



---

Bericht des Präsidenten und des Exekutivkomitees  
Bericht der Administration  
2015/16

41. Ordentlicher UEFA-Kongress  
Helsinki, 5. April 2017

---

# INHALT

## 40<sup>th</sup> Ordinary UEFA Congress 2016 Budapest

- 
- I. Bericht des Präsidenten und des Exekutivkomitees  
Bericht der Kommissionen 2 23
  - II. Bericht der Administration 45

# I. BERICHT DES PRÄSIDENTEN UND DES EXEKUTIVKOMITEES

1. Juli 2015 - 10. Juli 2016



# ZUSAMMENFASSUNG

Die UEFA und ihr Exekutivkomitee haben ein herausforderndes Jahr hinter sich, in dem großes Managementgeschick erforderlich war, um Stabilität und Kontinuität zu gewährleisten. Das Exekutivkomitee und die Administration ließen sich durch verschiedene schwierige Ereignisse nicht beirren und zeigten sich fest entschlossen, nicht von den Kernaufgaben des europäischen Fußballdachverbands – der Förderung, dem Schutz und der Weiterentwicklung des Fußballs auf dem Kontinent – abzuweichen.

Der Berichtszeitraum war geprägt vom Verfahren gegen UEFA-Präsident Michel Platini, der vom Schiedsgericht des Sports (TAS) im Mai 2016 mit einer vierjährigen Sperre für sämtliche fußballbezogenen Aktivitäten belegt wurde. Nach einer anfänglichen 90-tägigen provisorischen Suspendierung durch die FIFA-Ethikkommission im Oktober 2015, die das TAS infolge einer Berufung bestätigte, wurde Michel Platini im Dezember 2015 von der Ethikkommission für acht Jahre gesperrt. Im Februar 2016 setzte die FIFA-Berufungskommission die Sperre auf sechs Jahre herab. Aufgrund des endgültigen TAS-Urteils knapp drei Monate später erklärte Michel Platini seinen Rücktritt als UEFA-Präsident.

Das Exekutivkomitee verfolgte das Verfahren und rief die zuständigen Gremien dazu auf, im Interesse der Gerechtigkeit und des Fußballs möglichst

rasch definitiv zu entscheiden. Das Exekutivkomitee bestand auf Michel Platinis Recht auf ein faires Verfahren. Infolge des TAS-Urteils und der Rücktrittserklärung von Michel Platini leitete das Exekutivkomitee Schritte für die Organisation eines außerordentlichen UEFA-Kongresses im September 2016 in Athen ein, wo ein neuer UEFA-Präsident gewählt werden sollte. In der Zwischenzeit übernahm der erste Vizepräsident der UEFA, Ángel María Villar Llona, die Amtsgeschäfte.

Gleichzeitig erfolgte ein wichtiger Wechsel an der Spitze der UEFA-Administration: Gianni Infantino, seit 2009 UEFA-Generalsekretär, wurde im Februar 2016 beim außerordentlichen FIFA-Kongress in Zürich zum neunten Präsidenten des Weltdachverbands gewählt. Das Exekutivkomitee stand voll und ganz hinter dieser Kandidatur und erklärte nach der Wahl Infantinos, dass es sich darauf freue, im Hinblick auf die Förderung, den Schutz und die Weiterentwicklung des Fußballs auf der ganzen Welt eng mit ihm zusammenzuarbeiten. An seiner Stelle ernannte das Exekutivkomitee den stellvertretenden UEFA-Generalsekretär und Direktor Nationalverbände, Theodore Theodoridis, im März 2016 zum Generalsekretär ad interim. Bei der Übernahme dieser Rolle betonte Theodore Theodoridis, dass er auf Fortschritt und Solidarität in den Beziehungen zwischen UEFA, FIFA und dem Rest der Fußballwelt hoffe.

Angesichts der zahlreichen Ereignisse während des Berichtszeitraums erachtete das Exekutivkomitee es als zentral, ruhig und pragmatisch zu agieren, um die Arbeit der UEFA zugunsten des europäischen Fußballs nicht zu stark zu beeinträchtigen.

Im Mai 2016 hielt die UEFA ihren ordentlichen Kongress in Budapest ab, dem im Februar 2016 in Zürich ein erster außerordentlicher Kongress vorausgegangen war. Nach Ende des Berichtszeitraums fand im September in Athen der zweite außerordentliche Kongress statt.

Die Hauptaufgabe des europäischen Dachverbands besteht nach wie vor in der Förderung von Dialog, Kooperation und Konsultation mit seinen nunmehr 55 Mitgliedsverbänden – beim Kongress in Budapest wurde Kosovo in die Fußballfamilie aufgenommen – und den verschiedenen Interessenträgern. Damit werden drei Ziele verfolgt: der Schutz und die Weiterentwicklung des Fußballs, die Erhaltung eines hohen Niveaus an Offenheit und Transparenz und der Schutz von Werten, die für das Wohl des Fußballs von zentraler Bedeutung sind.

Der sportliche Höhepunkt des Berichtszeitraums war die UEFA EURO 2016 in Frankreich, ein spektakuläres Turnier und die erste EM-Endrunde mit 24 Mannschaften. Der Beschluss des Exekutivkomitees von 2008, das

**Der Beschluss des Exekutivkomitees von 2008, das Teilnehmerfeld ab 2016 zu vergrößern, erwies sich als vollkommen gerechtfertigt und zeugt vom Engagement der UEFA für die Förderung und Entwicklung des Nationalmannschaftsfußballs**



Teilnehmerfeld ab 2016 zu vergrößern, erwies sich als vollkommen gerechtfertigt und zeugt vom Engagement der UEFA für die Förderung und Entwicklung des Nationalmannschaftsfußballs. Neben der EURO 2016 wurden auch in allen anderen europäischen Wettbewerben spannende Spiele, denkwürdige Tore und herausragende Einzelleistungen geboten. Die europäischen Klub- und Nationalmannschaftswettbewerbe werden weiterhin kontinuierlich analysiert und angepasst, um ihren Fortbestand und ihre Beliebtheit in Zukunft sicherzustellen.

Der Wunsch der UEFA, dass mehr Frauen Führungsfunktionen im Fußball übernehmen, kam im Berichtszeitraum zum Ausdruck, als Florence Hardouin, Geschäftsführerin des Französischen

Fußballverbands (FFF), beim UEFA-Kongress in Budapest als erstes gewähltes weibliches Mitglied für eine bis 2019 dauernde Amtszeit ins Exekutivkomitee berufen wurde.

Das Exekutivkomitee war bestrebt, die Politik und die Visionen der UEFA über verschiedene Plattformen zu kommunizieren. Themen waren u.a. das finanzielle Fairplay, der Kampf gegen Spielmanipulationen und die Bekämpfung von Rassismus und Diskriminierung im Fußball. Es bemüht sich sehr um solide Beziehungen mit den 55 Mitgliedsverbänden, und auch die Bande mit den europäischen Klubs wurden für die kommenden Jahre gestärkt. Ermutigend ist ferner die Tatsache, dass die politischen Institutionen in Europa, mit denen die UEFA

in ständigem Dialog steht, zahlreiche Visionen und Maßnahmen der UEFA in wichtigen Bereichen mittragen.

Das Exekutivkomitee ist sich bewusst, wie wichtig es ist, mit weitsichtigen Entscheidungen und regelmäßigen Konsultationen sowie dem Dialog mit politischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und sportlichen Interessenträgern sicherzustellen, dass die UEFA mit den Entwicklungen im europäischen Fußball Schritt hält. In der Ära des neuen Präsidenten, die nach diesem Berichtszeitraum begonnen hat, sollen Errungenschaften aus der Vergangenheit in künftige Entwicklungen eingebracht werden, wobei wie immer der Fußball und seine Interessen an oberster Stelle stehen sollen.

