

ADVIES GOVERNANCE NEDERLANDS CRICKET

Het bestuur van de KNCB heeft advies gevraagd over governance aspecten rond de organisatie van cricket in Nederland.

Daartoe is opdracht gegeven aan een (ad hoc) commissie bestaande uit Dorothee van Vredenburg, Willem van Nieuwkerk, Jeroen Krabbendam en René van Ierschoot.

De commissie is in quarantaine aan het werk geweest, heeft geen inspraak gevraagd of gekregen en heeft op 13 december 2020 een concept van dit advies aan de opdrachtgever gezonden. Vragen en opmerkingen over het concept zijn beantwoord en vervolgens besproken op 26 januari 2021. Dat heeft geleid tot enkele aanvullingen en verduidelijkingen in de tekst van het (hiernavolgende) advies.

ACHTERGRONDEN

1. Er is sprake van een kenbare spanning in de organisatie van het Nederlands cricket.

Dat houdt vooral ook verband met de introductie van meer professionele aspecten binnen het Nederlandse cricket. Op een basis van cricket als amateursport, uit die professionalisering zich op verschillende fronten:

- a. De ledenvergadering van de KNCB heeft eerder ingestemd met een opzet waarbij het bestuur van de KNCB een rol als toezichthouder en beleidsbewaker zou moeten vervullen, en niet (zoals tot nu toe) als een ‘direct betrokken (of uitvoerend) dagelijks bestuur’. De beleidsvoorbereidende werkzaamheden en dagelijkse gang van zaken behoren dan tot de taak van een professionele organisatie bestaande uit een directie en het bondsbureau.

Die eerder gekozen opzet geldt voor dit advies als gegeven, ook al is de omslag naar dat model nog niet volledig afgerond.^{1 2}

- b. De spelers van de Nederlandse (heren) XI-selectie spelen de laatste jaren zo veel (internationale) wedstrijden dat zij niet meer in staat zijn om daarnaast ook nog full time te werken. Dat heeft geleid tot regelingen met spelers waarbij zij vergoeding ontvangen voor hun cricketactiviteiten.

In dat kader is van belang dat inmiddels ook een spelersvakbond is opgericht (Dutch Cricketers Association) voor (vooral) spelers uit de selectie van het Nederlands (heren)team.

- c. Het Nederlands (heren) XI heeft de afgelopen jaren aansluiting bij de wereldtop³ weten te bestendigen. Daardoor komen wedstrijden tegen ‘grote’ cricketlanden vaker op de agenda.

¹ Voor het realiseren van die omslag zullen ook goede governance regels wenselijk en nodig zijn.

² Ook beleids- en activiteitenplannen en gekozen strategie gelden als gegeven. Dit advies richt zich met name op de organisatie(vorm) waarin die plannen (onafhankelijk van hun inhoud) worden uitgevoerd.

³ In de vormen: eendaagse wedstrijden (ODI) en Twenty20.

De huidige positie op de wereldranglijst biedt mogelijkheden op (commerciële) revenuen, die bij een lagere rangschikking minder kansrijk zouden zijn. Om revenuen te realiseren is creativiteit nodig en zullen de nodige inspanningen moeten worden gedaan. Die zijn niet zonder risico.⁴ Daarnaast staan bovendien risico's zowel ten aanzien van de specifieke evenementen als voor de continuïteit van inkomende geldstromen.⁵

