien geleden. Het biedt hoogopgeleide mensen de kans de eerste stappen te zetten in het betaald voetbal en daarmee toegang tot dit potentieel. Het is mooi om te zien waar de trainees vervolgens terechtkomen.

MARC R: Het Kenniscongres Betaald Voetbal is toch wel een begrip.

MARC B: Helaas is dat niet een mijlpaal die we ons als sector gewenst hadden. Maar door de enorm intensieve samenwerking tijdens de coronapandemie is dat wel een periode die me het meest bij staat. Mede door de financiële kennis en analyses van KNVB Expertise hebben we een goed onderbouwde lobby richting de overheid kunnen voeren.

Daarnaast natuurlijk de overgang van twee voormalig KNVB Expertise kanjers, Aukje Geubbels en Philip Tiekink, naar de betaald voetbal-entiteiten ECV en CED. In tegenstelling tot de coronapandemie was dit wel een enorm positieve gebeurtenis!

LAURA: Voor mij persoonlijk geldt bij uitstek de fieldtrip naar Madrid als afsluiting van de leergang in september 2022. Een uniek kijkje achter de schermen bij grootmachten Atlético Madrid en Real Madrid. Ontzettend indrukwekkend, en geweldig mooi dat KNVB Expertise dit mogelijk heeft gemaakt.

DE TOEKOMSTVERWACHTINGEN VOOR KNVB EXPERTISE

RON: Zoals gezegd, is KNVB Expertise niet meer weg te denken. Een deel van de dienstverlening zal dan ook blijven en zich door ontwikkelen, waarbij de thema's klantbeleving en duurzaamheid relevanter gaan worden.

MARC R: Ik hoop dat KNVB Expertise verder uit kan breiden en door kan groeien naar hét kenniscentrum van het Nederlands betaald voetbal.



MARC B: In de afgelopen vijftien jaar is de portefeuille van KNVB Expertise uitgebreid en professioneler geworden. Ik verwacht dat dit zich de komende jaren zal voortzetten.

LAURA: Meer van betekenis zijn op het gebied van innovatie/vernieuwing en HR/personeelsbinding binnen de bedrijfstak, alsook maatschappelijke impact.

ADVIEZEN EN WENSEN VOOR DE TOEKOMST VAN KNVB EXPERTISE

RON: Houd het doel centraal. Het gaat niet om KNVB Expertise, maar om de relevantie die je biedt voor de mensen bij clubs. De uitdaging zal blijven de balans te houden tussen de waan van de dag (wat nu belangrijk is) en wat belangrijk gaat worden. Juist dat tweede is cruciaal om aan te jagen. En blijf prioriteren. Een kleine kern van mensen is de kracht van KNVB Expertise, daarmee word je gedwongen scherp te prioriteren en het niet 'allemaal zelf te doen', maar juist het netwerk te activeren. En, maak plezier. Brengen en helpen is een ongelooflijk mooie en dankbare rol in deze prachtige bedrijfstak!

MARC R: Ga zo door, maar probeer het team nog verder te versterken.

MARC B: Dat is mijn stokpaardje van de afgelopen acht jaar, dat overigens niet direct aansluit bij de beleidsrichting van KNVB Expertise. Als vanuit KNVB Expertise meer 'hands-on' ondersteuning richting, met name kleinere clubs gegeven zou kunnen worden, dan wordt de toegevoegde waarde nog groter en kan bottom-up aan een toekomst-bestendig betaald voetbal gewerkt worden.

LAURA: Blijf met veel enthousiasme, vertrouwen en plezier naar de toekomst kijken!

HOOFDSTUK 1

15 JAAR KNVB EXPERTISE DIENSTVERLENING

TIJDLIJN | KNVB EXPERTISE DOOR DE JAREN

In deze tijdlijn staan alle mijlpalen chronologisch, waarbij alleen de uitgave of organisatie van de eerste editie vermeld staat.

10-3-2008

OPRICHTING KNVB EXPERTISE

Centrum voor Onderzoek en Kennismanagement Betaald Voetbal.

Doel: professionalisering van de bedrijfstak betaald voetbal, middels informatievoorziening en kennisdeling voor en door de BVO's.



2010

SUPPORTERSONDERZOEK

Fan onderzoek Eredivisie & Fan onderzoek Jupiler League

Voetbalfans gaven hun mening over thema's als wedstrijdbezoek, kaartverkoop, merchandise en mediagebruik.



Voorbeeld van factsheets Fan Onderzoek van Seizoen 2016/17

2012

KENNISCONGRES

Hét jaarlijkse kennisdelings- en netwerkevent voor medewerkers uit het betaald voetbal.



2013

FIELDTRIP

De aftrap van een legendarische serie fieldtrips vond plaats in Dortmund met het thema 'sponsoringstructuur'. De clubs Borussia Dortmund en Schalke 04 kregen een bezoekje.



2016

MASTERCLASS VOOR TOEZICHTHOUDERS

De officiële eerste reeks van drie masterclasses voor toezichthouders werden verzorgd.



2020

LEIDERSCHAPSPROGRAMMA AD'S & TD'S

Een nieuwe opleiding voor algemeen en technisch directeuren.

Doel van het programma: Directeuren op duurzame wijze ondersteunen bij het terugdringen van het relatief hoge verloop en om daarmee de continuïteit en kwaliteit van Nederlandse BVO's te vergroten.



2023

KICK-OFF: 'DUURZAAMHEID BETAALD VOETBAL'

De KNVB, Coöperatie Eerste Divisie en Eredivisie CV zijn in samenwerking met een aantal clubs in 2021 van start gegaan met een werkgroep op het gebied van duurzaamheid. Hieruit is een plan van aanpak gevormd op de thema's 'ecologische duurzaamheid' en 'footprint meting'.

Het doel voor 2023 is om bij alle BVO's een footprint meting uit te voeren en daarmee gezamenlijk stappen te maken richting een duurzame bedrijfstak.

2008

2010

2011

2012

2013

2015

2016

2017

2020

2021

2023

2008

FINANCIËLE BENCHMARK

Hierin zijn de 18 clubs van de Eredivisie vergeleken op gebieden als financiën, personeel, infrastructuur en veiligheid op basis van gegevens van seizoen 2006/07.



2010

HET SEIZOEN IN CIJFERS

In deze jaarlijkse publicatie zijn voornamelijk financiële gegevens op divisieniveau te vinden. Inmiddels is het verplicht voor clubs om jaarcijfers openbaar te maken en mede daarom is dit rapport sinds 2016 niet meer verschenen.



2010

INTRODUCTIEDAG NIEUWE BESTUURDERS

De introductiedag voor nieuwe directeuren en bestuurders is sinds 2010 een tweejaarlijkse belangrijke dag.



Voorbeeld van factsheets Sponsoronderzoek 2016

2012

BESTUURDERSBIJEENKOMST

Deze bijeenkomst was de voorloper van de Masterclass voor Toezichthouders.



2013

TRAINEESHIP

Joris de Boer startte in oktober het allereerste traineeship. Inmiddels traden al vele trainees in zijn voetsporen en zijn daarmee vele talenten ontwikkeld, die KNVB Expertise en het betaald voetbal naar een hoger niveau hebben getild.



2015

RAPPORT: KRACHT VAN VOETBAL



2017

BOSATLAS VAN HET NEDERLANDS BETAALD VOETBAL

Lancering van de Bosatlas voor iedere voetballiefhebber in de breedste zin van het woord.



2021

RAPPORT: MAATSCHAPPELIJKE IMPACT VAN BETAALD VOETBAL

In samenwerking met PwC, Eredivisie CV, Coöperatie Eerste Divisie en KNVB is dit een vervolg op het eerdere PwC-rapport uit 2015. De conclusie: Voetbal speelt een belangrijke rol in het dagelijks leven. Nederland kent zo'n 8,2 miljoen voetballiefhebbers die gemiddeld 11 uur per week aan voetbal besteden.





JURRIE GROENENDIJK



JORIS DE BOER



AUKJE GEUBBELS



COEN NIEUWPOORT

oud – medewerkers over knvb expertise

In welke periode en in welke functie was je betrokken bij KNVB Expertise?

Jurrie Groenendijk: Ik kwam in dienst op 1 mei 2010 (vlak voor het roemruchte WK in Zuid-Afrika) en bleef tot juni 2015 Coördinator Onderzoek en Advies.

Joris de Boer: In oktober 2013 had ik de eer om als eerste Trainee Betaald Voetbal bij KNVB Expertise te beginnen. Een nieuwe functie in het team bedoeld om young professionals op te leiden voor de bedrijfstak. In het team met Giel, Jurrie en Marijke (en stagiairs Nick, Jort, Sam, Ronnie, Marnix) onder leiding van Ron heb ik twee jaar een enorm leuke en leerzame tijd gehad.

Aukje Geubbels: Tussen 2015 en 2017 was ik werkzaam als Trainee Betaald Voetbal.

Coen Nieuwpoort: Ik heb van november 2017 tot en met november 2021 als Clubadviseur Betaald Voetbal bij KNVB Expertise gewerkt.

Wat was het leukste dat je voor KNVB Expertise hebt mogen doen/organiseren?

Jurrie: Het eerste wat me te binnen schiet, is het eerste Kenniscongres Betaald Voetbal in De Galgenwaard. Dat was,

denk ik, in 2012. Dat was kwalitatief nog niet top, maar wel een topprestatie van het toenmalige KNVB Expertise-team. Wat ik hier eigenlijk écht wil benoemen, is het project Potentieelonderzoek Betaald Voetbal. Hierin brachten we voor elke club (in samenwerking met een extern bureau) in kaart wat hun huidige verzorgingsgebied was en waar mogelijkheden lagen voor groei. Dit was vooruitstrevend, intensief en de ronde langs de clubs om dit te bespreken was super.

Joris: Ik heb met erg veel plezier gewerkt aan het jaarlijkse Supportersonderzoek. Vooral de implementatie van de resultaten bij clubs doormiddel van presentaties of andere tools vond ik leuk en dankbaar werk.

Aukje: Clubworkshops over het Supportersonderzoek en de Masterclasses voor toezichthouders. Van de verhalen van de directeuren en toezichthouders heb ik veel geleerd. Bij de workshops was het fijn om in gesprek tot waardevolle inzichten en mooie plannen te komen samen mét en voor een club.

Coen: Absoluut de fieldtrip naar Spanje: we zijn naar drie clubs geweest, waaronder Athletic Bilbao. Dat vond ik erg indrukwekkend en Bilbao is een gave stad.

Met welke club(s) heb je memorabele samenwerkingen gehad?

Jurrie: Ik moet denken aan RKC Waalwijk, waar we met Justin Goetzee (een echte fan van KNVB Expertise) mooie stappen hebben kunnen zetten. Maar ik denk ook aan de rol die we hebben kunnen spelen in de strategie van PEC Zwolle. We hebben mooie sessies met directie en MT van PEC Zwolle gehad aan de hand van onze onderzoekstrajecten.

Joris: De diversiteit van ‘klanten’ bij KNVB Expertise is ontzettend leuk, maar ook lastig. Het verschil tussen Ajax en Telstar is gigantisch op vrijwel elk gebied. De grote uitdaging is om iedereen van nuttige informatie of kennis te voorzien. Ik vond het leuk dat we met het Kenniscongres vaak te gast waren bij een club. Ik heb goede herinneringen aan de twee edities bij ADO Den Haag en PEC Zwolle, waar ik organisator was.