# WETTBEWERBE

## Nationalmannschaftswettbewerbe

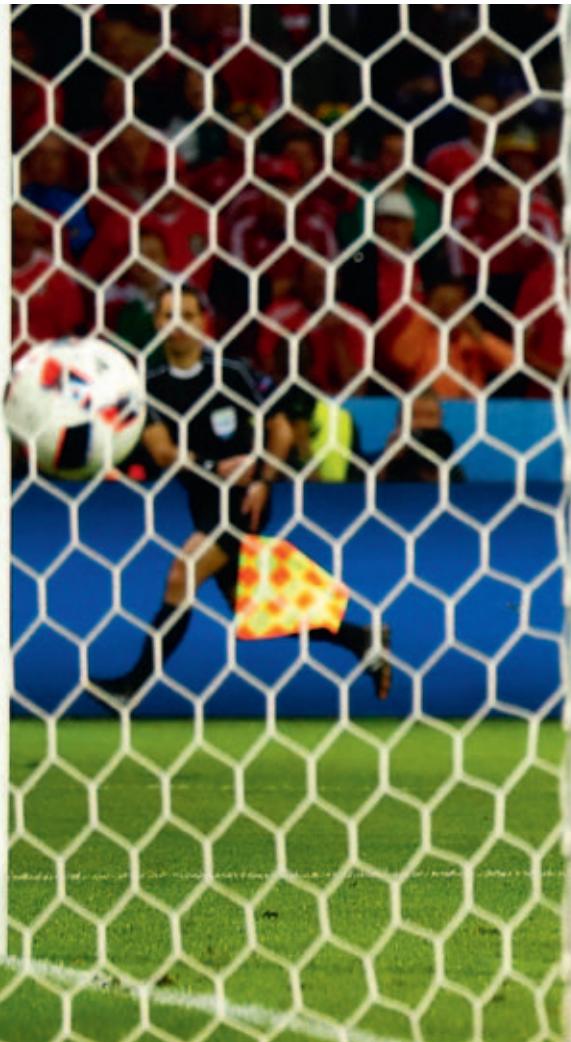
Die Endrunde der 15. Fußball-Europameisterschaft stand vom 10. Juni bis 10. Juli 2016 in Frankreich auf dem Programm. Die 51 aufgrund des größeren Teilnehmerfeldes erforderlichen Spiele wurden in Bordeaux, Lens, Lille, Lyon, Marseille, Nizza, Paris, Saint-Denis, Saint-Etienne und Toulouse ausgetragen.

Bereits der Qualifikationswettbewerb wartete mit verschiedenen positiven Überraschungen auf, darunter fünf Länder – Albanien, Island, Nordirland, die Slowakei und Wales –, die sich erstmals für eine EM-Endrunde qualifizierten. Das Teilnehmerfeld wurde unter anderem vergrößert, um mehr Verbän-

den die Möglichkeit zu bieten, an einem großen Turnier teilzunehmen, und der Qualifikationswettbewerb brachte die hohe Leistungsdichte im Fußball in Europa deutlich zum Ausdruck. Dank dem neuen Konzept der „Fußballwoche“, das in Länderspielwochen an sechs Tagen Spiele vorsieht, wurden die „European Qualifiers“ von mehr Fans mitverfolgt als je zuvor. Die Vision der UEFA, Sichtbarkeit, Attraktivität und Qualität des europäischen Nationalmannschaftsfußballs zu verbessern, konnte mit diesem neuen Ansatz verwirklicht werden.

Für die Endrunde wurde von der UEFA und ihrem Organisationspartner,

der EURO 2016 SAS, im Vorfeld des Turniers sorgfältige Vorbereitungsarbeit geleistet. Die Stadien wurden gemäß höchsten Qualitätsstandards gebaut oder renoviert und die Austragungsstädte in ganz Frankreich bereiteten sich darauf vor, hunderttausende Besucher aus Europa und der ganzen Welt zu empfangen. Angesichts der schrecklichen Ereignisse der jüngsten Vergangenheit standen Sicherheitsfragen an oberster Stelle und die Zusammenarbeit mit den französischen Behörden funktionierte ausgezeichnet. In Sachen Zuschauerausschreitungen sprach das Exekutivkomitee nach einigen frühen Zwischenfällen eine deutliche Warnung aus, dass Teams gewalt-



tätiger Fans ausgeschlossen werden könnten, und erzielte damit eine positive Wirkung.

Während eines denkwürdigen Monats wurden an zahlreichen Fronten Höchstleistungen erbracht. Mit einem Sieg in der Verlängerung gegen Frankreich wurde Portugal zum ersten Mal Europameister. Es war ein hart umkämpftes Finale im Stade de France, das gleichzeitig der Abschluss einer unvergesslichen Veranstaltung war, die sich durch ihren Zuschauererfolg auszeichnete und insbesondere für ihre festliche, von den Fans inner- und außerhalb der Stadien erzeugte Atmosphäre in Erinnerung bleiben wird.



Über 2,4 Mio. Zuschauer sahen die 51 Spiele und etwas mehr als 11,2 Mio. Personen beantragten Eintrittskarten. In den zehn Fanzonen in Frankreich genossen rund 3,6 Mio. Personen die besondere EM-Atmosphäre. Die innovative Arbeit von über 130 Sendern trug wesentlich zur Gesamtzuschauerzahl bei den Live-TV-Übertragungen von über 6 Mrd. bei – alleine beim Finale waren es über 300 Mio. Die digitalen Plattformen der UEFA wurden während der EM-Endrunde 300 Mio. Mal besucht, vier Mal mehr als 2012. Die offizielle Website des Turniers, EURO2016.com, verzeichnete 153 Mio. Besucher und über 444 Mio. Seitenabrufe. Die offizielle App zur EURO 2016 wurde insgesamt 10,7 Mio. Mal heruntergeladen, während die Facebook-, Twitter- und Instagram-Konten um über 15 Mio. Follower anwuchsen.

Insgesamt 6 500 Volunteers leisteten engagierte, herausragende Arbeit und das Exekutivkomitee bedankte sich ausdrücklich bei ihnen.

Die wirtschaftliche Tragweite der EURO 2016 in Frankreich war beachtlich: Studien besagen, dass für das Turnier geschätzte 100 000 Personen eingestellt wurden, 20 000 Stellen für Bau und Renovierung von Stadien geschaffen wurden und aufgrund der Auswirkungen des Turniers auf die Wirtschaft des Landes 25 000 Vollzeitstellen entstanden sind. Auch das Vermächtnis war bedeutend: Beachtliche Investitionen flossen in die Sportinfrastruktur der Austragungsstädte und alle 55 UEFA-Mitgliedsverbände werden ihre Infrastruktur bis 2020 dank der finanziellen Unterstützung aus dem HatTrick-Programm verbessern können.

Nun werden die Vorbereitungen für die EURO 2020, die aus Anlass des 60-jährigen Bestehens des Wettbewerbs in 13 Städten auf dem ganzen Kontinent stattfinden wird, an Fahrt aufnehmen. Außerdem rückt der Start der neuen UEFA Nations League im September 2018 immer näher und die entsprechenden Vorbereitungen laufen. Das Exekutivkomitee ist zuversichtlich, dass der Wunsch der europäischen Nationalverbände, den Nationalmannschaftsfußball längerfristig weiterzuentwickeln, erfüllt werden kann.

Im Frauen-Nationalmannschaftsfußball neigte sich der Qualifikationswettbewerb zur Women's EURO 2017 seinem Ende zu, und die Vorbereitungen für die Endrunde im Juli und August 2017 in den Niederlanden laufen planmäßig. Das Teilnehmerfeld umfasst erstmals 16 Teams, wodurch mehr Spielerinnen wertvolle Erfahrungen auf der höchsten internationalen Ebene sammeln können. Bei der großartigen Futsal EURO 2016 im Februar in Belgrad zeigte sich, dass auch die Attraktivität dieses aufstrebenden Sektors weiterhin erfreulich wächst.

Die Juniorenwettbewerbe boten Nachwuchstalente perfekte Plattformen, um ihr Können zu zeigen. Qualitativ hochwertige Endrunden wurden in Griechenland (U19), Aserbaidschan (U17), Israel (U19-Frauen) und Belarus (U17-Frauen) ausgetragen, wobei die ausgezeichneten organisatorischen Fähigkeiten der europäischen Nationalverbände deutlich wurden.

## Klubwettbewerbe

Die UEFA-Klubwettbewerbe bleiben ein kommerzieller und sportlicher Erfolg. Nach Konsultationen zwischen der UEFA und der Europäischen Klubvereinigung (ECA) und der Genehmigung durch das Exekutivkomitee im März 2015, wurde für den Zyklus 2015-18 ein neuer Verteilungsschlüssel eingeführt. Das neue System führt zu einem wesentlichen Anstieg der Beträge, die an die Klubs der UEFA Champions League und der UEFA Europa League sowie an die nicht teilnehmenden Vereine ausgezahlt werden. Auch für die an den Qualifikationsrunden der UEFA Europa League beteiligten Vereine stehen höhere Beträge bereit. Zudem sind die Solidaritätszahlungen für Klubs, die keine Gruppenphase erreichen, und für diejenigen, die sich für keinen europäischen Wettbewerb qualifizieren, stark angestiegen.