2. De financiering van het Nederlandse topcricket is op dit moment geheel afhankelijk van de International Cricket Council (ICC). Dat geldt de laatste jaren ook voor het gehele Nederlandse cricket. De contributies van de leden van de KNCB samen met alle niet-ICC-inkomsten, dekken bij lange na niet de kosten van zelfs maar een basale bezetting van een bondsbureau voor de cricketbond.
 - a. Waarom doet de ICC dit?
ICC investeert middelen in 'kleinere' cricketlanden om daarmee de commerciële basis van de sport wereldwijd te verbreden en te versterken. (Dat is ook nodig omdat de afhankelijkheid van de meest belangrijke geldbronnen erg groot is).
 - b. De inkomensstroom voor het Nederlandse cricket vanuit de ICC is niet gegarandeerd. Zolang het Nederlands XI aansprekend presteert kan dat nog wel even duren, maar er is geen garantie dat het Nederlands XI blijvend op dit niveau kan blijven acteren. Daarnaast moeten we ervan uitgaan dat zonder eigen commerciële opbrengsten ook die financieringsbron zal opdrogen.⁶
 - c. De geldstroom vanuit de ICC is in belangrijke mate gekoppeld aan evenementen (toernooien/competities) waaraan het Nederlands XI deelneemt. Daardoor kan van jaar tot jaar stevige variatie voorkomen in die geldstroom. De verwerking daarvan in de KNCB-begroting en -resultatenrekening laat daardoor een weinig evenwichtig (sterk schommelend) beeld zien.
3. Tegen deze achtergronden is begrijpelijk dat de KNCB heeft gekozen voor het oprichten van (een 100% dochtervennootschap) Cricket Nederland BV om daarin meer risicovolle, commerciële activiteiten en evenementen onder te brengen.
4. De KNCB heeft de ambitie op middellange termijn (2025-2026) de status van Full Member van de ICC te verkrijgen. Die status zou kunnen bijdragen aan continuïteit van internationale wedstrijden op hoog niveau.

⁴ Sponsoring en marketingactiviteiten rond het Nederlands (heren)team zijn tot nu toe weinig succesvol gebleken, zelfs bij deelname aan de verschillende (ODI en T20) wereldkampioenschappen.

⁵ Zie ook 2.b

⁶ Het beleid van de ICC is in belangrijke mate gericht op het behalen van financiële resultaten. Voor verbreding van de cricketsport in de wereld ('development') worden wel wat geld beschikbaar gemaakt, maar dat is relatief weinig. Meer geld is beschikbaar (en ook over langere termijn) voor de ontwikkeling van cricket in landen die commercieel/financieel aantrekkelijk zouden kunnen worden. Daarmee zou immers de financiële basis van (belangrijke leden van) de ICC kunnen worden verbreed. Cricketlanden die niet in staat zijn om hun eigen broek op te houden (geen eigen commerciële opbrengsten genereren) zullen steeds verder achter aan in de rij moeten aansluiten. En uiteindelijk lijkt de vraag onvermijdelijk: 'moeten we daar nog wel ICC geld in stoppen'.

De ICC-toelatingseisen vergen ten minste een professionele organisatie met een state-of-the-art en passend governance systeem.

5. Dit advies richt zich op het inrichten van een goede governance voor het Nederlandse cricket bij de twee entiteiten: de vereniging KNCB en Cricket Nederland BV.

UITGANGSPUNTEN

6. Bij de hiernavolgende aanbevelingen voor de governance gelden de volgende uitgangspunten:

- a. Eenheid van beleid

Zoals bij iedere sport kan de top niet zonder de basis en andersom.

Enkele voorbeelden:

- i. De top zal van tijd tot tijd moeten worden ‘ververst’ met jongere spelers afkomstig uit de basis jeugdopleidingen. Die opleidingen moeten daar dan ook mede op zijn afgestemd. In spiegelbeeld moet er voor de jeugd uitzicht zijn op het bereiken van de top.
- ii. De top heeft de breedte nodig om ook bredere aandacht en support te krijgen (en om commerciële revenuen te werven) en de basis kan verbreden door goede en aansprekende prestaties van de ‘vlaggenschepen’.

Welke structuur en scheiding ook worden aangebracht, in ieder geval moet ‘eenheid van beleid’ (gericht op het bevorderen van cricket in Nederland) zijn gewaarborgd. De top van de piramide moet niet kunnen ‘loszingen’ van de basis (of andersom).

Daarbij is van belang dat het beleid is gericht op de lange termijn. Korte termijn gewin (om het geld) mag niet ten koste gaan van de continuïteit en groei van de cricketsport op de lange termijn. De KNCB en de BV hebben gezamenlijk de taak om de cricketsport in Nederland te dienen.

- b. Draagvlak

De governance dient bij te dragen aan een zo breed mogelijk draagvlak bij eenieder die de cricketsport een goed hart toedraagt.

- c. Slagkracht/uitvoerbaarheid

De governance bevat waarborgen voor een efficiënte en slagvaardige organisatie die in staat is beleid op en/of bij te stellen en uit te voeren.