Aukje: Het is te veel om op te noemen... Als ik toch moet kiezen dan ga ik voor mijn traineeship (‘stage’) bij FC Eindhoven. In deze periode werd ik opgenomen in een super toegewijd team en heb ik kennis gemaakt met het reilen en zeilen van een club, zeven dagen per week. Van trainingskamp tot sponsoravond, van het veld sneeuwvrij maken voor een wedstrijd tot de verbouwplannen van het stadion.

Coen: Almere City is écht een KNVB Expertise club. Zij willen altijd innoveren en nieuwe dingen proberen, waaronder een pilot met dynamic pricing van de wedstrijdkaarten.

Waar ben je het meest trots op van wat je hebt bereikt of gedaan in jouw tijd bij KNVB Expertise?

Jurrie: Ten eerste denk ik dat onze activiteiten echt slagen het betaald voetbal te verbinden. Dat zat al in ons DNA met de vier initiatiefnemers en dat hebben we altijd uitgedragen. De samenwerking met de directies van de initiatiefnemers was leerzaam en altijd constructief. Misschien nog belangrijker was dat we voor clubs altijd de ‘KNVB-medewerkers’ waren die echt iets van waarde kwamen brengen. Ten tweede zijn in mijn tijd heel wat talentvolle stagiairs en trainees voorbijgekomen, (bijna) zonder uitzondering mensen met een leergierige houding, een goed stel hersens en een hart voor voetbal. Ik heb echt genoten van die samenwerking en van de uitdagende projecten die zij hebben neergezet. Super om te zien hoe al deze talenten een mooie plek hebben gevonden, al dan niet in de voetballerij.

Joris: Ik ben trots op het succesvol afronden van het eerste traineeship en daarmee ook de kans te geven aan de vele opvolgers die ik heb gehad. Daarnaast ben ik begonnen met

de Good Practice serie en heb ik de eerste versie van het Handboek Promotie & Degradatie geschreven. Beide producten zijn naar mijn mening erg hands-on en praktisch in gebruik voor clubs.

Aukje: De openheid die we met elkaar gecreëerd hebben in het voetbal. Hoe we als voetbalorganisaties kennis met elkaar willen delen én elkaar willen helpen. Op het veld zijn de clubs concurrenten, maar daarbuiten niet.

Coen: Aan de hand van de Benchmark Betaald Voetbal, één van de kernprojecten van KNVB Expertise, heb ik een impactmodel gemaakt voor de schade die betaald voetbalclubs leden door de lockdowns vanwege de coronapandemie. Deze info werd gebruikt in de lobby naar Den Haag.

Wat wil je graag meegeven aan KNVB Expertise om nog relevanter te zijn de komende jaren?

Joris: Het bezoeken van clubs vond ik cruciaal in de dienstverlening. Zowel om te zorgen dat het vele onderzoeks-

werk niet ‘in de la’ verdwijnt, als ook om de echte hulpvragen op te halen en om nieuwe inzichten op te doen. Kennisbijeenkomsten en sociale evenementen hielpen hier ook goed bij!

Aukje: Blijf investeren in kennis en kunde, mankracht, opleidingen en onderzoek. Dit geldt zeker voor nieuwe thema’s die (gaan) spelen en waar nog relatief weinig kennis over is in het voetbal. Blijf jullie verbazen over alles wat je tegenkomt, bundel de krachten en breng deze verbazing en opgebouwde kennis naar de clubs toe. Alleen ga je sneller, samen kom je verder.

Coen: Meer inzicht uit data halen. Voornamelijk door het doorontwikkelen van het Supportersonderzoek.





VALKUILEN IN HET BETAALD VOETBAL



...EN DÁÁROM IS ER DUS KNVB EXPERTISE!

IN THE SPOTLIGHT

JACCO SWART



Van 2008 tot 2012 ben ik betrokken geweest bij KNVB Expertise als algemeen Directeur van N.E.C. en van 2013 tot 2019 als CEO van de Eredivisie CV. In al die jaren is de relatie met KNVB Expertise en de (verschillende) medewerkers uitstekend geweest. Altijd heb ik de toegevoegde waarde van KNVB Expertise voor het betaald voetbal gezien en gesteund.

MIJLPAAL: De introductie van het jaarlijkse benchmark rapport voor clubs en de evolutie daarvan. Zeer waardevol.

TOEKOMSTVERWACHTING: In mijn huidige rol is het best lastig om een toekomstvoorspelling te doen. Maar ik vermoed dat bijvoorbeeld data, zoals op zoveel plaatsen, een alsmaar belangrijkere rol gaat spelen. En ik kan me goed voorstellen dat KNVB Expertise zich daar verder in bekwaamt.

WENS/ADVIES VOOR KNVB EXPERTISE: Datgene wat ik altijd bepleit heb: zorg ervoor dat je voor directies van clubs, KNVB, ECV, CED en FBO in bepaalde onderwerpen onmisbaar bent, omdat jullie degene zijn waar de expertise aanwezig is. Schurk dicht tegen de clubs en de leagues aan.

JAN BLUYSSSEN, MANAGER COMPETITIEZAKEN BETAALD VOETBAL KNVB

BETROKKENHEID BIJ KNVB EXPERTISE: Al vroeg in mijn tijd bij N.E.C. heb ik veel contact gehad. Ik heb destijds het Supportersonderzoek altijd centraal gezet in de aanpassingen binnen de wedstrijdorganisatie van de club. Tegenwoordig werken we nauw samen wanneer clubs promoveren of degraderen en hebben we veel contact met elkaar over diverse onderzoeken, die mij weer een goed beeld geven over het betaald voetbal.

MIJLPALEN: Ik heb een mooie fieldtrip naar België beleefd en de jaarlijkse Kenniscongressen vind ik altijd inspirerend. We gaan binnen de KNVB nog meer aandacht aan betaald

voetbal geven, dus zal KNVB Expertise ook groeien. Met het ontworpen dashboard en directieopleiding zie je dat clubdirecties ook echt geïnteresseerd zijn in de dienstverlening. Op medewerkersniveau was dit al het geval. Ik verwacht dan ook dat KNVB Expertise nog zichtbaarder wordt en met vernieuwende producten komt die de clubs nog meer helpen om hun bedrijfsvoering optimaal te kunnen managen.

WENS/ADVIES VOOR KNVB EXPERTISE: Blijf vernieuwen, blijf enthousiast en blijf verbinden. Keep up the good work!



JAN BLUYSSSEN

“Voor mij zijn de kwaliteit van de Benchmark Betaald Voetbal en de heldere presentaties erg waardevol gebleken.”

Frank van Mosselveld



KNVB EXPERTISE IN WOORDEN

Woorden die opkomen bij de respondenten als zij aan KNVB Expertise denken

INSPIREREND
VERBINDEND
PROACTIEF
PRIKKELEND
VOORUITSTREVENDE
BRAINPORT
STRATEGISCH
DIENTSTVERLENEND
KENNISMAKELAAR
ENTHOUSIAST
PROFESSIONEEL
VAKKUNDIG
BETROKKEN
FLEXIBEL
EFFICIËNT
ORGANISEREN
SERVICEGERICHT
BENCHMARK
VRAAGBAAK
INSPIREREN
HULPLIJN VOOR CLUBS

Vanuit welke functie(s) en club(s) ben je in aanraking gekomen met KNVB Expertise?

JOHN BES

‘Ik ben eind 2014 betrokken geraakt bij Almere City FC. Vanaf 1 juli 2016 werd ik algemeen directeur van de jongste BVO van Nederland en heb ik veelvuldig contact gehad met KNVB Expertise.’



WILCO VAN SCHAIK

‘Als Algemeen Directeur van FC Utrecht en N.E.C. Nijmegen.’



PIETER DE WAARD

‘Eén club, één logo, zeventien jaar, Algemeen Directeur & Bestuursvoorzitter.’



FRANK VAN MOSSELVELD

‘Vanuit mijn functie als Algemeen Directeur van RKC Waalwijk en daarvoor als accountmanager van RKC Waalwijk ken ik KNVB Expertise.’



Welke van de door KNVB Expertise georganiseerde activiteiten in de afgelopen vijftien jaar is je het meest bijgebleven?

JOHN: Dat was de fieldtrip naar Baskenland. Zowel de inhoud van het programma als het reisgezelschap was inspirerend.

WILCO: De Masterclasses voor toezichhouders, vanwege het feit dat deze zo nodig zijn om toezichhouders de goede start te geven.

De tabellenboeken en de benchmarks zijn waardevol, daar kijk ik altijd naar uit.

PIETER: De kennisdagen met mooie onderwerpen en samenkomen van gelijkgestemden.

FRANK: Het ontwikkelprogramma voor AD's & TD's.

Wanneer ben je positief verast door KNVB Expertise?

JOHN: Dan kom ik toch weer terug op de fieldtrips in het

algemeen. Perfecte gelegenheid om kennis te maken en kennis te delen.

WILCO: De informatie die ze specifiek kunnen leveren naar aanleiding van concrete vragen of issues die leven binnen de clubs.

PIETER: In feite bij elke ontmoeting.

FRANK: De kwaliteit van de benchmark en heldere presentaties zijn erg waardevol

gebleken voor mij.

Wat is je wens voor de toekomst van KNVB Expertise en voor het betaald voetbal in het algemeen?

JOHN: Ik wens KNVB Expertise de legacy die zij verdient. Kortom; vraagbaak zijn voor het betaald voetbal en daarmee buitenboordmotor van alle ambitieuze BVO's.

Ik gun het betaald voetbal dat zij veelvuldig gebruik maakt van de inzichten die KNVB

Expertise biedt en dat daarmee een duurzaam fundament wordt gelegd onder de mooiste bedrijfstak die er is.

WILCO: Maak ons product nog mooier, voor jezelf, voor onze clubs, voor elkaar en voor de toeschouwers.

PIETER: Dat Pieter de Waard in december 2025 bondsvoorzitter wordt.

FRANK: De continuïteit en kwaliteit van toezichhouders,

bestuurders en directies omhoog brengen waardoor er minder verloop is binnen deze cruciale functies. Dat zal de continuïteit van het betaald voetbal ten goede komen, verwacht ik.