Die Einnahmen aus der UEFA Champions League beliefen sich auf rund EUR 1,345 Mrd. (2014/15: EUR 1,03 Mrd.), während die Gesamteinnahmen aus der UEFA Europa League EUR 411,1 Mio. (2014/15: EUR 239,7 Mio.) betrugen.

Beide Wettbewerbe stießen weiter auf enormes öffentliches Interesse. Beinahe 6,6 Mio. Fans besuchten in der Saison 2015/16 Spiele der UEFA Champions League, während bei der UEFA Europa League über 6,7 Mio. Zuschauer vor Ort waren, was die Überarbeitung des Erscheinungsbildes sowie ein neues Branding dieses Wettbewerbs rechtfertigte. Beide Gewinner der Klubwettbewerbe kamen aus Spanien: Real Madrid gewann den Pokal der UEFA Champions League bereits zum elften Mal und der FC Sevilla errang den Europa-League-Titel zum dritten Mal hintereinander.

Gleichzeitig machte der Frauenfußball in Europa große Fortschritte, welche das außerordentliche Engagement auf dem ganzen Kontinent in Sachen Entwicklung und Promotion widerspiegeln. Der Pokal der UEFA Women's Champions League ging nach Frankreich – Olympique Lyon holte sich seinen dritten Titel.

Die Veranstaltungen zum Auftakt der Klubwettbewerbssaison fanden traditionsgemäß in Monaco statt, wo auch die beste Spielerin und der beste Spieler der vergangenen Saison mit der prestigeträchtigen UEFA-Auszeichnung geehrt wurden. Lionel Messi vom FC Barcelona wurde in der Saison 2014/15 von einer Fachjury europäischer Fußballjournalisten bereits zum zweiten Mal zum „Besten Spieler in Europa der UEFA“ gewählt, während die deutsche Nationalstürmerin Célia Šašić vom 1. FFC Frankfurt von einer Jury aus 18 Journalisten, die sich für die Förderung des Frauenfußballs einsetzen, zur „Besten Spielerin in Europa der UEFA“ 2014/15 erkoren wurde.

Georgien war Ausrichter der UEFA-Superpokal-Begegnung zwischen dem Gewinner der UEFA Champions League und jenem der UEFA Europa League der vorangegangenen Saison. In einem offenen Schlagabtausch in Tiflis besiegte Barcelona den FC Sevilla in der Verlängerung mit 5:4.

Die UEFA Youth League, in der junge Spieler wichtige internationale Erfahrungen sammeln können, blühte richtiggehend auf, nachdem das Exekutivkomitee beschlossen hatte, sie als ständigen Wettbewerb fortzuführen. Für die Saison 2015/16 wurde ein neues Format mit 64 anstelle von 32 Teams eingeführt, damit mehr junge Spieler

aus mehr Verbänden die Chance erhalten, daran teilzunehmen. Die Endphase im April 2016 begeisterte das Publikum in Nyon: Allein 4 000 Zuschauer sahen den Endspielsieg des FC Chelsea gegen Paris Saint-Germain – ein Zeichen für die wachsende Attraktivität des Wettbewerbs.

Das achtjährige Warten Russlands auf einen dritten Sieg im UEFA-Futsal-Pokal hatte ein Ende, als Wettbewerbsneuling Ugra Jugorsk sich im April 2016 in einem spannenden Finale im spanischen Guadalajara mit 4:3 gegen Inter FS durchsetzte. Alle vier Spiele im Palacio Multiusos Guadalajara waren ausverkauft, was die beeindruckende Entwicklung des Futsals zu einem Publikumsmagneten unterstreicht.

Das Exekutivkomitee ist der Ansicht, dass sich die Investitionen der UEFA in den Nationalmannschafts- und Klubfußball bezahlt machen, wobei stets Entwicklung und Fortschritt im Mittelpunkt stehen, um eine positive Zukunft für die europäischen Wettbewerbe sicherzustellen.

# WINNERS

## UEFA SUPER CUP 2015



## Schiedsrichterwesen

Die Aktivitäten der UEFA im Bereich des Schiedsrichterwesens tragen beeindruckende Früchte. Im August 2015 versammelten sich 105 Schiedsrichter zum jährlichen Sommertreffen in Nyon, während im Februar 2016 in Zypern die traditionellen Winterkurse für erfahrene Spielleiter und für Unparteiische, die neu auf der Liste der internationalen Schiedsrichter figurierten, stattfanden. Die Kurse umfassten Fitnesstests, Videoanalysen von Spielszenen und Entscheidungen, technische Einheiten, Schulungen sowie einen wertvollen Austausch zwischen den Referees und der UEFA-Schiedsrichterkommission.

Die Bedeutung der Rolle der Schiedsrichterassistenten und der zusätzlichen Schiedsrichterassistenten kann heutzutage nicht genug betont werden. Im August 2015 nahmen 40 zusätzliche Schiedsrichterassistenten an einem eigens für sie zusammengestellten Workshop in Nyon teil, worauf im Januar 2016 Zypern Austragungsort eines spezifischen UEFA-Workshops für Schiedsrichterassistenten war.

Für die EURO 2016 wurden 18 aus jeweils sechs Unparteiischen bestehende Teams ernannt. Dazu gehörten der Hauptschiedsrichter, zwei Schiedsrichterassistenten, zwei zusätzliche Schiedsrichterassistenten sowie ein dritter Assistent, der jeweils als

Reserve aufgeboten wurde und sich bis zum Turnierbeginn einsatzbereit halten musste. Zusätzlich bestimmte die Schiedsrichterkommission zwei Schiedsrichter und zwei Schiedsrichterassistenten als vierte Offizielle und als Reserve-Assistenten. Insgesamt 112 Referees nahmen im April 2016 am Vorbereitungsworkshop im Hauptquartier der Schiedsrichter bei Eng-hien-les-Bains in der Nähe von Paris teil; 94 Unparteiische aus 21 Nationalverbänden kehrten Anfang Juni für das Turnier nach Frankreich zurück.

Vor Beginn der EM-Endrunde besuchte die UEFA alle 24 Teams, um ihnen genau zu erklären, wie die Spielregeln in Frankreich ausgelegt würden. Dies war besonders wichtig, da das International Football Association Board (IFAB) Regeländerungen beschlossen hatte, die bei der Endrunde erstmals in Kraft traten. Eine weitere Neuerung waren Spielanalysten – Trainer mit einer UEFA-A-Lizenz –, die den Schiedsrichtern zur Vorbereitung wertvolle Informationen über die Teams, Spieler und Taktik bereitstellten.

Das Exekutivkomitee war sehr zufrieden mit den Schiedsrichterleistungen bei der EURO 2016 und lobte auch die Spieler und Trainer für ihr Verhalten, was zu weniger Reklamieren und „Rudelbildung“ um den Schiedsrichter nach strittigen Entscheiden führte.

Während des Berichtszeitraums führte die UEFA die Torlinientechnologie ein. Im Januar 2016 genehmigte das Exekutivkomitee deren Verwendung bei der EURO 2016 sowie in der UEFA Champions League 2016/17 ab den Playoffs. Bei seiner Sitzung im März entschied es, die Torlinientechnologie bereits bei den Endspielen der UEFA Champions League und der UEFA Europa League 2015/16 einzusetzen. Das System überwacht die Torlinie, was es den zusätzlichen Schiedsrichterassistenten ermöglicht, sich auf das Geschehen im Strafraum zu konzentrieren und den Schiedsrichter bei seinen Entscheidungen zu unterstützen.

Das UEFA-Schiedsrichter-Exzellenzzentrum (CORE) bereitete weiterhin junge Schiedsrichterinnen und Schiedsrichter effizient auf ihre Karriere auf höchster Ebene vor. Die Qualität dieser engagierten Arbeit kam bei der EURO 2016 zum Ausdruck, als der polnische Schiedsrichter Szymon Marciniak als erster CORE-Absolvent für die Endrunde aufgeboten wurde.

Das Exekutivkomitee freut sich über das hohe Niveau der europäischen Schiedsrichter und wird sein Bestes tun, um den Unparteiischen und der UEFA-Schiedsrichterkommission die erforderliche Unterstützung und die nötigen Ressourcen zur Erhaltung dieser Standards zukommen zu lassen.