- d. Geavanceerde principes

De governance opzet dient te voldoen aan de laatste inzichten (state-of-the-art)

en wet- en regelgeving op dit gebied, waaronder scheiding van taken en verantwoordelijkheden, scheiding bestuur en toezicht, controle en evenwicht (checks & balances) en waarborgen voor integriteit.

AANBEVELINGEN

7. Scheiding

- a. Zorg voor een heldere scheiding tussen taken en verantwoordelijkheden van de KNCB en van de BV.
- b. Inhoud van Cricket Nederland BV
 - i. Het besluit tot oprichting van de BV heeft vooral ten doel om risico's af te zonderen en de huishouding van de KNCB stabiel en transparanter te maken.
 - ii. Om dat doel te bereiken behoren de activiteiten van de BV breder te zijn dan alleen het organiseren van cricketevenementen. Bij die evenementen is tot nu toe in het bijzonder gedacht aan wedstrijden van het Nederlands herenteam. Die evenementen zijn alleen uit te voeren met gebruikmaking van - in de eerste plaats - de selectie voor dat team. Als die selectie en de daarbij behorende staf formeel onder de hoede van de KNCB zouden blijven, dan is sprake van een onwenselijke vermenging van taken en belangen. Het (beoogde) afzonderen van risico's is dan geenszins gegarandeerd.

Tussenconclusie:

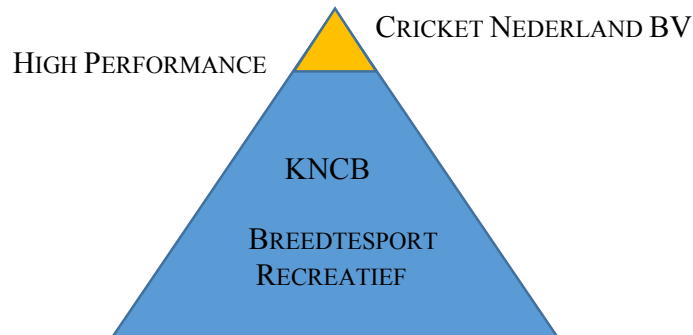
Alle commerciële cricketevenementen en alle activiteiten rond de selectie van het Nederlands (heren) XI (inclusief afspraken met de spelers en de technische staf) worden formeel ondergebracht bij Cricket Nederland BV.

- iii. Gelet op de onderlinge samenhang tussen de heren-selectie en de hoogste jeugdselectie (Jong Oranje) als opleidingsschool, en de daarbij behorende eenheid in sporttechnisch beleid, ligt het voor de hand dan ook die jeugdselectie bij de BV onder te brengen.
- iv. Het belang van damescricket voor een rol van Nederland binnen de internationale cricketwereld moet niet worden onderschat. Nederland zal voor het damescricket alle zeilen moeten bijzetten om aansluiting te vinden bij de snelle ontwikkelingen elders.

In dat licht lijkt het ook raadzaam om alle activiteiten van de dameselectie en tevens die van Jong Oranje dames, bij de BV onder te brengen.

c. Aanbeveling:

- i. Cricket Nederland BV omvat alle Nederlandse High Performance cricket activiteiten.



De BV draagt zorg voor alle activiteiten rondom de Nederlands Herenselectie, Damesselectie en Jong Oranje (oudste jeugdteams).

- ii. KNCB blijft de sportbond (met minder risico's en een meer stabiele huishouding) waarin de cricketverenigingen zijn verenigd en draagt zorg voor de gebruikelijke activiteiten van een sportbond, zoals verbreding, participatie, organisatie van competities, basisjeugdopleiding en dergelijke.

8. Financiën

- a. Zorg voor een deugdelijke scheiding van de ICC-geldstromen naar
 - i. Ondersteuning organisatie (KNCB)
 - ii. Ontwikkeling aan de basis (grass root development) (KNCB)
 - iii. High performance opleiding en ontwikkeling (BV)
 - iv. Bijdrage aan kosten voor deelname van selectieteams aan wedstrijden en toernooien (BV).
- b. Zorg voor heldere afspraken over de wijze waarop en de omvang waarin de BV uit 'meeropbrengsten'⁷ de KNCB zal ondersteunen, ook om de toevoer van nieuwe spelers naar de top van de piramide te kunnen versterken.