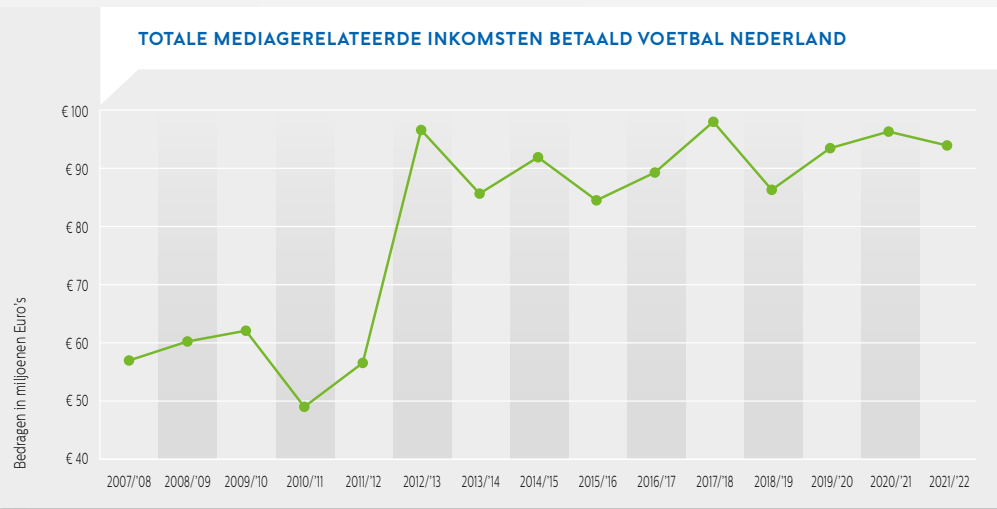
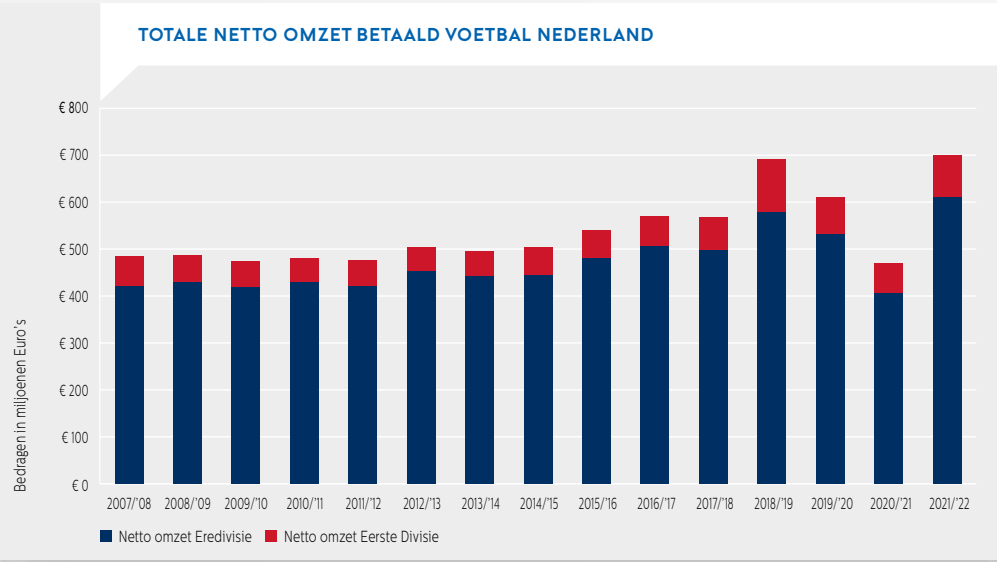
HOOFDSTUK 2

15 JAAR ONTWIKKELINGEN BEDRIJFSTAK BETAALD VOETBAL

FINANCIËLE ONTWIKKELING

De Benchmark Betaald Voetbal is het eerste onderzoek waarmee KNVB Expertise vanaf dag één de clubs ondersteunt. Hierin is de meeste managementinformatie over de financiële huishouding te raadplegen. Inzichten in onder meer de ontwikkeling en opbouw van omzet en bedrijfslasten, het personeelsbestand en de balansen van de BVO's zijn hierin terug te vinden. Inmiddels is vijftien jaar aan data verzameld, waarvan in dit hoofdstuk de belangrijkste ontwikkelingen worden uitgelicht.

In het seizoen 2021/'22 behaalde het betaald voetbal gezamenlijk een recordomzet met ca. 701 miljoen euro. De Eredivisie vestigde haar record met ca. 610 miljoen euro. Negen van de achttien Eredivisieclubs behaalden dat seizoen ook een recordomzet. Het record van de Eredivisie is het gevolg van onder andere de succesvolle Europese campagne en de hogere ontvangen subsidies en giften. Dit leverde een procentuele stijging van 45% op ten opzichte van vijftien jaar geleden, waar de omzet ca. 422 miljoen bedroeg. Door de jaren heen is sprake geweest van een geleidelijke toename van de totale omzet, met seizoen 2020/'21 als dissonant wegens de gevolgen van de coronapandemie. De Eerste Divisie zag sinds 2007/'08 menig club de competitie verlaten. Toch is de totale omzet eveneens met 45% gestegen naar ca. 91 miljoen euro in seizoen 2021/'22. In 2018/'19, het seizoen van de naamsverandering van de Eerste Divisie (Jupiler League werd Keuken Kampioen Divisie), behaalden de clubs in totaliteit een recordomzet van ca. 112 miljoen euro.

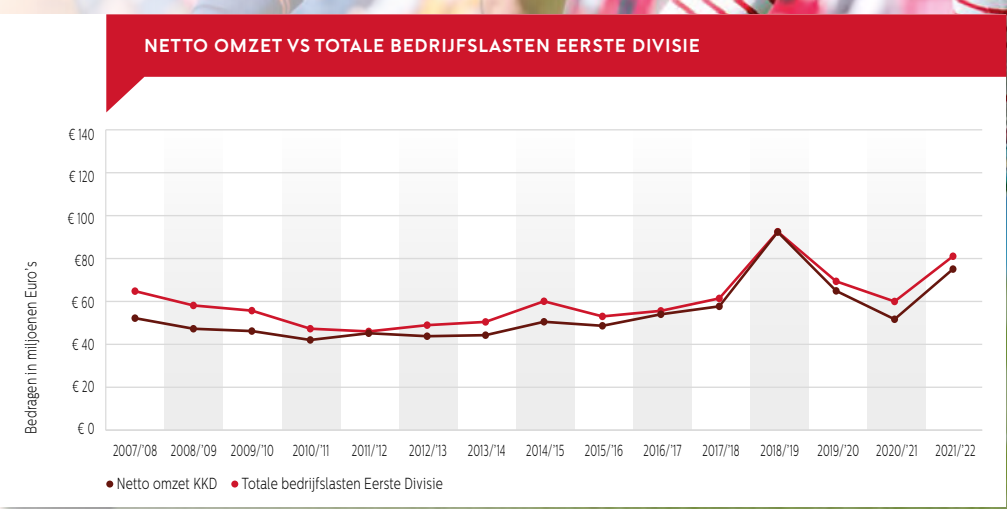
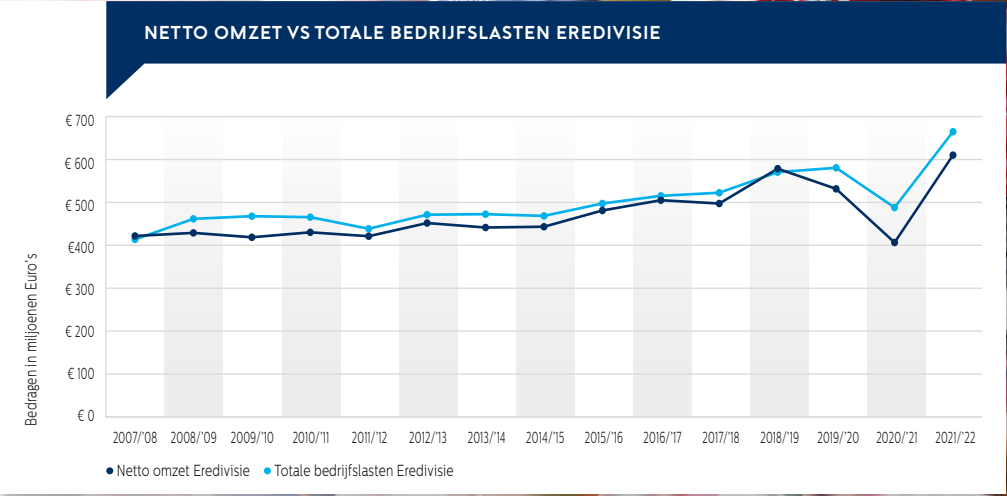


NETTO OMZET

De omzetverschillen en -verhoudingen tussen de clubs zijn opmerkelijk als deze worden vergeleken met vijftien jaar terug. De grootste procentuele ontwikkeling van een club bedraagt 430% sinds 2007/'08. Ook is een procentuele daling van -56% op te merken bij één van de BVO's. De procentuele veranderingen zijn voornamelijk te verklaren door lucratievere partnerships en structurele deelname aan de Eredivisie of Eerste Divisie. Evenals door prijzengelden door plaatsing voor en voortgang in de Europese clubcompetities en mediagerelateerde inkomsten. Sinds seizoen 2012/'13 valt een grote toename op in de media-inkomsten, zoals te zien is in de figuur op de vorige bladzijde. Deze is te verklaren door de overname van de uitzendrechten door toenmalig mediapartner FOX Sports en nu ESPN. Medio 2025 loopt het contract ten einde en in de komende jaren wordt duidelijk welke partij de uitzendrechten in de periode daarna zal verkrijgen.

BEDRIJFSLASTEN

Opvallend is dat de totale bedrijfslasten structureel hoger zijn dan de netto omzet die wordt behaald, uitgezonderd van twee seizoenen Eredivisie. Verder valt het nagenoeg toeschouwerloze seizoen 2020/'21 op met sterke dalingen in omzet en lasten, ten gevolge van de coronapandemie. Over de gehele periode bekeken, zijn de totale bedrijfslasten van het betaald voetbal gestegen van ca. 414 miljoen euro in 2007/'08 naar ca. 665 miljoen euro in seizoen 2021/'22. Geconcludeerd kan worden dat de toename in de bedrijfslasten overeenkomen met de ontwikkeling van de netto omzet. Er bestaat een positieve correlatie tussen de gemaakte kosten en de netto omzet. Voor veel clubs geldt wel dat de vaak negatieve bedrijfsresultaten worden gecompenseerd door de resultaten op de transfermarkt.



DE KAMPIOENEN

► = Eredivisie ► = Eerste Divisie * = Jong Ajax



► 2013/'14



► 2016/'17



► 2008/'09
► 2016/'17



► 2008/'09



► 2010/'11 ► 2017/'18*
► 2011/'12 ► 2018/'19
► 2012/'13 ► 2020/'21
► 2013/'14 ► 2021/'22



► 2007/'08
► 2014/'15
► 2015/'16
► 2017/'18



► 2012/'13
► 2020/'21



► 2009/'10
► 2018/'19



► 2014/'15



► 2015/'16



► 2007/'08



► 2010/'11



► 2021/'22



► 2011/'12

15 SEIZOENEN: CLUBPRESTATIES EN FEITJES

VOETBALLANDSCHAP

Scan de QR-code en bekijk het overzicht van de prestaties van alle BVO's in seizoen 2007/'08 tot en met 2021/'22.



In totaal hebben 26 verschillende clubs in de Eredivisie gespeeld.



Afgelopen vijftien jaar is de Graafschap het meest gepromoveerd en gedegradeerd.