# ABSEITS DES SPIELFELDS

**Das Exekutivkomitee analysiert, bespricht und entscheidet über Angelegenheiten, die den gesamten europäischen Fußball betreffen, und zahlreiche dieser Fragen kommen innerhalb des Strategischen Beirats für Berufsfußball (SBBF) zur Sprache, dem der UEFA-Präsident und vier UEFA-Vizepräsidenten sowie Vertreter der Europäischen Klubvereinigung (ECA), des Vereins der europäischen Berufsfußballligen (EPFL) und der Spielergewerkschaft FIFPro Division Europe angehören.**

## Finanzielles Fairplay

Die finanzielle Situation des europäischen Fußballs entwickelt sich erfreulich, was im Wesentlichen den Maßnahmen der UEFA zum finanziellen Fairplay zu verdanken ist, die 2009 vom Exekutivkomitee genehmigt worden waren. Im siebten Benchmarking-Bericht zur Klublizenzerierung, der im Oktober 2015 herausgegeben wurde, kommt diese positive Wende zum Ausdruck: Die Nettoverluste gingen drastisch zurück, die Bilanzen der Klubs konnten verbessert werden, die Nettoschulden wurden verringert, das Einnahmenwachstum hält an und 2014 wurden Rekord-Betriebsergebnisse in Höhe von insgesamt EUR 805 Mio. erzielt. Im Bericht wird deutlich, dass die Vereine gewillt sind, in Zukunft nachhaltiger zu wirtschaften und somit die finanziellen Exzesse, welche die Einführung des finanziellen Fairplays überhaupt erforderlich gemacht hatten, zu drosseln.

Die eingeführten Maßnahmen werden von der europäischen Fußballfamilie und den politischen Behörden in Europa voll und ganz mitgetragen. Im Berichtszeitraum wurde ein neuer Vorsitzender der Finanzkontrollkammer für Klubs (FKKK) ernannt – der ehemalige belgische Premierminister Yves Leterme – und die Kammer erwies sich



weiterhin als solider und verlässlicher Überwacher der Finanzverwaltung der Vereine, der bei Bedarf eingreift. Dank dem finanziellen Fairplay ist der europäische Klubfußball besser aufgestellt und das Exekutivkomitee zeigt sich vorsichtig optimistisch, dass die Bemühungen zur Wahrung der Stabilität des europäischen Klubfußballs und zur Schaffung eines soliden Fundaments sich als erfolgreich erweisen könnten.

Die positiven Auswirkungen des UEFA-Klublizenzerungsverfahrens wurden in einem im Januar 2016 veröffentlichten Bericht hervorgehoben, in dem auf

die zehn Jahre seit der Einführung der Klublizenzerierung zurückgeblickt wird. Verschiedene Probleme konnten angegangen werden, darunter die finanzielle Transparenz, ungeeignete Stadien, überfällige Verbindlichkeiten und fehlende Investitionen im Nachwuchsbereich. Dank der Klublizenzerierung ist die Vereinsführung professioneller geworden und die finanzielle Stabilität der Klubs wie auch die Integrität der Wettbewerbe haben sich verbessert. Das Exekutivkomitee ist davon überzeugt, dass dieses Verfahren ein perfektes Fundament für das künftige Wachstum und die Prosperität des europäischen Klubfußballs darstellt.

## Integrität

In Kampf gegen Spielmanipulationen, die eine ernsthafte Gefahr für die Integrität des Fußballs darstellen, arbeitet die UEFA eng mit der europäischen Fußballfamilie und den wichtigsten Interessenträgern zusammen.

Die einschlägige Arbeitsgruppe traf sich im Herbst 2015 und sprach sich erneut für die Aufnahme von Sportbetrug als Straftatbestand in die Gesetzgebung der europäischen Länder aus. Die Gruppe umfasst UEFA-Integritätsbeauftragte, Staatsanwälte und Ermittler nationaler Fußballverbände, Polizei- und Kriminalbeamte sowie Wett- und Glücksspielexperten aus ganz Europa. Es bestand zudem Einigkeit darüber, dass die Öffentlichkeit stärker auf die Gefahren von

Spielmanipulationen und deren Auswirkungen auf den Fußball aufmerksam gemacht werden muss.

Für die EURO 2016 wurde ein umfangreiches Integritätsprogramm umgesetzt; bei keinem der 51 Spiele in Frankreich wurden Probleme festgestellt. Das Programm umfasste Schulungen, Überwachungsaktivitäten und die Zusammenarbeit mit wichtigen Interessenträgern, insbesondere mit Blick auf die Verhinderung von Spielmanipulationen und illegalen Wettkräften. Die 24 Teilnehmer der EM-Endrunde und die 18 Schiedsrichter gespanne erhielten vor dem Turnier Präsentationen zum Thema Spielmanipulationen.

Die Sensibilisierungsbemühungen der UEFA beinhalteten regelmäßige Präsentationen vor jungen Spielerinnen und Spielern, um diese vor den Gefahren von Spielmanipulationen zu warnen. Über das UEFA-System zur Aufdeckung betrügerischer Wetten, das sich bereits als erfolgreich erwiesen hat, werden jährlich die Wettmuster von rund 32 000 europäischen Spielen überwacht. Das Exekutivkomitee steht vollkommen hinter der Null-Toleranz-Politik der UEFA in Sachen Spielmanipulationen, die für Personen, die solcher Vergehen für schuldig befunden werden, schwere Strafen vorsieht.

## Sicherheit

In Berichtszeitraum legte die UEFA ihre neue Sicherheitsstrategie 2015-19 fest. Darin ist vorgesehen, dass die UEFA im Bereich der Sicherheit in europäischen Fußballstadien eine Führungsrolle einnimmt, indem sie sich aktiv um integrierte Partnerschaften mit Behörden auf nationaler und lokaler Ebene bemüht, qualitativ hochstehende Stadioninfrastruktur und bestmögliches Sicherheitsmanagement anstrebt und gesamteuropäische, nationale und lokale Initiativen unterstützt, die sich für ein sicheres und einladendes Umfeld bei Fußballspielen einsetzen.

Die UEFA verspricht zu dem, die Nationalverbände bei der Verbesserung der Sicherheit in europäischen Fußballstadien zu unterstützen und ihnen zu

helfen, die Regierungen auf nationaler und lokaler Ebene zu überzeugen, sich daran zu beteiligen.

Die UEFA entwickelt Fortbildungs- und Unterstützungsprogramme für alle mit der Sicherheit in Stadien befassten Personen mit dem Ziel, dass Stadionmanager, Sicherheitsverantwortliche und die Polizei, die regelmäßig zusammenarbeiten, auch gemeinsam geschult werden.

Die UEFA rief zudem erneut die Fußballfamilie, Regierungen, Polizei und Behörden dazu auf, ihre Kräfte zu vereinen, um Gewalt in und um Stadien zu verringern. Die Strategie sieht zudem den Ausschluss von Störenfrieden aus Stadien vor. Die UEFA strebt umfassende Maßnahmen an, um Risiken an Reisen ins Ausland zu hindern. Das Exekutivkomitee fordert die Fußballfamilie auf, wachsam zu bleiben und hart gegen Personen vorzugehen, deren Verhalten ein schlechtes Licht auf den Fußball wirft.

Im Rahmen der EURO 2016 wurden angesichts der tragischen Ereignisse von Paris und Brüssel im Vorfeld des Turniers umfassende Sicherheitsmaßnahmen ergriffen. Die französischen Ausrichter hatten sich zur Durchführung eines Turniers von hoher Qualität verpflichtet und waren fest entschlossen, trotz der Umstände an dieser Zielsetzung festzuhalten. Die ausgezeichnete Zusammenarbeit mit den französischen Behörden und privaten Sicherheitsfirmen trug dazu bei, dass diese Erwartungen erfüllt wurden.



## Entwicklungen in den Bereichen Dopingbekämpfung und Medizinisches

Die sich stets weiterentwickelnden Antidoping-Aktivitäten der UEFA werden vom Exekutivkomitee einhellig unterstützt. 2015/16 setzte die Administration ihr bis dato umfangreichstes Antidopingprogramm um. Dieses umfasste die vom Exekutivkomitee genehmigte Einführung des von der Welt-Anti-Doping-Agentur (WADA) entwickelten Steroid-Moduls des biologischen Sportlerpasses zur Verbesserung des Nachweises der Verwendung von Steroiden, verschärfte Regeln zur Angabe des Aufenthaltsortes von Teams und Spielern sowie ein neues Programm zur Aufbewahrung der Proben, das künftige Tests ermöglicht, die dazu führen können, dass Spieler bestraft werden, wenn ihnen dank neuer Analysemethoden nachträglich Verstöße gegen Antidoping-Bestimmungen nachgewiesen werden können.