⁷ Het is niet de bedoeling om geld op te potten in de BV. Waar ruimte bestaat (indien de BV meer heeft dan nodig in de vorm van werkkapitaal en een redelijke buffer) zou dat meerdere naar de KNCB moeten kunnen vloeien.

NB Ook detachingsafspraken kunnen bijdragen aan een beeld van communicerende vaten. Deugdelijke fiscale begeleiding lijkt wenselijk.

9. Aansturing

- a. Hoe gescheiden de taken en verantwoordelijkheden van KNCB en BV in formele zin ook zijn, de onderlinge afhankelijkheid is groot, zoals hierboven weergegeven.

Dat betekent dat materieel de organisatie van KNCB en BV zo mogelijk als eenheid moet opereren, zonder de afscherming van risico's in de BV in gevaar te brengen.⁸ De verantwoordelijken voor beide takken zullen in ieder geval goed, regelmatig en constructief moeten overleggen en acties afstemmen en coördineren. In het hiernavolgende zijn enkele aanbevelingen opgenomen die daaraan kunnen bijdragen.

- b. KNCB en BV staan ieder onder leiding van een directeur.
- i. De vraag is gesteld of de rollen van directeur KNCB en directeur BV door één iemand zou moeten/kunnen worden vervuld of juist niet.

Daarbij spelen vooral de volgende overwegingen:

- (1) De eenheid van beleid is gediend met één directeur die beide taken verricht.
 - (2) Het ijs waarop de BV moet schaatsen zal voorlopig nog wel vrij dun blijven. Beschikbare middelen worden zuinig ingezet. Dat wijst eerder op één directeur voor beide organisaties.
 - (3) Het verschil in de aard van de taken en daarbij behorende verantwoordelijkheden wijst meer in de richting van twee verschillende directeuren.
 - (4) Dat geldt ook voor een algemeen governance uitgangspunt: 'dubbele petten zo veel mogelijk vermijden'.
- ii. De overwegingen slaan niet duidelijk door naar een keuze voor de ene of de andere optie.
- (1) Indien wordt gekozen voor één directeur, is het wenselijk dat die in de eerste plaats directeur van de KNCB is. Zorg dan wel voor voldoende ondersteuning van die directeur en expertise bij de activiteiten in de BV.
 - (2) Indien wordt gekozen voor twee verschillende directeuren, zorg dan dat die goed samenwerken ook om de eenheid van beleid te waarborgen.

Een optie zou kunnen zijn om de directeur van de KNCB als

⁸ Vanuit organisatorisch oogpunt geldt: centrale aansturing en eenheid van beleid. Tenzij de risico afbakening iets anders vereist, zou het voor derden niet uit moeten maken dat er sprake is van twee juridische entiteiten.

plaatsvervangend directeur van de BV aan te stellen (en omgekeerd: de directeur van de BV als plaatsvervangend directeur van de KNCB).

- (3) Onzekerheid over de continuïteit pleit verder voor een aanstelling van de directeur van de BV op een tijdelijk contract of in ieder geval zodanig dat die geen kosten met zich meebrengt wanneer in de BV onvoldoende opbrengsten worden gegenereerd.

10. Bestuur, verantwoording en toezicht

a. KNCB

- i. De KNCB wordt bestuurd door een directeur.
- ii. De directeur van de KNCB:
 - (1) vertegenwoordigt de KNCB;
 - (2) heeft een eigen verantwoordelijkheid om te handelen binnen een goedgekeurd strategisch-/beleidsplan en een goedgekeurd budget;⁹
 - (3) behoeft goedkeuring/instemming van het bestuur voor besluiten die niet binnen zulke plannen passen, en
 - (4) is verantwoordelijk voor het bondsbureau.¹⁰
- iii. De directeur van de KNCB legt in de eerste plaats verantwoording af aan het bestuur van de KNCB.
- iv. De directeur van de KNCB legt daarnaast verantwoording af aan de algemene ledenvergadering over het beleid en tevens over de financiën. Het bestuur van de KNCB legt verantwoording af aan de algemene ledenvergadering over het toezicht dat hij heeft gehouden op de directie.¹¹

⁹ In de statuten kan worden verwezen naar een directiestatuut met nadere afspraken over de relatie tussen directie en toezichthouder (het bestuur van de KNCB).