GEPROMOVEERD

Keuken Kampioen Divisie		
2007/'08	2008/'09	2009/'10
2010/'11	2011/'12	2012/'13
2013/'14	2014/'15	2015/'16
2016/'17	2017/'18	2018/'19
2019/'20	2020/'21	2021/'22

GEDEGRADEERD

Keuken Kampioen Divisie		
2007/'08	2008/'09	2009/'10
2010/'11	2011/'12	2012/'13
2013/'14	2014/'15	2015/'16
2016/'17	2017/'18	2018/'19
2019/'20	2020/'21	2021/'22



VANAF SEIZOEN 2018/'19

werd de naam van de Eerste Divisie veranderd van Jupiler League in de Keuken Kampioen Divisie. Zo maakten de jaarlijks uit te reiken stieren plaats voor de kampioensschilden.

GESTOPT MET BETAALD VOETBAL

HFC Haarlem (2008/'09)	RBC Roosendaal (2010/'11)	AGOVV (2011/'12)
BV Veendam (2011/'12)	Jong FC Twente (2014/'15)	Achilles'29 (2016/'17)

SEIZOEN 2019/'20

is niet uitgespeeld i.v.m. de coronapandemie

ENKELE LOGO- EN NAAMSVERANDERINGEN DOOR DE JAREN HEEN

Telstar (voorheen Stormvogels)	Almere City (voorheen FC Omniworld)	Feyenoord (nieuw logo)	Almere City (nieuw logo)	MVV Maastricht (voorheen MVV)	PEC Zwolle (voorheen FC Zwolle)	NAC (nieuw logo)	Heracles Almelo (nieuw logo)	Eredivisie (nieuw logo)	TOP Oss (voorheen FC Oss)	Excelsior Rotterdam (voorheen S.B.V. Excelsior)
2008/'09	2009/'10	2009/'10	2010/'11	2010/'11	2012/'13	2012/'13	2015/'16	2017/'18	2018/'19	2021/'22



13 JAAR SUPPORTERSONDERZOEK



Waar KNVB Expertise vijftien jaar geleden met de Financiële Benchmark begon, volgde het Supportersonderzoek (voorheen Fan Onderzoek) twee jaar later al. Miljoenen mensen maken jaarlijks de gang naar het stadion, kijken naar een live wedstrijd of volgen de samenvattingen op de traditionele zondagavond. Dit toont aan hoe belangrijk deze voetballiefhebbers zijn voor het betaald voetbal.

Tussen 2009 en 2022 hebben in totaal 661.116 supporters aan het onderzoek meegewerkt. Dat is gemiddeld 47.223 supporters per seizoen. Het succes van dit onderzoek heeft inmiddels bewezen hoe waardevol het is om de supporters te betrekken, uit te dagen met suggesties tot verbetering en vooral naar hen te luisteren. Sinds de start van dit onderzoek wordt intensief gebruik gemaakt van de resultaten. In dit onderzoek worden alle onderwerpen, die voor supporters van belang zijn, onder de loep genomen. Bijvoorbeeld: hoe ervaren zij het wedstrijdbezoek; hoe blijven ze op de hoogte van hun club; wat vinden ze van de faciliteiten en vult de club haar maatschappelijke rol op goede wijze in?

Hoewel de vraagstelling in de loop der jaren heeft gevarieerd, worden de resultaten van dertien jaar Supportersonderzoek in dit hoofdstuk naast elkaar gelegd.

BEZETTINGSGRAAD

Om een beter beeld van de supporters in de stadions te schetsen, wordt gekeken naar de bezettingsgraad van de afgelopen jaren. Deze data komt uit de Benchmark Betaald Voetbal en gaat terug tot aan seizoen 2007/'08. Door de jaren heen is tot en met seizoen 2018/'19 een redelijk stabiele trendlijn te zien. De bezettingsgraden schommelen rond de 90% in de Eredivisie en 55% in de Eerste Divisie. De effecten van de coronapandemie op de meest recente seizoenen zijn goed zichtbaar. Als gevolg van het (deels) sluiten van de stadions daalde de bezettingsgraad sterk. De extreem lage bezettingsgraad in seizoen 2020/'21 is te verklaren doordat in dat seizoen slechts kleine aantallen supporters de stadions mochten bezoeken via pilots met testbewijzen. In het opvolgende seizoen, 2021/'22 waren de stadions slechts beperkt open. Hierdoor is de bezettingsgraad hoger dan het voorgaande seizoen, maar was de capaciteit nog niet op 100%.

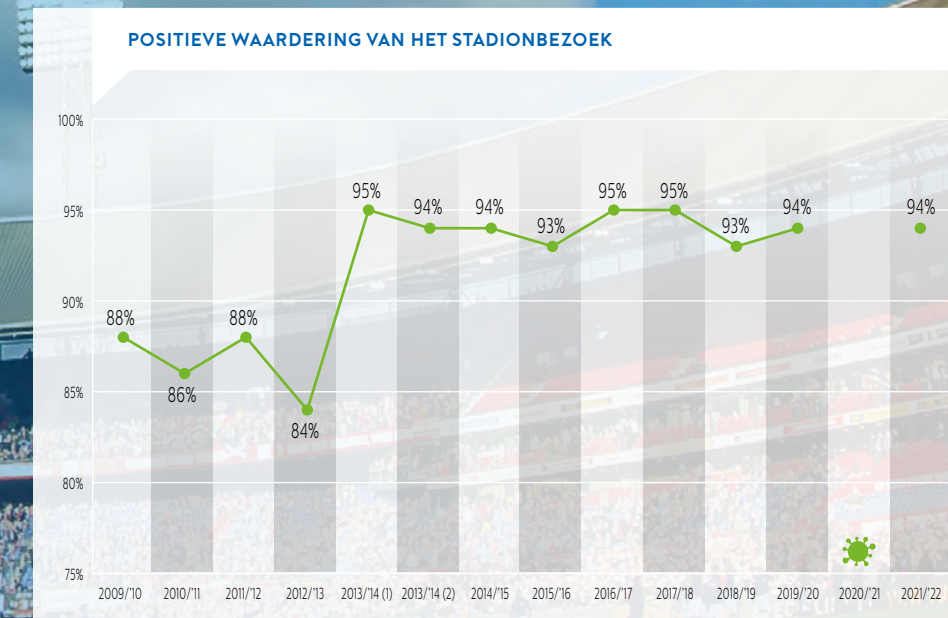
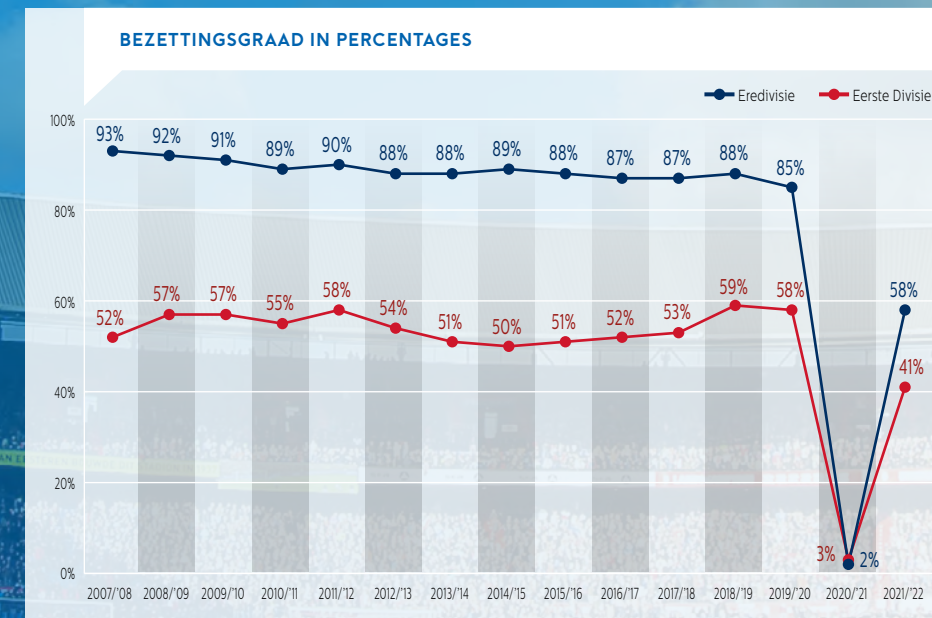
Desondanks wordt wel vaker aangegeven dat supporters hun seizoenkaart verlengen. In seizoen 2012/'13 gaf 84% aan zijn seizoenkaart waarschijnlijk of zelfs zeker te verlengen. In seizoen 2021/'22 is dit gestegen tot 94%. In totaal is dit over tien seizoenen dus een stijging van bijna 10%.

STADIONBEZOEK

Eén van de andere elementen die ieder jaar is onderzocht, is de algemene waardering van het stadionbezoek. Alleen seizoen 2020/'21 is een uitzondering op deze regel door sluiting van de stadions ten gevolge van de coronapandemie. Dit seizoen zijn andere, op dat moment relevantere, vragen gesteld tijdens het jaarlijkse Supportersonderzoek. Tot en met seizoen 2018/'19 is deze vraag aan de hand van een 5-puntsschaal uitgevraagd. In de huidige onderzoeken wordt deze waardering gemeten aan de hand van een cijferschaal van 1 tot 10. Desondanks is vanaf seizoen 2013/'14

een constante lijn te zien in de waardering van het stadionbezoek. Bij de start van dit onderzoek was 88% van de supporters overwegend positief over het stadionbezoek. Na een daling van 4% in seizoen 2012/'13 vond een stijging plaats tot wel 95% positieve waardering stadionbezoek. In seizoen 2021/'22 beoordeelt 94% van de supporters het stadionbezoek overwegend positief. Dat is gelijk aan de waardering vóór de coronapandemie.

Het jaarlijkse Supportersonderzoek bewijst zijn meerwaarde met het inzichtelijk maken van trends over de afgelopen dertien jaar. BVO's maken jaar op jaar gebruik van de gegevens over de wensen en behoeften van hun supporters. KNVB Expertise zal blijven streven naar het leveren van nog meer maatwerk vanuit het Supportersonderzoek.





2004

FACEBOOK

Mark Zuckerberg ontwikkelt Facebook.

2008

De verspreiding van nieuws verloopt veelal via kranten. Zo werd ook de oprichting van KNVB Expertise wereldkundig gemaakt.



2010

INSTAGRAM

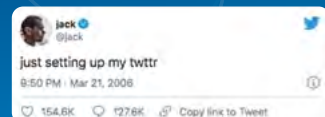
Een nieuw social media kanaal waar zowel foto's als video's gedeeld kunnen worden en bovendien een mogelijkheid biedt tot het delen van 'stories'. Inmiddels is dit een van de hoofdkanalen van clubs geworden om (jonge) supporters te bereiken.



2006

TWITTER

De allereerste tweet ooit wordt verstuurd. Het kanaal waarin mensen berichtjes kunnen maken van maximaal 280 tekens is inmiddels niet meer weg te denken en zorgt binnen secondes voor de verspreiding van (nep)nieuws.



2017

TIKTOK

Met de lancering van TikTok is het social media landschap een populaire app rijker. Waar de meeste apps zich focussen op het opbouwen van een netwerk focust TikTok zich op *interest graph*. Dit houdt in dat je content krijgt te zien op basis van jouw interesses in plaats van je netwerk. Een slimme zet, want voornamelijk onder de generatie die is geboren tussen 1997 en 2012 en is opgegroeid in een digitale wereld. is de app razendpopulair.