Das ambitionierte Testprogramm der EURO 2016, das umfangreichste je im Rahmen einer EM-Endrunde durchgeführte Programm, war ein durchschlagender Erfolg. Im März 2016 unterzeichneten die 24 Mannschaftsarzte eine Charta, mit der sie ihre uneingeschränkte Unterstützung der UEFA-Antidopingstrategie erklärten. Die Kontrollen sämtlicher 2 242 Urin-, Serum- und Blutproben, die ab Januar 2016 inner- und außerhalb des Wettbewerbs entnommen wurden, fielen negativ aus. Für die Koordination und Umsetzung des Programms arbeitete die UEFA eng mit den nationalen Antidoping-Organisationen (NADO) der an der Endrunde teilnehmenden Länder zusammen. Was die Erfassung von Daten und die Abschreckungsmaßnahmen anbelangt, galt das

Testprogramm als vorbildlich in Sachen Zusammenarbeit zwischen einer Sportorganisation und NADOs auf kontinentaler Ebene.

Das umfassende Antidoping-Sensibilisierungsprogramm spielte weiterhin eine wichtige Rolle bei der Aufklärung junger Spielerinnen und Spieler über die Gefahren von Doping. Die UEFA ist fest entschlossen, weitere Anstrengungen zu unternehmen und wachsam zu bleiben, um Doping im Fußball keine Chance zu lassen.

Die Rolle der Medizin und des Teamarztes ist ein wichtiger Bestandteil des

modernen Fußballs – eine Entwicklung, welche die UEFA anerkennt. Die medizinischen Mindestanforderungen bei UEFA-Spielen gelten für Spieler, Schiedsrichter und Offizielle; Spieler müssen sich vor der Teilnahme an einem UEFA-Wettbewerb einer medizinischen Untersuchung unterziehen; die UEFA-Verletzungsstudie für Eliteklubs liefert Vereinen, Verbänden und der Wissenschaft wichtige Daten zur Behandlung und Prävention von Verletzungen, während das UEFA-Fortbildungsprogramm für Fußballärzte dazu dient, medizinisches Wissen unter Fußballärzten und medizinischem Fachpersonal in ganz Europa zu verbreiten.



## Soziale Verantwortung

**A**ufgrund seiner Beliebtheit spielt der Fußball eine wichtige gesellschaftliche Rolle und verfügt in Sachen Nachhaltigkeit und Wandel über eine gewisse Antriebwirkung. Das Exekutivkomitee stand weiterhin vollkommen hinter den Aktivitäten der UEFA im Bereich der sozialen Verantwortung, die im Rahmen von fünfjährigen strategischen Partnerschaften organisiert sind. Die aktuellen Partnerschaften laufen von 2012 bis 2017 und die Aktivitäten betreffen die Bereiche Vielfalt, soziale Inklusion, Umwelt, Gesundheit, Frieden und Aussöhnung, Solidarität und Fandialog.

Die UEFA hat die Partnerschaften im Bereich der sozialen Verantwortung verstärkt, indem sie den Fußball für gesellschaftliche Zwecke einsetzt. Das Exekutivkomitee freute sich auch über die Bereitschaft der UEFA, den Mitgliedsverbänden beim Umgang mit den gesellschaftlichen, ökologischen und wirtschaftlichen Auswirkungen des europäischen Fußballs zu helfen.

Die EURO 2016 bot eine nützliche Plattform für die Umsetzung der Visionen der UEFA in diesem Bereich. Im Rahmen der offiziellen Respekt-Kampagne #CelebrateFootball wurden zum Beispiel die Beliebtheit und Attraktivität des Fußballs auf beeindruckende Weise zelebriert. Angesichts der fantastischen Atmosphäre und des vorbildlichen Verhaltens der Fans schien es angemessen, dass die UEFA sich öffentlich bei ihnen bedankte. Ein weiterer Aspekt der sozialen Verantwortung, der bei der EURO 2016 deutlich wurde, waren die Bemühungen der UEFA, die Barrierefreiheit im Fußball zu verbessern, indem die Stadien Rollstuhlfahrern zugänglich gemacht und für sehbehinderte Zuschauer

französische Live-Audiokommentare bereitgestellt wurden. Zudem galt in allen Innen- und Außenbereichen der zehn Stadien ein Rauchverbot.

Dieser Ansatz in Sachen soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit brachte ihr für das Turnier in Frankreich die ISO-20121-Zertifizierung für nachhaltiges Eventmanagement ein und hinterließ in vielerlei Hinsicht ein positives Vermächtnis. In all ihren Planungs- und Umsetzungsschritten ließen die UEFA und ihr Organisationspartner, die EURO 2016 SAS, Nachhaltigkeitskriterien einfließen. In den Bereichen öffentlicher Verkehr und Mobilität, Abfallmanagement, Energie- und Wasseroptimierung, Barrierefreiheit und Bekämpfung von Rassismus und Diskriminierung wurden verschiedene konkrete Maßnahmen ergriffen.

Das Exekutivkomitee unterstützte die Null-Toleranz-Politik der UEFA gegen alle Formen von Rassismus, Intoleranz und Diskriminierung im Fußball. Im Oktober 2015 bekämpfte die europäische Fußballfamilie diesen Standpunkt bei den Spielen der UEFA Champions League, der UEFA Europa League und bei Qualifikationsspielen zur EURO 2016. Zudem bestraften die Disziplinarinstanzen der UEFA rassistisches und diskriminierendes Verhalten weiterhin in Übereinstimmung mit dieser Null-Toleranz-Politik.

Die neuen Vergabekriterien für die UEFA-Respekt/Fairplay-Auszeichnung traten in der Spielzeit 2015/16 in Kraft. Anstelle des zusätzlichen Startplatzes in der UEFA Europa League erhielten die Gewinner ein Preisgeld, das sie für Projekte in den Bereichen Fairplay oder Respekt in ihren jeweiligen Ländern einsetzen konnten.

Das Programm Wandel im Fußball (Captains of Change), in dessen Rahmen Vielfalt und Inklusion im Fußballmanagement gefördert wird, bringt das Bestreben der UEFA zum Ausdruck, die Kultur von Fußballorganisationen zu verändern und sie schrittweise einem breiteren Spektrum an Menschen verschiedener Herkunft und aus verschiedenen Gesellschaftsschichten zu öffnen.

Das Programm „Fußball für alle Fähigkeiten“ fördert, wie sein Name schon sagt, die gesellschaftliche Integration durch Fußball und bezweckt die Schaffung von mehr Möglichkeiten zum Fußballspielen für alle Menschen.

Erneut unterstützte die UEFA auch das Rehabilitationsprogramm des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK) für Landminenopfer und andere Menschen mit Behinderung in Afghanistan, zum neunten Mal in Folge durch die Übergabe eines Schecks in Höhe von EUR 100 000.

Natürlich begrüßt das Exekutivkomitee die Arbeit der UEFA in den Bereichen soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit, insbesondere angesichts des bedeutenden gesellschaftlichen Einflusses, den sie durch eine geschickte Nutzung der globalen Strahlkraft des Fußballs ausüben kann.

## Entwicklungsprogramme

Eine Hauptaufgabe der UEFA besteht darin, dafür zu sorgen, dass der Fußball nicht stagniert und stets mit den Entwicklungen Schritt hält. Das Exekutivkomitee steht hinter dieser Politik, die sich darauf konzentriert, die Nationalverbände in sämtlichen Bereichen des Fußballs zu unterstützen und anzuleiten.

Das HatTrick-Programm leistet einen wertvollen Beitrag zur allgemeinen Verbesserung der Standards in Europa. Die HatTrick-Beiträge zur Unterstützung der Aktivitäten und langfristigen Investitionen der 55 Mitgliedsverbände werden für den Zyklus 2016-20 auf insgesamt EUR 600 Mio. erhöht. Sie kommen in den einzelnen Ländern auf unterschiedliche Art und Weise zum Einsatz: Es werden neue Verbandssitze und Trainingszentren für Nationalmannschaften errichtet, Stadien und andere Anlagen gebaut und renoviert, um den Komfort für die Zuschauer zu verbessern, oder Breitenfußball-Aktivitäten, Ausbildungsprogramme für Trainer und Schiedsrichter sowie Klublizenzierungsarbeit finanziert.