¹⁰ In het voorgestelde model past dat de directeur de bevoegdheid heeft om (binnen goedgekeurde budgetten en beleidsplannen) zelfstandig personeelsbeleid (inclusief aanstelling en ontslag) te voeren. Een toezichthouder moet zich daar in beginsel niet mee bemoeien. Bij de beoordeling van de directie kan ook aan de orde komen hoe vorm is gegeven aan het personeelsbeleid. De toezichthouder heeft de ultieme sanctie de directie te ontslaan (of op non-actief te stellen). De toezichthouder zal in dat geval moeten voorzien in een andere al dan tijdelijke directie.

¹¹ De wijziging van rol van bestuur in toezichthouder betekent dat de klassieke rollen van penningmeester en secretaris in het bestuur niet meer nodig zijn. Daarvoor in de plaats komen toezichthouders met affiniteit en deskundigheid op verschillende gebieden.

Te overwegen valt verder of een andere benaming dan ‘bestuur’ niet wenselijk zou zijn om de toezichthoudende rol te benadrukken. In dat kader biedt de recent vastgestelde Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (Staatsblad 2020/507) nieuwe opties.

Behalve het terugbrengen van de activiteiten van de KNCB tot de 'corebusiness' van een sportbond en de aanpassing van de rollen van bestuur en directeur, geeft dit advies geen reden voor andere inhoudelijke wijzigingen binnen de KNCB.

b. Cricket Nederland BV

- i. Cricket Nederland BV wordt bestuurd door een directeur.
- ii. De directeur van de BV:
 - (1) vertegenwoordigt de BV;
 - (2) heeft een eigen verantwoordelijkheid om te handelen binnen een goedgekeurd strategisch-/beleidsplan en een goedgekeurd budget;
 - (3) behoeft goedkeuring/instemming van de aandeelhouder voor besluiten die niet binnen zulke plannen passen.
- iii. De directeur van de BV legt verantwoording af aan de aandeelhoudersvergadering.

De enig aandeelhouder van de BV is de KNCB. Formeel wordt de KNCB vertegenwoordigd door zijn directeur. Ook al omdat directeuren van BV en van de KNCB (voor zover dat al verschillende personen zijn) op gelijk niveau opereren, verdient het aanbeveling voor dit doel (optreden in de aandeelhoudersvergadering) de KNCB te laten vertegenwoordigen door het bestuur.

- iv. Het bestuur van de KNCB legt ook voor zijn aandeelhoudersrol in de BV, verantwoording af aan de algemene ledenvergadering van de KNCB.
 - (1) Juist door het apart zetten van meer risicovolle activiteiten is het passend dat het bestuur - namens de leden van de KNCB - toezicht houdt op de BV.
 - (2) De eenvormigheid van het toezicht en transparantie in de onderlinge verhoudingen, maken het toevoegen van een extra toezichthoudend orgaan onwenselijk en onnodig.
 - (3) De eenheid van beleid bij KNCB en BV vereist dat beleids- en activiteitenplannen en begrotingen op elkaar zijn afgestemd.

Bij het afleggen van verantwoording door het KNCB-bestuur aan de ledenvergadering past dat niet alleen de plannen en begroting van de KNCB (die toch al goedkeuring van de ledenvergadering nodig hebben) maar ook die van de BV aan de ledenvergadering worden voorgelegd, om inzicht te geven in de geconsolideerde

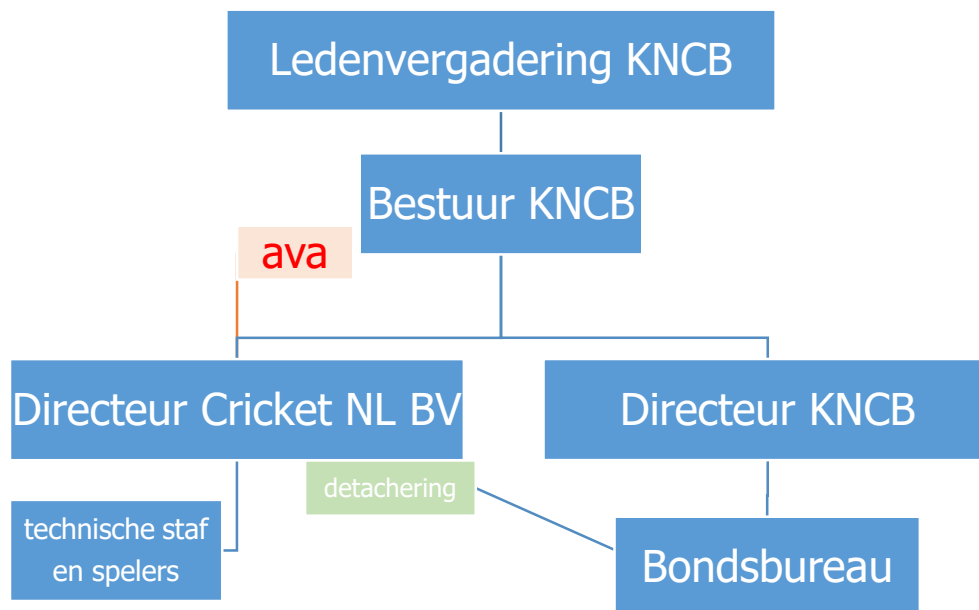
aanpak (het ‘totaalplaatje’).