2020

NON FUNGIBLE TOKENS EN ANDERE CRYPTOCURRENCY

Cryptomunten en NFT's bestaan al langer, maar sinds 2020 worden ze ook steeds groter in de sportwereld. Zo lanceerde Fortuna Sittard in 2021 als eerste Nederlandse BVO haar eigen Fan Token. Hierdoor kunnen supporters meebeslissen over bepaalde clubzaken en zorgt het voor extra inkomsten voor de BVO.



2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023



2005

Lancering YouTube.



2014

Eerste bericht van KNVB Expertise op Twitter:

"Programmaboekje en map voor het kenniscongres zijn binnen. Voorberedingen in volle gang, nog 4 dagen."



2018

PODCAST

Officieel bestaan podcasts al sinds 2004, maar de laatste jaren groeit dit medium hard. De Nederlandse audioconsumptie is 18 miljard luisteruren per jaar. Het aandeel van on-demand luisteren neemt steeds meer toe.



DE KRACHT VAN PODCASTS:

- Aandacht: de mate van engagement is uniek
- Uitbreiding van de mediamix
- Persoonlijk en daarmee een menselijk medium
- Nieuwe contentinvulling tijdens routines

2021

METVERSE

De ontwikkeling van de Metaverse brengt de wereld langzaam in verandering en gaat hoogstwaarschijnlijk veel veranderen de komende jaren / decennia. In de Metaverse wordt een netwerk van aan elkaar gekoppelde virtuele 3D ruimtes gecreëerd waarin gebruikers kunnen rondkijken en interacteren. Een wereld waarin de scheiding tussen online en offline steeds verder verdwijnt.



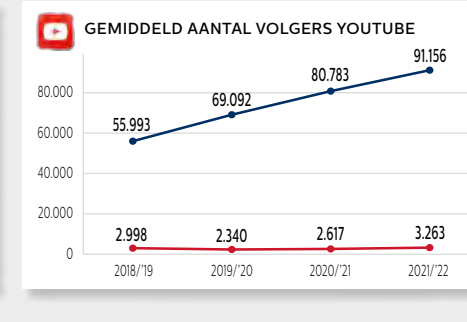
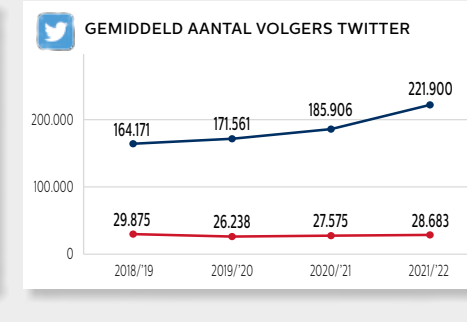
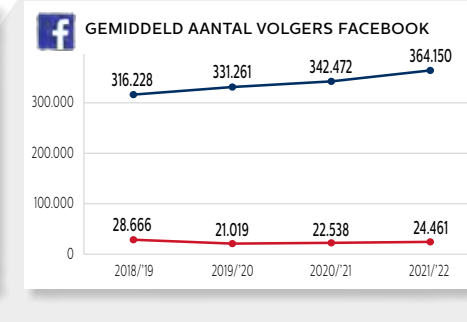
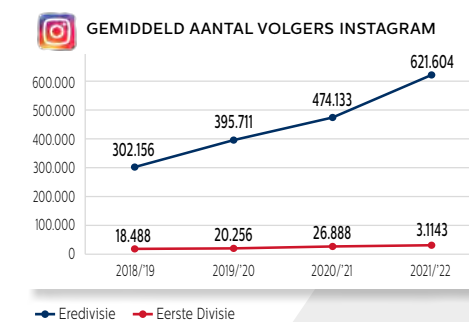
ONTWIKKELING MARKETING

Marketing is het vakgebied waarin de werkzaamheden rondom het overbrengen van de waarde van een merk, product of dienst aan de markt centraal staat. Het ultieme doel: zoveel mogelijk producten of diensten verkopen. In de afgelopen decennia heeft dit vakgebied uiteenlopende ontwikkelingen doorgemaakt, waaronder de opkomst van razendpopulaire social media.

Waar de financiële benchmark al sinds dag één onderdeel is van de dienstverlening van KNVB Expertise is het volgen van trends op het gebied van social media dat niet. Sinds seizoen 2018/'19 worden de volgers van verschillende social media kanalen in kaart gebracht.

INSTAGRAM

Het grootste social media kanaal van clubs is Instagram. Wanneer naar de Instagramvolgers van de clubs uit de Eredivisie en Eerste Divisie gekeken wordt, valt een positieve trend op te merken. Sinds 2018/'19 is het aantal volgers van de Eredivisieclubs gestegen met 106%. Dit heeft geleid tot een gemiddeld aantal van 621.604 volgers in seizoen 2021/'22. Ook bij de clubs uit de Eerste Divisie neemt het aantal volgers op hun Instagram pagina's toe. Het gaat hierbij om een toename van 18.488 volgers in seizoen 2018/'19 naar 31.143 volgers in seizoen 2021/'22, wat gelijk staat aan een stijging van 68%.



FACEBOOK

De ontwikkeling van het aantal volgers op Facebook is voor de Eredivisieclubs positief. In de periode van seizoen 2018/'19 tot 2021/'22 is een groei van 15% op te merken. Het gemiddeld aantal volgers van de 18 clubs is de afgelopen seizoenen op stabiele wijze doorgroeit tot 364.150 volgers. De ontwikkeling van het aantal volgers van de clubs uit de Eerste Divisie is echter negatief met -15%. Voor het betaald voetbal als geheel is nog altijd een stijging te zien in het totaal aantal volgers. Bij aanvang van de meting in seizoen 2018/'19 noteerden de clubs een gemiddeld aantal van 28.666 volgers. In seizoen 2019/'20 nam dit aantal met bijna 25% af tot 21.019 volgers. Inmiddels herstelt het gemiddeld aantal volgers zich langzaam tot 24.461 in seizoen 2021/'22.

TWITTER

Voor de ontwikkeling van het aantal volgers op Twitter geldt een positieve trend voor de Eredivisieclubs en een licht negatieve trend voor de clubs uit de Eerste Divisie. Het gemiddeld aantal volgers van 221.900 in seizoen 2021/'22 is een toename van 35% t.o.v. seizoen 2018/'19. Voornamelijk de toename van bijna 40.000 volgers tussen seizoen 2020/'21 en seizoen 2021/'22 levert een bijdrage aan deze positieve trend. Deze positieve trend is niet terug te zien bij de clubs uit de Eerste Divisie. Het gemiddeld aantal volgers op Twitter is afgenomen van 29.875 tot 28.683, wat gelijk staat aan een daling van 4%.

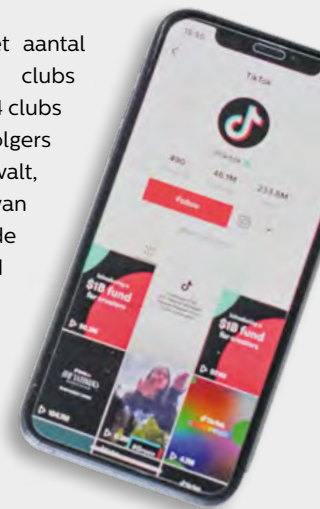


YOUTUBE

Het social media platform YouTube wordt van de vier geanalyseerde kanalen het minst gevolgd. Echter is een positieve trendlijn te zien in het aantal volgers van zowel Eredivisie- als Eerste Divisieclubs. Het gemiddeld aantal volgers van de Eredivisieclubs is gestegen van 55.993 naar 91.156, wat overeenkomt met een stijging van 63%. De stijging bij clubs uit de Eerste Divisie is minder, maar desondanks is er een toename van 9%.

TIKTOK

Sinds seizoen 2021/'22 wordt ook het aantal volgers van TikTok-kanalen van de clubs gemonitord. Begin 2023 zijn 23 van de 34 clubs actief op TikTok, waar het verschil qua volgers enorm uiteenloopt. Wat voornamelijk opvalt, is dat het gemiddeld aantal volgers van 42.831 op TikTok voor de clubs uit de Eerste Divisie groter is dan het gemiddeld aantal volgers op Instagram, Twitter, Facebook en YouTube. Dit toont de potentie van het starten van een TikTok clubaccount. Voor de Eredivisieclubs geldt dat het gemiddeld aantal volgers van 602.888 op TikTok bijna evenveel is als het gemiddeld aantal volgers op Instagram en ruimschoots meer is dan op Twitter, Facebook en YouTube.

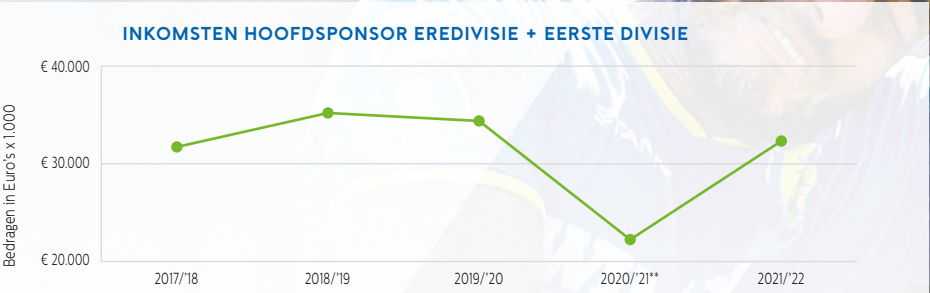


COMMERCIEËLE ONTWIKKELING

Partnerships blijven in het betaald voetbal de belangrijkste inkomstenbron. Gemiddeld komt ruim 36% van de totale inkomsten van een BVO hieruit voort. Cruciaal dus om partners tevreden te houden en aan de club te blijven binden. KNVB Expertise meet al sinds seizoen 2010/'11 iedere twee jaar de tevredenheid van partners en sponsors. In eerste instantie alleen voor clubs in de Eredivisie, maar sinds seizoen 2012/'13 ook in de Eerste Divisie. In dit hoofdstuk presenteren we een aantal cijfers die de trends in sponsor-/partnershipland typeren.

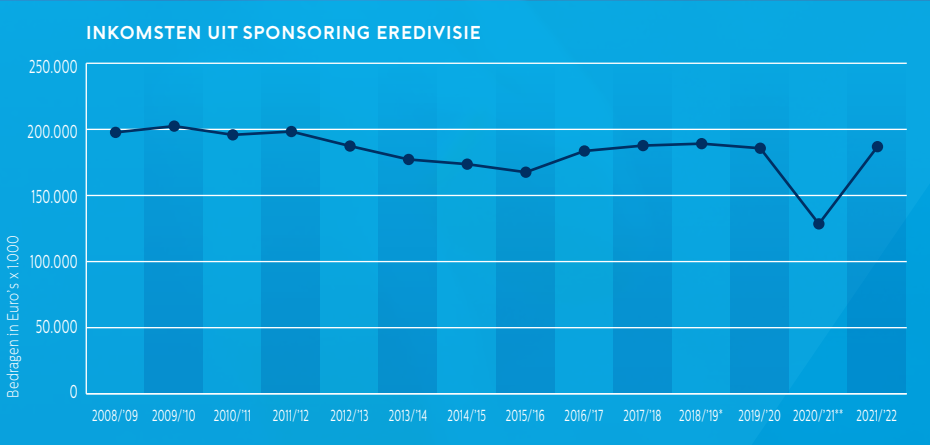
SPONSORING

De totale inkomsten uit sponsoring zijn redelijk gelijk gebleven in de afgelopen jaren. In seizoen 2020/'21 zagen we dat de coronapandemie een grote impact had op deze inkomsten, vooral in de Eredivisie. In de Eerste Divisie stegen de inkomsten uit sponsoring vlak voor de coronapandemie nog aanzienlijk, mede door het feit dat FC Twente dat jaar in die divisie speelde, maar in de Eredivisie bleven de inkomsten uit sponsoring ook redelijk op peil. In totaal was over beide divisies dat seizoen dus een stijging te zien aan inkomsten uit sponsoring. In seizoen 2021/'22 groeiden de inkomsten uit sponsoring weer langzaam naar dit niveau van vóór de coronapandemie toe. Dit geldt ook voor de inkomsten vanuit hoofdsponsors. Vanwege de coronapandemie is ook in seizoen 2020/'21 een flinke daling te zien, maar in seizoen 2021/'22 zijn de divisies samen weer opgekrabbeld.