Des Weiteren erhalten die Verbände jährliche Solidaritätsbeiträge für die Teilnahme an den Junioren-, Frauen- und Amateurwettbewerben der UEFA. Aus dem HatTrick-Programm fließen Gelder in das UEFA-Frauenfußball-Entwicklungsprogramm und zahlreiche Wissensaustausch- und Ausbildungsprogramme, was es den Verbänden, ihrem Personal und anderen Mitgliedern der nationalen Fußballfamilien ermöglicht, ihre Management-Fähigkeiten zu verbessern – stets im Sinne des allgemeinen Wohlergehens des europäischen Fußballs.

Mit ihrem Programm für Frauen in Führungspositionen bekräftigt die UEFA ihr Bestreben, mehr Frauen den Zugang zu leitenden Funktionen im Fußball zu ermöglichen. Ein Workshop im Mai 2016 brachte weibliche Mitglieder der Fußballfamilie nach Nyon, wo sie sich zusätzliches Rüstzeug für Führungspositionen aneignen konnten. Ein innovatives einjähriges Mentorenprogramm soll Frauen dazu motivieren, den Weg in Richtung Führungsrollen in Fußballorganisationen einzuschlagen.

Die vom Exekutivkomitee unterstützte Mission der UEFA, den Frauenfußball zu fördern und weiterzuentwickeln, trägt auf dem ganzen Kontinent Früchte und setzt in erster Linie auf die Stärke der europäischen Wettbewerbe und die Unterstützung der Verbandsprojekte durch Frauenfußball-Botschafterinnen, talentierte Spielerinnen und Persönlichkeiten, die sich für die Werte der UEFA einsetzen und als Vorbilder agieren. Im Berichtszeitraum konnten neben Camille Abily, Verónica Boquete, Laura Georges und Lotta Schelin zwei weitere charismatische Frauenfußballpersönlichkeiten – Stephanie Houghton und Nadine Keßler – als Botschafterinnen gewonnen werden. Dank der beeindruckenden Projekte in verschiedenen europäischen Verbänden dürfte die Zahl der aktiven Spielerinnen, Schiedsrichterinnen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen konstant steigen.

Der europäische Fußball profitiert in verschiedenen Bereichen weiterhin von der Kooperation und Solidarität zwischen der UEFA und ihren Mitgliedsverbänden. Dank einer breiten

Palette an Programmen, in deren Rahmen Verbände Wissen, Ratschläge und Informationen austauschen, wie das Studiengruppen-Programm und das Fortbildungsprogramm für Fußballärzte, konnten die Kenntnisse deutlich verbessert werden. Zudem unterhält die UEFA mittels verschiedener Kurse für die Fußballfamilie enge Beziehungen zur akademischen Welt, wobei auch hier der langfristige Fortschritt des europäischen Fußballs im Mittelpunkt steht. Zu diesen Kursen gehören der Master-Studienkurs in europäischer Sport-Governance (MESGO), das Programm zum Erwerb des UEFA-Zertifikats in Fußballmanagement (CFM), das UEFA-Fußballrecht-Programm (FLP) und der UEFA-Master-Studienkurs für Nationalspieler (MIP).



UEFA

## UEFA-Stiftung für Kinder

Die UEFA-Stiftung für Kinder, die im April 2015 ins Leben gerufen wurde, hat ein äußerst erfolgreiches erstes Jahr hinter sich und nutzt den Fußball entsprechend ihrer Mission als Antriebskraft für das Gute in der Gesellschaft, zur Unterstützung von Kindern

und zur Verteidigung ihrer Grundrechte. Auf der ganzen Welt laufen zahlreiche Aktivitäten und Projekte, und die Stiftung wurde zu Recht für ihre Bemühungen, Freude ins Leben von Kindern zu bringen, gelobt. Das Exekutivkomitee bekräftigte seine Unterstüt-

zung im September 2015 mit einer Spende von EUR 2 Mio. an die Stiftung für Initiativen zugunsten von Migrantenkindern innerhalb und außerhalb Europas. Zudem wurde die Stiftung für ihre Arbeit im Jahr 2015 mit dem „Peace and Sport Award“ ausgezeichnet.



## Beziehungen zu Interessenträgern

**A**ls einer von sechs Kontinental-verbänden beteiligt sich die UEFA uneingeschränkt an der Arbeit des Weltverbands FIFA. Sie stellt drei FIFA-Vizepräsidenten, wovon einer von den vier britischen Verbänden England, Schottland, Nordirland und Wales vorgeschlagen wird, und sechs Mitglieder der neuen FIFA-Exekutive, des FIFA-Rates, darunter mindestens eine Frau. Der UEFA-Präsident ist von Amts wegen FIFA-Vizepräsident.

Im Berichtszeitraum verfolgte das Exekutivkomitee die Urteile der FIFA-Ethikkommission und der Berufungskommission im Fall von UEFA-Präsident Michel Platini und forderte alle betroffenen Instanzen dazu auf, rasch zu einem endgültigen Urteil zu gelangen. Zudem unterstützte das Exekutivkomitee UEFA-Generalsekretär Gianni Infantino bei seiner letztlich erfolgreichen Kandidatur um die FIFA-Präsidentschaft und versprach gleichzeitig, zur Schaffung einer starken FIFA beizutragen. Die UEFA nahm auch an den Beratungen der FIFA-Reformkommission teil. Die europäischen Nationalverbände wurden von der UEFA in das Konsultationsverfahren eingebunden und über die Vorschläge, die der FIFA unterbreitet werden sollten, auf dem Laufenden gehalten.

Die UEFA unterstrich ihre Anerkennung des Beitrags der Klubs zum europäischen Fußball durch die Einführung eines neuen Verteilungsschlüssels (vgl. andernorts in diesem Bericht) und durch die Einladung von zwei Vertretern der Europäischen Klubvereinigung (ECA) ohne Stimmrecht zu den Exekutivkomiteesitzungen. Dadurch wurde der Dialog und Austausch auf höchster Entscheidungsebene gefördert. In der Zwischenzeit setzte die UEFA den

Dialog und die Konsultationen mit Fangruppen fort und betonte, weiterhin mit den Fans, dem Lebenselixier des Fußballs, zum Wohle unseres Sports zusammenarbeiten zu wollen.

Zur Zufriedenheit des Exekutivkomitees verliefen die Beziehungen zwischen der UEFA und der Europäischen Union weiterhin positiv, wobei in vielen Punkten Einigkeit bestand und eine gemeinsame – durch die im Herbst 2014 unterzeichnete Kooperationsvereinbarung formalisierte – Verpflichtung zur Zusammenarbeit im Hinblick auf die Stärkung des Fußballs auf und neben dem Spielfeld eingegangen wurde. Die EU hat anerkannt, dass die Maßnahmen der UEFA zum finanziellen Fairplay für die finanzielle Stabilität im europäischen Fußball unumgänglich sind und unterstützt auch andere wichtige UEFA-Initiativen wie die Kampagnen gegen Spielmanipulationen, Rassismus und Diskriminierung sowie die Förderung des Breitenfußballs. Im September 2015 wurde parallel zur ersten Europäischen Woche des Sports, einer Initiative der Europäischen Kommission zur Förderung von körperlicher Betätigung und Sport, die erste UEFA-Breitenfußball-Woche durchgeführt.

# ORDENTLICHE UND ANDERE SITZUNGEN

**2**015/16 hielt das Exekutivkomitee sieben Sitzungen ab. Es war somit in der Lage, sich intensiv mit Fragen und Problemen des europäischen Fußballs auseinanderzusetzen und informiert darüber zu entscheiden.

Das Exekutivkomitee hielt zudem eine Dringlichkeitssitzung ab und traf sich am 15. Oktober 2015 in Nyon mit den UEFA-Mitgliedsverbänden, um den Fall von UEFA-Präsident Michel Platini zu besprechen. Am 8. und 26. Oktober 2015 wurden zwei Telefonkonferenzen abgehalten. Bei der ersten ging es um den Fall Michel Platini; bei der zweiten wurde einhellig beschlossen, dass es einen europäischen Kandidaten für die FIFA-Präsidentschaft geben sollte, woraufhin die Kandidatur von UEFA-Generalsekretär Gianni Infantino unterstützt wurde. Zusätzlich kam der UEFA-Dringlichkeitsausschuss am

9. Juni 2016 in Paris zusammen, um zu entscheiden, dass Bosnien-Herzegowina und Serbien aus Sicherheitsgründen nicht gegen das neue UEFA-Mitglied Kosovo spielen können. Folglich wurde Kosovo für die European Qualifiers zur FIFA-Weltmeisterschaft 2018 der Gruppe I zugewiesen und Gibraltar der Gruppe H.