- c. Duidelijk is dat zowel de directeur van de BV als die van de KNCB ruimte moeten hebben om hun werk te doen. Dat vereist dat zij¹² hun activiteiten moeten kunnen uitvoeren binnen een vooraf goedgekeurd budget en strategisch-/beleidsplan.

Om de eenheid van beleid te waarborgen verdient het aanbeveling dat de directeur van de KNCB en die van de BV (indien dat verschillende personen zijn) voorstellen voor hun budgetten en voor strategisch-/beleidsplannen in samenhang ontwikkelen. Eventuele wrijfpunten worden expliciet benoemd om het bestuur van de KNCB in staat te stellen beleidskeuzen te maken en zijn rol als toezichthouder goed te vervullen.

- d. De zwaarte van de taken van deze directeur(en) kan moeilijk worden overschat. De samenstelling van directie(s) en bondsbureau moet ervoor zorgen dat zij de daaraan toebedeelde taken adequaat kunnen vervullen.

11. Schematische opzet



12. Dutch Cricketers Association (DCA)

- a. In het verleden kon voor de inbreng van spelers worden volstaan met een informele spelersraad. Het feit dat de spelers zich nu hebben georganiseerd in een spelersvakbond (DCA) past in een ontwikkeling met meer professionele aanpak en dat is positief.

¹² zoals hierboven aangegeven onder 10.a.ii(2) en 10.b.ii(1)

14 februari 2021

- b. Het verdient aanbeveling om de DCA een rol te geven, al was het alleen maar omdat die ook moet bijdragen aan de eenheid van beleid. Die rol zou in overleg met de DCA vorm moeten krijgen. Te denken valt aan een opzet waarbij ten minste twee keer per jaar overleg plaatsvindt tussen DCA en de directeur van de BV samen met directeur KNCB. Daarbij zouden onder andere de begroting en het jaarplan van de BV kunnen worden besproken.

13. Bondsbureau

- a. Ondanks de aangegeven scheidslijnen maakt de noodzaak van eenheid van beleid het wenselijk dat er sprake is van één 'bondsbureau'. Met uitzondering van spelers en technische staf van de selectieteams (en de directeur van de BV) zijn daar alle overige medewerkers ondergebracht.
- b. Sommige medewerkers van het bondsbureau zullen zowel voor de KNCB als voor de BV werkzaamheden kunnen verrichten. Voor zover voor de BV, geschiedt dat op basis van detacheringsafspraken.
- c. De medewerkers van het bondsbureau staan in de hiërarchie onder de directeur KNCB, functioneel kunnen zij onder de directeur van de BV vallen. Bij eventueel geschil weegt de formele verantwoordelijkheid van de directeur KNCB zwaarder.

14. Statuten en reglementen KNCB en Cricket Nederland BV

- a. Zoals door de opdrachtgever al aangegeven, behoeven de statuten en reglementen van beide organisaties toch al aanpassing aan nieuwe wet- en regelgeving en aan eerder genomen besluiten.
- b. De hierin opgenomen aanbevelingen zullen (indien en voor zover overgenomen) moeten leiden tot verdere aanpassingen. De technische uitwerking daarvan behoorde niet tot de opdracht.

15. De commissie is beschikbaar voor vragen over of een nadere toelichting op (onderdelen van) dit advies.