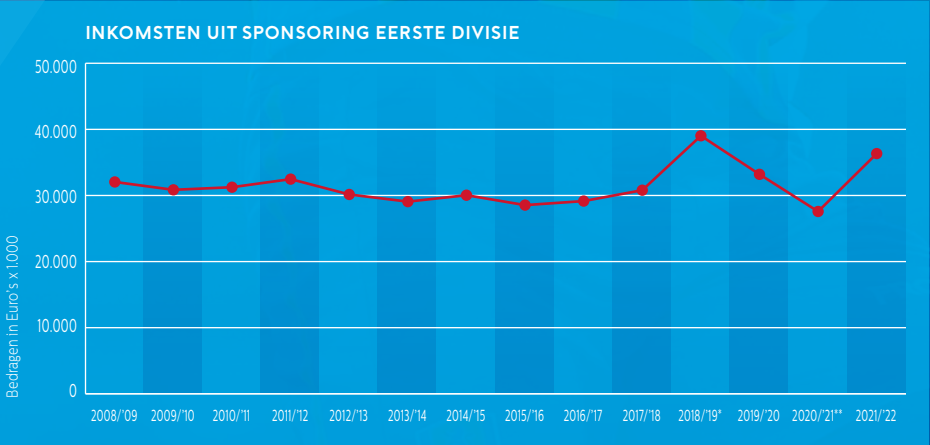
PARTNERSHIP

De beoordeling van partners over hun partnership met de club is tevens interessant om op in te zoomen. In seizoen 2022/'23 scoort de algehele tevredenheid onder partners in de Eredivisie een 8,1 en in de Eerste Divisie een 7,9. In 2016 lag dit nog op 7,9 voor de Eredivisie en 7,6 voor de Eerste Divisie. Een mooie verbetering! Verder geeft in seizoen 2022/'23 slechts 8% van de respondenten in de Eerste Divisie aan dat de doelen van het partnership niet behaald zijn. In de Eredivisie is dat getal nog lager met slechts 6%. Ook hierin is het betaald voetbal verbeterd ten opzichte van 2016, toen deze vraag voor het eerst werd gesteld. In de Eerste Divisie was dit toen nog 24% en in de Eredivisie 14%. Over de frequentie van het contact zijn de partners van beide divisies al jarenlang voor 75-80% tevreden. Opvallend is dat de overige 20-25% het contact (veel) te weinig vindt.



*In 2018/'19 speelt FC Twente in de Eerste Divisie

**In seizoen 2020/'21 heeft de coronapandemie een grote impact



Zelden of nooit wordt aangegeven dat de frequentie te hoog is. Investeren in het aantal contactmomenten wordt dus als zeer positief gezien!

Duurzaamheid en maatschappelijke betrokkenheid worden steeds belangrijker voor zakelijke relaties. Vanaf 2010 is dit niet de hoofdreden om een partnership met een BVO aan te gaan, maar in seizoen 2022/'23 vindt 93% van de partners maatschappelijke betrokkenheid en 87% duurzaamheid wel redelijk of zeer belangrijk om als club op in te zetten.

PARTNERSHIPONDERZOEK

In bovenstaande infographic staan de belangrijkste resultaten uit het Partnershiponderzoek van seizoen 2022/'23. Alle BVO's hebben tegenwoordig de beschikking over hun eigen digitale dashboard, waarin alle resultaten overzichtelijk worden weergegeven en vergeleken kunnen worden met de resultaten van andere BVO's.

SPORTIEVE PRESTATIES

De Euro Club Index (ECI) is een ranglijst waarin de relatieve speelsterkte van BVO's uit de Europese (top)competities wordt gemeten. De ECI-waarde representeert het verwachte niveau van sportief succes, gebaseerd op resultaten in alle officiële wedstrijden in de meest recente seizoenen. Alle clubs in de Eredivisie en de Eerste Divisie beschikken ook over een dergelijke score, die sinds 2007/'08 wordt gemonitord.

Het gemiddelde ECI-niveau van de Eredivisie bereikte in 2012 zijn hoogtepunt, waar het de daaropvolgende seizoenen constant licht daalde. Sinds 2017/'18 zit het gemiddelde weer in de lift. De meest recente ECI-scores van de clubs uit de Eerste divisie verschillen qua gemiddelde nauwelijks van de recordhoogte uit 2013.





KNVB TRAININGSCENTRUM



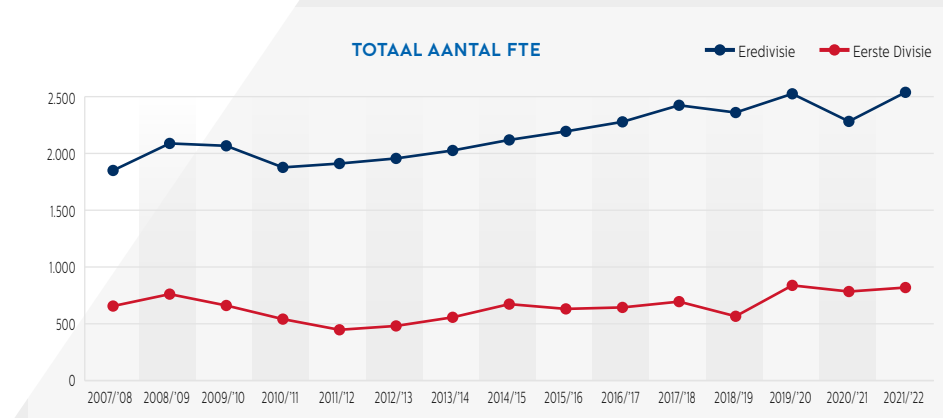
ONTWIKKELING KANTOORORGANISATIE

ALGEMENE ONTWIKKELING PERSONEEL

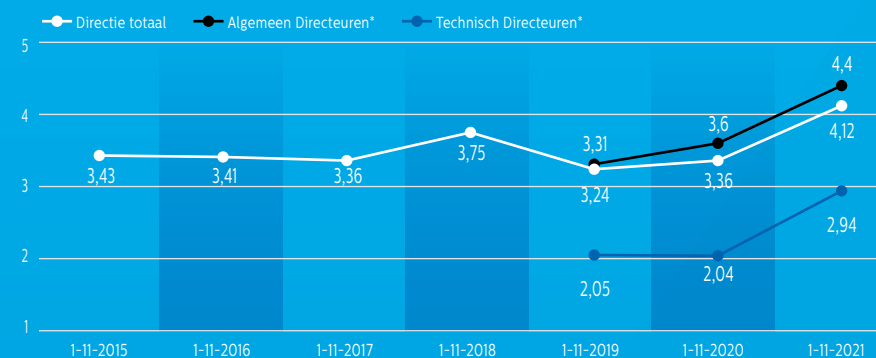
De ontwikkeling van het aantal FTE binnen zowel de clubs uit de Eredivisie als uit de Eerste Divisie kent over de afgelopen vijftien seizoenen een positieve trend. Voor de clubs uit de Eredivisie is sinds seizoen 2010/'11 een groei waar te nemen in het aantal werknemers, met uitzondering van de seizoenen 2018/'19 en 2020/'21. In de Eerste Divisie is ook een groei te zien, maar deze is minder stabiel. In seizoen 2021/'22 lag het totaal aantal FTE dat werkzaam is bij de 34 BVO's op 3.358 FTE. Een stijging van 34% ten opzichte van vijftien jaar eerder (2.506 FTE).

DIRECTIE EN TOEZICHTHOUDERS

Sinds 2015 brengt KNVB Expertise de gemiddelde zittingstermijnen van directieleden en toezicht-houders in kaart. Dit om enerzijds de continuïteit op sleutelposities te monitoren, anderzijds om het aanbod aan activiteiten voor deze doelgroep te evalueren. Zo worden al langer de Introductie-dagen voor nieuwe bestuurders en de Masterclasses voor toezichthouders aangeboden. In 2020 is het Leiderschapsprogramma voor algemeen- en technisch directeuren aan de opleidings-portefeuille toegevoegd. Ook kan sinds 2022/'23 gebruik worden gemaakt van een assessment betaald voetbal bij de werving van nieuwe directeuren en bestaat voor startende directeuren de mogelijkheid begeleid te worden door een ervaren 'buddy' uit het betaald voetbal.



GEMIDDELDE ZITTINGSTERMIJN DIRECTIE BVO'S – IN JAREN

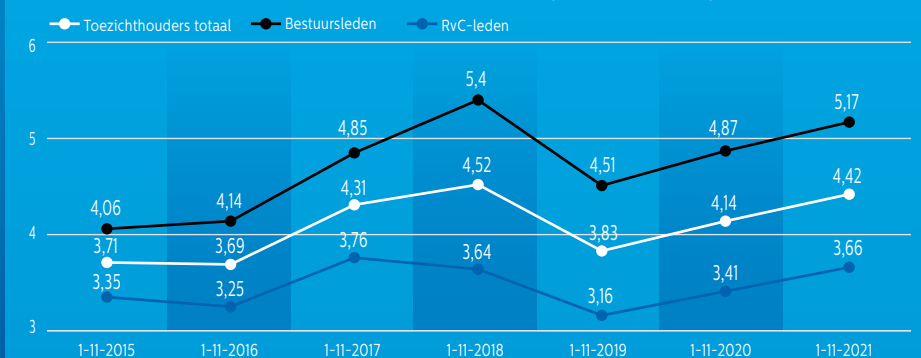


*De gemiddelde zittingstermijn specifiek voor AD's en TD's worden pas sinds seizoen 2018/'19 apart bijgehouden

ZITTINGSTERMIJN DIRECTIE PERIODE 2015-2021

De gemiddelde zittingstermijn van directieleden van BVO's in de periode 2015 tot en met 2021 is ongeveer 3,5 jaar. Deze reeks omvat alle directieposities van BVO's (algemeen/ technisch/ commercieel/ financieel/ operationeel/ etc.). De gemiddelde zittingstermijn van de totale directie was op peildatum 1 november 2017 exact hetzelfde als op peildatum 1 november 2020. Doordat tussen de peildata in 2020 en 2021 betrekkelijk weinig positiewisselingen waren op AD- en TD-posities, leverde dat een flinke stijging op van de gemiddelde zittingstermijn in die periode.