Über Sitzungen und Veranstaltungen der Verbände steht das Exekutivkomitee in regelmäßiger Kontakt mit den UEFA-Mitgliedsverbänden. Gleichzeitig hält die UEFA-Administration die Mitglieder des Exekutivkomitees ständig auf dem Laufenden über Angelegenheiten die Mitgliedsverbände betreffend. Jedem Mitglied sind bestimmte Verbände zugewiesen und auch den ständigen UEFA-Kommissionen sitzt jeweils ein Exekutivkomiteemitglied vor.

Im Folgenden eine umfassende Übersicht über die bei den Sitzungen des UEFA-Exekutivkomitees im vergangenen Berichtszeitraum behandelten Punkte und getroffenen Entscheidungen:

## Zusammenfassung der Sitzungen

### 17. September 2015, St. Julian's, Malta

- Genehmigung einer Spende in Höhe von EUR 2 Mio. zugunsten der UEFA-Stiftung für Kinder zur Unterstützung von Migrantenkindern in Europa und darüber hinaus.
- Ernennung des ehemaligen belgischen Premierministers Yves Leterme zum Chefermittler der Finanzkontrollkammer für Klubs.
- Ernennung des UEFA-Exekutivkomiteemitglieds František Laurinec zum Sonderbeauftragten für den Fußball auf der Krim.
- Genehmigung der Unterbreitung des Antrags des Kosovarischen Fußballverbands auf UEFA-Mitgliedschaft an den ordentlichen UEFA-Kongress 2016.
- Genehmigung der Zusammensetzung der UEFA-Kommission für Klubwettbewerbe für die Zeit von 2015-19.

- Genehmigung der für die europäischen Playoff-Spiele zum Olympischen Frauenfußballturnier 2016 relevanten Änderungen am Reglement des UEFA-Qualifikationswettbewerbs 2013-15 für die 7. FIFA-Frauen-Weltmeisterschaft.
- Beschluss, am 25. Februar 2016 in Zürich einen außerordentlichen UEFA-Kongress abzuhalten und ein neues Datum für einen ordentlichen UEFA-Kongress, der ursprünglich am 23. März 2016 in Budapest stattfinden sollen, bei der Exekutivkomitesitzung im Dezember 2015 festzulegen.
- Beschluss, den ordentlichen UEFA-Kongress vor der EURO 2016 abzuhalten.

## 11. Dezember 2015, Nyon, Schweiz

- Beschluss, den 40. Ordentlichen UEFA-Kongress am 3. Mai 2016 in Budapest abzuhalten.
- Genehmigung des vorläufigen Programms und der vorläufigen Tagesordnung für den außerordentlichen UEFA-Kongress in Zürich.
- Genehmigung der Berichte des UEFA-Präsidenten und des Exekutivkomitees sowie der UEFA-Administration zur Unterbreitung an den außerordentlichen UEFA-Kongress in Zürich.
- Genehmigung der konsolidierten Jahresrechnung der UEFA und der Jahresrechnung als Einzelabschluss 2014/15 sowie des dem UEFA-Kongress zur definitiven Genehmigung zu unterbreitenden Budgets 2016/17.
- Kenntnisnahme aktueller Informationen zum Stand der Vorbereitungen für die EURO 2016 und Bekräftigung des Engagements, der Sicherheit oberste Priorität einzuräumen.
- Genehmigung einer Erhöhung des Betrags, der an die Teilnehmer der EURO 2016 ausgeschüttet wird, auf insgesamt EUR 301 Mio. (EURO 2012:

EUR 196 Mio.; EURO 2008: EUR 184 Mio.).

- Genehmigung eines Antrags auf einen höheren UEFA-Beitrag von bis zu EUR 3 Mio. für die Sicherheit in den Fanzonen bei der EURO 2016.
- Genehmigung eines Antrags auf Erhöhung der internen Ticketkontingente für an der EURO 2016 teilnehmende Verbände auf maximal 2 000 (ausschließlich für Gruppenspiele).
- Ernennung von Inter FS zum Ausrichter der Endphase 2016 des UEFA-Futsal-Pokals in Guadalajara, Spanien.
- Grundsätzliche Genehmigung der Einführung der Torlinientechnologie bei der EURO 2016 und in den UEFA-Klubwettbewerben ab 2016/17.
- Kenntnisnahme der Entscheidung des Schiedsgerichts des Sports (TAS), die 90-tägige Suspendierung von UEFA-Präsident Michel Platini aufrechtzuerhalten; Aufforderung an die zuständigen FIFA-Instanzen, das Verfahren in der Sache zu einem raschen Abschluss zu bringen; Bestehen auf Michel Platinis Recht auf ein faires Verfahren sowie auf die Möglichkeit, seinen guten Ruf wiederherzustellen.

## 21. Januar 2016, Nyon, Schweiz

- Beschluss, die Kandidatur von Gianni Infantino für die FIFA-Präsidentschaft einhellig zu unterstützen.
- Beschluss, keine UEFA-Präsidentschaftswahl anzusetzen, bis die sportgerichtlichen Berufungsinstanzen über die Suspendierung von Michel Platini entschieden haben.
- Beschluss, dem außerordentlichen UEFA-Kongress in Zürich eine Änderung der UEFA-Statuten vorzuschlagen, wonach mindestens ein weibliches Exekutivkomiteemitglied für eine vierjährige Amtszeit vom UEFA-Kongress gewählt und nicht mehr vom Exekutivkomitee selber ernannt wird; die erste Wahl soll beim ordentlichen UEFA-Kongress am 3. Mai 2016 in Budapest stattfinden.

- Definitive Genehmigung der Verwendung von Torlinientechnologie bei der EURO 2016 in Frankreich sowie in der UEFA Champions League 2016/17 ab den Playoffs.
- Beschluss zu prüfen, ob Torlinientechnologie ab 2017/18 auch in der UEFA Europa League (ab der Gruppenphase) eingeführt werden könnte.
- Änderung von Absatz 21.05 des Reglements der UEFA-Fußball-Europameisterschaft 2014-16, um es für die Endrunde qualifizierten Mannschaften zu ermöglichen, zwei Freundschaftsspiele gegen andere teilnehmende Mannschaften auszutragen, vorausgesetzt, dass sie nicht in derselben Endrundengruppe spielen. Ursprünglich war im Reglement nur ein solches Spiel vorgesehen.

## 4. März 2016, Nyon, Schweiz

- Ernennung von Theodore Theodoridis zum UEFA-Generalsekretär ad interim als Ersatz für Gianni Infantino nach dessen Wahl zum FIFA-Präsidenten.
- Genehmigung des Programms und der Tagesordnung für den 40. Ordentlichen UEFA-Kongress am 3. Mai 2016 in Budapest.

- Beschluss, keine UEFA-Präsidentschaftswahl anzusetzen, bis das Schiedsgericht des Sports (TAS) über Michel Platinis Berufung gegen seine Suspendierung entschieden hat.
- Beschluss, Torlinientechnologie bereits bei den Endspielen der UEFA Champions League und der UEFA Europa League 2015/16 einzusetzen.

- Genehmigung folgender Wettbewerbsreglemente: UEFA Champions League 2016/17, UEFA Europa League 2016/17, UEFA-Supercup 2017, UEFA Women's Champions League 2016/17, UEFA-Futsal-Pokal 2016/17 sowie UEFA Youth League 2016/17.

## 2. Mai 2016, Budapest, Ungarn

- Kenntnisnahme aktueller Informationen über den Stand der Vorbereitungen für die EURO 2016; Ausdruck des Vertrauens in die Maßnahmen, die im Hinblick auf die Durchführung eines für alle Beteiligten sicheren und festlichen Turniers ergriffen wurden.
- Änderungen am Reglement der UEFA-Fußball-Europameisterschaft 2014-16, um der kürzlich erfolgten Einführung der Torlinientechnologie bei der Endrunde Rechnung zu tragen.
- Ernennung der Mitglieder der UEFA-Finanzkontrollkammer für Klubs für 2016-20.
- Erneuerung der Mandate der UEFA-Schiedsrichterverantwortlichen Pierluigi Collina, Marc Batta und Hugh Dallas bis im Sommer 2020.