GEMIDDELDE ZITTINGSTERMIJN TOEZICHTHOUDERS (BESTUUR & RvC) BVO'S – IN JAREN



*De gemiddelde zittingstermijn specifiek voor AD's en TD's worden pas sinds seizoen 2018/'19 apart bijgehouden

ZITTINGSTERMIJN TOEZICHTHOUDERS PERIODE 2015-2021

De gemiddelde zittingstermijn van toezichthouders (bestuursleden en RvC-leden) in de periode 2015 tot en met 2021 is 4,08 jaar. In de grafiek is een daling van het totaal aantal toezichthouders in 2018 te zien. Tussen 2018 en 2019 nam de gemiddelde zittingstermijn flink af, wat deels te verklaren is door een verandering van governancestructuur bij een aantal BVO's. Sindsdien neemt de gemiddelde zittingstermijn van zowel bestuurs- als RvC-leden weer toe tot 4,42 jaar in 2021.

DUURZAAMHEID

Duurzaamheid staat, ook bij KNVB Expertise steeds meer en hoger op de agenda. Sinds seizoen 2021/'22 is dit een nieuw thema in de dienstverlening. In 2030 dient volgens de Europese Klimaatwet 55% CO₂-reductie plaats te vinden en in 2050 dienen alle organisaties CO₂-neutraal te zijn. Dit raakt dus ook de organisaties in het betaald voetbal. Daarnaast zijn de energiekosten enorm gestegen en biedt duurzaamheid juist ook commerciële kansen. Uit het Partnershiponderzoek blijkt bijvoorbeeld dat 87% van de partners duurzaamheid redelijk of zeer belangrijk vindt om als club op in te zetten.

Met KNVB Expertise, Eredivisie CV en Coöperatie Eerste Divisie is daarom in 2022 de ambitie uitgesproken van een duurzaamheid en toekomstbestendig betaald voetbal. In samenwerking met de BVO's is een footprint model ontwikkeld om voor BVO's de CO₂-uitstoot inzichtelijk te maken. Dit model combineert het footprint model voor topsport-evenementen en de reguliere bedrijfsvoering. Data op de thema's mobiliteit, energie, materialen, afval, water en eten & drinken worden opgevraagd. De uitkomsten van deze analyse leveren voor de clubs handvatten op om CO₂-reductie op de genoemde thema's te realiseren.

DOELSTELLINGEN

Reductiedoel:
Voldoen aan de minimumnorm voor wetgeving. Hiervoor moet de CO₂-uitstoot teruggebracht worden met >55-60% in 2030.

Platformdoel:
Er zijn in Nederland 8,1 miljoen voetbalvolgers. De omgeving kan worden geïnspireerd en de BVO('s) als platform gebruikt richting stakeholders door:

- Een actieve rol te nemen in de verduurzaming van de regio richting publieke partners;
- Projecten en initiatieven samen met sponsors en bedrijvensnetwerken te initiëren;
- Het activeren van fans op duurzame thema's zoals voeding, energiebesparing en transport.

Economisch effect:
Duurzame initiatieven zorgen voor besparingen op energiekosten. Nieuwe verdienmodellen kunnen worden gecreëerd door aantrekkelijk te zijn voor duurzame partners.

Imago effect:
De Nederlandse maatschappij kijkt positiever tegen de sector betaald voetbal aan.

GEMIDDELD BESTEEDT DE VOETBALLIEFHEBBER 11 UUR PER WEEK AAN BETAALD VOETBAL



MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

MVO heeft sinds de oprichting van de stichting 'Meer dan Voetbal' tussen 2004 en 2014 een flinke vlucht genomen. Bij alle clubs is minimaal één persoon aangesteld die verantwoordelijk is voor het beleid rondom MVO. De activiteiten worden soms vanuit een aparte stichting uitgevoerd, maar de laatste jaren is steeds meer integratie van MVO-projecten binnen de gehele organisatie van de BVO te zien. De divisies ondersteunen de clubs bij hun MVO beleid en hebben ook diverse collectieve projecten.

Om de maatschappelijke impact van het betaald voetbal in kaart te brengen heeft KNVB Expertise in 2015 en 2021 in samenwerking met de Eredivisie CV, Coöperatie Eerste Divisie en PwC onderzoek gedaan. De resultaten tonen aan dat de maatschappelijke impact van het betaald voetbal groot is.

RESULTATEN MAATSCHAPPELIJKE MONITOR 2022

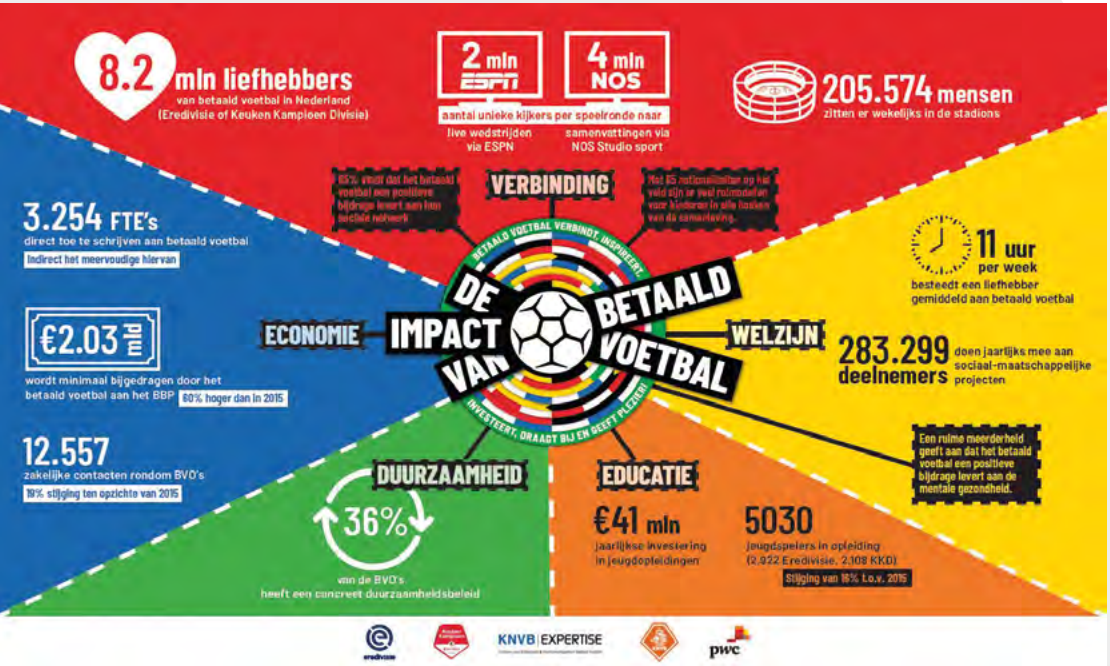
In 2022 is besloten om het 'Maatschappelijke Impact van Betaald Voetbal' rapport een vervolg te geven om tussentijds ontwikkelingen te monitoren. Een kleiner aantal KPI's is in 2022 opnieuw onderzocht en de resultaten zijn als volgt:

- Het aantal personen dat geïnteresseerd is in de topcompetities bleef nagenoeg gelijk (8,1 miljoen personen), maar het gemiddeld aantal uren dat zij per week besteden aan voetbal gerelateerde activiteiten groeide van 11,2 naar 12,3 uur;
- De financiële bijdrage bleef groot. Zo droeg het betaald voetbal 1,99 miljard bij aan het BBP (bruto binnenlands product) in seizoen 2021/'22. Twee jaar geleden was dit nog 2,03 miljard euro, maar vanwege de coronapandemie daalde het gemiddeld aantal stadionbezoekers per speelronde van 205.574 naar 177.610. Hierdoor daalden ook de inkomsten;
- Gezamenlijk organiseerden alle BVO's 284 MVO-projecten op het gebied van participatie, educatie, gezondheid en re-integratie op de arbeidsmarkt. Uit onderzoek van Universiteit Utrecht blijkt dat BVO's uit de Eredivisie in seizoen 2021/'22 maar liefst 474.476 deelnemers hebben bereikt. Met de clubs uit de Eerste Divisie erbij komt het aantal deelnemers zelfs uit op een totaal van 550.083.



One-pager rapport
'De kracht van betaald voetbal' uit 2021

PwC rapport
'De maatschappelijke impact van betaald voetbal in Nederland'



FIELDTRIP DOWN MEMORY LANE

Inmiddels is één van de jaarlijkse hoogtepunten de Fieldtrip. Dit meerdaagse uitstapje voor alle medewerkers in het betaald voetbal heeft al op vele mooie bestemmingen plaatsgevonden. Het doel van deze reizen is het opdoen van kennis en inspiratie voor mogelijke initiatieven in eigen stadion. Een overzicht van de clubs en landen die zijn bezocht om inspiratie op te doen:



ZUID-ENGELAND • 2017
Southampton, Portsmouth FC,
Brighton FC, Brighton & Hove FC

AMSTERDAM • 2022
Circuit Zandvoort
Team Jumbo Visma
PSV



DORTMUND • 2013
Borussia Dortmund, Schalke 04



LONDEN • 2014
Leergang Management Betaald Voetbal
Premier League, Tottenham Hotspur,
Fullham Football Club (Wembley Stadium)



LONDEN • 2015
Leergang Management Betaald Voetbal
Stamford Bridge, Wembley, Emirates Stadium (Arsenal -
Leicester City), Tottenham Hotspurs, Queens Park Rangers FC



LONDEN • 2023
Tottenham Hotspurs
Watford FC, Millwall FC,
Sports Positive



DORTMUND & SCHALKE • 2018
Eintracht Frankfurt (CommerzBank Arena),
1.FSV Mainz 05 (Opel Arena),
Kickers Offenbach (Sparda-Bank-Hessen-Stadion)



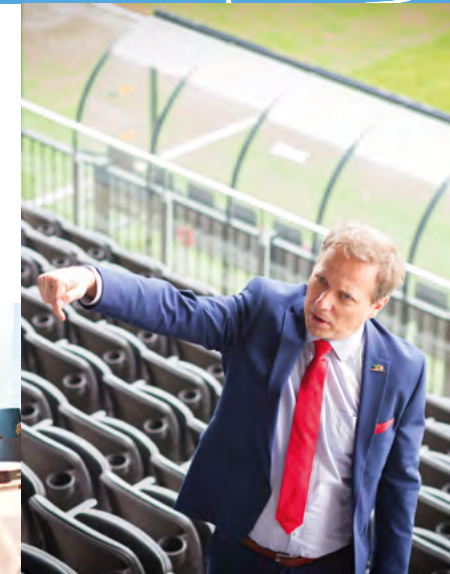
MADRID • 2022
Leergang Management Betaald Voetbal
Leergang en UEFA CFM samengevoegd uit seizoenen
2020/'21 en 2021/'22.
Real Madrid, Atletico Madrid



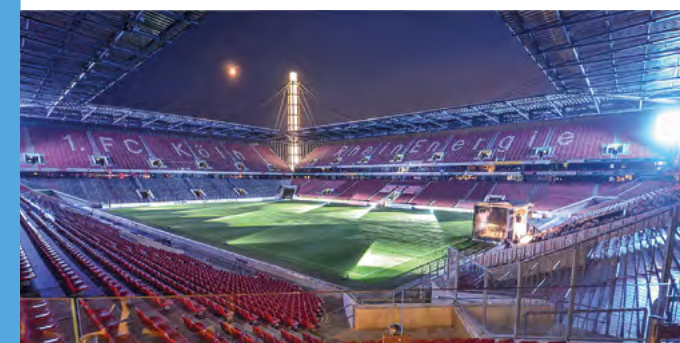
BILBAO • 2020
LaLiga, SD Eibar, Athletic Club Bilbao,
Real Sociedad



BELGIË • 2019
Mede georganiseerd door: The international
Football Business Institute Brussels
Clubs: Antwerp FC, KAA Gent (Ghelamco),
KV Oostende, Esvee (SV Zulte Waregem)



KEULEN • 2018
Leergang Management Betaald Voetbal
FC Köln





“Om het betaald voetbal naar een hoger niveau te tillen, willen we extra investeren in de ondersteuning van de clubs.”

Marianne van Leeuwen

TOEKOMSTVISIE

Met deze uitgave vieren we dat KNVB Expertise al vijftien jaar lang het kenniscentrum van het Nederlands betaald voetbal is. Vanuit het sterke geloof in de kracht van het voetbal, draagt zij bij aan de ontwikkeling van de bedrijfstak. Ik ben er trots op dat we op deze manier, samen met Eredivisie en Keuken Kampioen Divisie, in staat zijn om clubs iets te brengen dat hen op lange termijn verder helpt en ik kijk er naar uit om te zien wat ons dat in de komende vijftien jaar gaat brengen.

In de strategische doelstellingen van de KNVB voor de komende jaren is een belangrijke rol weggelegd voor KNVB Expertise. Om het betaald voetbal naar een hoger niveau te tillen, willen we extra investeren in de ondersteuning van de clubs. Door onze dienstverlening aan de BVO's te intensiveren, kunnen we de sector betaald voetbal toekomstbestendiger maken. Daarbij kijken we met name hoe we het kader van de clubs kunnen versterken door specifieke (opleidings)programma's aan te bieden waarin management, directies en toezichthouders hun kennis kunnen delen en ontwikkelen. Thema's als leiderschap, governance, duurzaamheid, innovatie en financiën zijn daarin ook richting de toekomst relevant en actueel.

Als branche is het belangrijk te blijven vernieuwen om mee te kunnen bewegen in onze snel veranderende wereld. KNVB Expertise is als aanjager van kennisontwikkeling en vernieuwing in het betaald voetbal goed op de hoogte van de trends in binnen- en buitenland en zal ook de komende jaren de Nederlandse clubs blijven inspireren met voor-

beelden. Het zal bijvoorbeeld interessant zijn om te volgen hoe trends als de Metaverse, digitalisering en het gebruik van data of artificial intelligence de komende jaren verder vorm krijgen in het Nederlandse betaald voetbal.

Naast het inspelen op trends, is het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers vandaag de dag voor vrijwel alle werkgevers in de maatschappij een enorme uitdaging. Zo ook voor de sector betaald voetbal. Met KNVB Expertise denken we mee over hoe functies en vakgebieden binnen

“KNVB Expertise is als aanjager van kennisontwikkeling en vernieuwing in het betaald voetbal goed op de hoogte van de trends in binnen- en buitenland”

de club zich ontwikkelen en hoe clubs daarop in kunnen spelen. Bovendien willen we BVO's helpen om een meer divers en inclusiever medewerkersbestand op te bouwen. In het verlengde daarvan ligt de uitdaging om die mensen vervolgens ook te behouden. Opleidingen op het gebied van management en specialistische vakkennis kunnen een belangrijke rol spelen om functies binnen het betaald voetbal langer aantrekkelijk te houden. Op dit moment zien we dat bijvoorbeeld al terug in de Leergang Management Betaald Voetbal en onze Fieldtrips, die erg populair zijn onder medewerkers van clubs.

Maar ook het vasthouden van de aantrekkingskracht van clubs bij de supporters vraagt de aandacht. Veel clubs zien hun publiek vergrijzen. De gemiddelde leeftijd van een clubsupporter is in de afgelopen vijftien jaar verschoven van 34 naar 44 jaar. Met KNVB Expertise willen we clubs graag helpen om ook de jonge fans goed te bereiken.

MARIANNE VAN LEEUWEN



De grote kracht van voetbal is dat het miljoenen mensen in Nederland aanspreekt. Ongeacht wie je bent, waar je vandaan komt en hoe oud je bent. We zien alleen wel dat de supporter van de toekomst het voetbal anders beleeft. Onder meer door het slim inzetten van digitale marketing kunnen we die fans beter bedienen.

Daarbij is het ook van belang hoe wij ons als betaald voetbal aan supporters presenteren. Juist voor jongere generaties is het belangrijk dat wij het thema duurzaamheid omarmen.

Hier ligt een opgave voor ons allemaal. De sector kan daarom een beroep doen op KNVB Expertise voor kennisdeling over toekomstbestendige stadions en het inrichten van meer duurzame processen. Jullie hebben in deze uitgave al kunnen lezen over het project Duurzaam Betaald Voetbal dat samen met de ECV en CED in het leven is geroepen om de overheidsdoelstellingen voor 2030 te kunnen behalen.

De voorbeelden die ik hier noem, vormen uiteindelijk slechts een greep uit de mogelijkheden die we hebben om te werken aan een sterkere bedrijfstak door het vergaren en delen van kennis. Wij kijken ernaar uit om met KNVB Expertise die dienstverlening richting het betaald voetbal verder uit te diepen. Vanuit de kracht van onze mooie sport willen we deze organisatie nog beter verankeren in onze sector als kenniscentrum waar alle clubs de vruchten van kunnen plukken.

KENNISCONGRES BETAALD VOETBAL



GROEI DOOR VERBINDING

Het laatste woord vanuit team KNVB Expertise

De oprichting van KNVB Expertise in 2008 is een zeer waardevolle stap gebleken. De inzichten vanuit de diverse onderzoeken, de kennisdeling en opleidingen zijn niet meer weg te denken voor de Nederlandse BVO's en hebben al veel vooruitgang opgeleverd. KNVB Expertise is in vijftien jaar tijd met het betaald voetbal meegegroeid en blijft zich als kennismakelaar en verbinder ook de komende jaren inzetten om het Nederlandse betaald voetbal naar een hoger niveau te helpen.



Terugkijkend op de afgelopen vijftien jaar kunnen meerdere conclusies getrokken worden. Bovenal: het betaald voetbal heeft een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Van substantiële omzetgroei voor het betaald voetbal als geheel tot het leren omgaan met een flinke tegenslag als de coronapandemie. Ook de digitalisering van onze wereld heeft al veel van het aanpassingsvermogen van de clubs gevraagd en de verwachting is dat de opmars van technologie ook de komende jaren het betaald voetbal blijft beïnvloeden. Datzelfde geldt voor de urgentie om verder te verduurzamen; dat raakt iedere club en het betaald voetbal als geheel. Kennisdeling, kennisontwikkeling, onderzoek en samenwerking zijn nodig om deze uitdagingen aan te gaan en daarmee het gezamenlijke doel: "betaald voetbal op een hoger niveau" te kunnen realiseren.

We maken ons op voor nog meer ontwikkeling, groei en verbinding in de komende vijftien jaar. KNVB Expertise blijft nieuwe kennis vergaren en delen. Ook werken we de komende jaren aan het vergroten van onze opleidingsportefeuille, onze bekendheid en zichtbaarheid

bij de BVO's en zullen we nog meer relevante data en inzichten delen. Met de toetreding van de Vrouwen Eredivisie tot het betaald voetbal vanaf seizoen 2023/'24 ontstaat bovendien een extra doelgroep om te bedienen. We kijken ernaar uit!

In dit jubileummagazine is slechts een selectie van inzichten over het betaald voetbal vanuit de data van KNVB Expertise op een rij gezet. Ben jij nieuwsgierig naar meer achtergrond bij de cijfers? Neem contact op met KNVB Expertise via expertise@knvb.nl.

“We maken ons op voor nog meer ontwikkeling, groei en verbinding in de komende vijftien jaar”

TEAM KNVB EXPERTISE

Inge van Bogerijen, Eric Boersma, Sjoerd Jans, Anthony Blokland, Doris Sassen, Lotte Nozeman en Mireille Noordhoorn

COLOFON

DANK AAN

Dit magazine is mede mogelijk gemaakt door een bijdrage van de volgende personen:

Giel Kirkels
Ron Francis
Marc Rondagh
Marc Boele
Laura van Putten
Joris de Boer
Jurrie Groenendijk
Aukje Geubbels
Coen Nieuwpoort
Jacco Swart
Jan Bluysen
John Bes
Wilco van Schaik
Pieter de Waard
Frank van Mosselveld
Marianne van Leeuwen

DISCLAIMER

Dit is een uitgave van KNVB Expertise, een initiatief van Eredivisie CV (ECV), de Coöperatie Eerste Divisie (CED), de Federatie van Betaald Voetbal Organisaties (FBO) en de Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB). Alle intellectuele eigendomsrechten (waaronder het auteursrecht) van deze uitgave berusten bij de KNVB. Niets uit deze uitgave mag zonder schriftelijke toestemming van KNVB Expertise worden gekopieerd, gedownload, verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze. De inhoud van deze publicatie is puur informatief. De KNVB staat niet in voor de volledigheid en juistheid van de inhoud. Aan deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend. De inhoud kan niet als leidraad worden gebruikt voor het verwerken van eigen informatie en/of gegevens. Hoewel deze uitgave met grote zorgvuldigheid is samengesteld, is de KNVB op geen enkele wijze verantwoordelijk noch aansprakelijk voor gevolgen van eventuele omissies of onjuistheden, noch voor de gevolgen van enig gebruik van in deze uitgave voorkomende gegevens.

UITGAVE

KNVB Expertise
www.knvbexpertise.nl
expertise@knvb.nl

KNVB EXPERTISE IS EEN INITIATIEF VAN:

Eredivisie CV (ECV)
Coöperatie Eerste Divisie (CED)
Federatie van Betaald voetbal Organisaties (FBO)
Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB)

PROJECTCOÖRDINATIE

Mireille Noordhoorn

REDACTIE

Inge van Bogerijen
Mireille Noordhoorn
Lotte Nozeman

FOTO'S

KNVB (beeld Marianne van Leeuwen)
Pix4Profs/Jules van Iperen (beeld Frank van Mosselveld)
Pro Shots (beeld Marc Boele, Jan Bluysen en collage kampioenen)
Andreas Terlaak (beeld Pieter de Waard)

De samensteller heeft getracht, indien niet vermeld, de rechthebbende van het beeldmateriaal te traceren. Zij die menen rechten te kunnen doen gelden op foto's kunnen contact opnemen met KNVB Expertise.

CARTOON

Suus van den Akker

VORMGEVING

Carola van de Ven
Carola Design, Tilburg

DRUKWERK

Thijssen Drukkerij B.V., Geldermalsen



KNVB | 15 jaar
EXPERTISE