- Genehmigung einer Anpassung bei der Berechnungsweise der Koeffizientenrangliste für die Frauen-Europameisterschaft 2015-17.

- Zulassung einer probeweise vierten Auswechslung im Falle einer Verlängerung bei folgenden Endrunden: U19-Europameisterschaft 2016 (Deutschland) und 2017 (Georgien), U19-Frauen-Europameisterschaft 2016 (Slowakei) und 2017 (Nordirland), U21-Europameisterschaft 2017 (Polen).
- Genehmigung folgender Reglemente: UEFA-Dopingreglement 2016, UEFA-Rechtspflegeordnung 2016.
- Genehmigung folgender Wettbewerbsreglemente: U17-Europameisterschaft 2016/17, U19-Europameisterschaft 2016/17, U17-Frauen-Europameisterschaft 2016/17, U19-Frauen-Europameisterschaft 2016/17, Futsal-Europameisterschaft 2017-18.

## 18. Mai 2016, Basel, Schweiz

- Beschluss, auf den 14. September 2016 in Athen einen außerordentlichen Kongress anzusetzen, um einen neuen UEFA-Präsidenten und ein weibliches Mitglied als europäische Vertreterin im FIFA-Rat zu wählen.
- Genehmigung der Tagesordnung für den außerordentlichen UEFA-Kongress in Athen.
- Beschluss, den 41. Ordentlichen UEFA-Kongress am 5. April 2017 in Helsinki abzuhalten.

- Zulassung kosovarischer Klubs zu den UEFA-Klubwettbewerben 2016/17: Beschluss, dass der nationale Meister und der nationale Pokalsieger an der ersten Qualifikationsrunde der UEFA Champions League bzw. der UEFA Europa League teilnehmen können, vorausgesetzt, sie erfüllen die UEFA-Lizenzierungskriterien.
- Bildung einer Task Force, um die Integration der Nationalmannschaften von Gibraltar und Kosovo in den Qualifikationswettbewerb zur Fußball-Weltmeisterschaft 2018 infolge ihrer Aufnahme als FIFA-Mitgliedsverbände zu regeln.

## 9. Juli 2016, Paris, Frankreich

- Rückblick auf die EURO 2016: Die Ausgeglichenheit des Turniers mit seinem neuen Format mit 24 Mannschaften wird gelobt und allen an der erfolgreichen Organisation und Durchführung des Turniers Beteiligten wird Dank ausgesprochen, insbesondere den französischen Austragungsstädten und Behörden sowie den 6 500 Volunteers.

- Genehmigung der Schaffung einer Vergütungskommission, die sich mit Angelegenheiten betreffend die Bezahlung des oberen UEFA-Managements befasst, einschließlich des UEFA-Präsidenten, der Mitglieder des Exekutivkomitees und des UEFA-Generalsekretärs. Die Vergütungskommission setzt sich zusammen aus dem Vorsitzenden der Finanzkommission, einem Mitglied der Kommission für Governance und Compliance und einem unabhängigen Experten mit umfassender Berufserfahrung in Vergütungs- und Governance-Fragen.

# AUSSENORDENTLICHER UEFA-KONGRESS IN ZÜRICH

Der 11. Außerordentliche UEFA-Kongress fand am 25. Februar 2016 im Swissôtel in Zürich statt.

Die Änderung an den UEFA-Statuten, wonach das weibliche Mitglied des UEFA-Exekutivkomitees fortan nicht mehr vom Exekutivkomitee ernannt, sondern vom UEFA-Kongress gewählt wird, wurde genehmigt. Es kann sich dabei auch um eine Frau aus einem Land handeln, das bereits im Exekutivkomitee vertreten ist. Die neuen Statu-

ten treten am 1. März 2016 in Kraft und die erste Wahl eines weiblichen Exekutivkomiteemitglieds wird demnach anlässlich des 40. Ordentlichen UEFA-Kongresses am 3. Mai 2016 in Budapest stattfinden.

Der Finanzbericht 2014/15 und das Budget 2016/17 wurden genehmigt, ebenso wie der Bericht des UEFA-Präsidenten und des Exekutivkomitees 2014/15 und der Bericht der UEFA-Administration für dieselbe Zeitspanne.

Der außerordentliche Kongress in Zürich fand einen Tag vor dem außerordentlichen FIFA-Kongress mit der Wahl des neuen FIFA-Präsidenten in derselben Stadt statt. Alle FIFA-Präsidentenkandidaten richteten einige Worte an den UEFA-Kongress; zudem wurden die dem FIFA-Kongress zu unterbreitenden Reformen präsentiert.

# ORDENTLICHER UEFA-KONGRESS IN BUDAPEST

Der 40. Ordentliche UEFA-Kongress wurde am 3. Mai 2016 in der HUNDEXPO in der ungarischen Hauptstadt Budapest abgehalten.

Der Kosovarische Fußballverband (FFK) wurde mit sofortiger Wirkung als 55. Mitgliedsverband in die UEFA aufgenommen. Die FFK benötigte für die Zulassung als Mitglied die einfache Mehrheit und erhielt 28 Ja-Stimmen (bei 24 Nein- und zwei ungültigen Stimmen).

Florence Hardouin (Frankreich) wurde für den Zeitraum 2016-19 als weibliches Mitglied des UEFA-Exekutivkomitees gewählt und erhielt 33 Stimmen; für Karen Espelund (Norwegen) stimmten 21 Delegierte.

Der Kongress in Budapest bestätigte ferner die Listen der Mitglieder der UEFA-Rechtspflegeorgane und der UEFA-Kommission für Governance und Compliance für den Zeitraum 2015-19, die vom UEFA-Exekutivkomitee am 29. Juni 2015 ernannt worden waren.

Sechs europäische Fußballpersönlichkeiten erhielten im Rahmen einer Zeremonie beim Kongress in Budapest den UEFA-Verdienstorden für ihre Dienste und ihren Einsatz zum Wohle des Fußballs: Sir Bobby Charlton (England, Verdienstorden in Diamant), Lars-Åke Lagrell (Schweden, Diamant), Károly Palotai (Ungarn, Diamant), Zorislav Srebić (Kroatien, Diamant), Sir Trevor Brooking (England, Rubin) und Father Hilary Tagliaferro (Malta, Rubin).



## UEFA-Exekutivkomitee (Mai 2016)

Präsident	Michel Platini (Frankreich), Präsident seit 2007, Mitglied des Exekutivkomitees seit 2002 (seit dem 8. Oktober 2015 suspendiert)	Mitglieder	Sándor Csányi (Ungarn), seit 2015 David Gill (England), seit 2013 Peter Gilliéron (Schweiz), seit 2011 Fernando Gomes (Portugal), seit 2015 Allan Hansen (Dänemark), seit 2009 Florence Hardouin (Frankreich), seit 2016 František Laurinec (Slowakei), seit 2009 Avraham Luzon (Israel), seit 2009 Borislaw Michailow (Bulgarien), seit 2011 Wolfgang Niersbach (Deutschland), seit 2013 Davor Šuker (Kroatien), seit 2015
1. Vizepräsident	Ángel María Villar Llona (Spanien), Vizepräsident seit 2000, Mitglied des Exekutivkomitees seit 1992		
2. Vizepräsident	Marios N. Lefkaritis (Zypern), Vizepräsident seit 2007, Mitglied des Exekutivkomitees seit 1996		
3. Vizepräsident	Giancarlo Abete (Italien), Vizepräsident seit 2011, Mitglied des Exekutivkomitees seit 2009		
4. Vizepräsident	Grigori Surkis (Ukraine), Vizepräsident seit 2013, Mitglied des Exekutivkomitees seit 2004		
5. Vizepräsident	Michael van Praag (Niederlande), Vizepräsident seit 2015, Mitglied des Exekutivkomitees seit 2009		
Europäische Mitglieder des FIFA-Rates			
Vizepräsidenten			Michel Platini (Frankreich) (seit dem 8. Oktober 2015 suspendiert) Ángel María Villar Llona (Spanien) David Gill (England)
Mitglieder			Michel D'Hooghe (Belgien) Şenès Erzik (Türkei) Marios N. Lefkaritis (Zypern) Vitali Mutko (Russland) Wolfgang Niersbach (Deutschland)



# BERICHT DER KOMMISSIONEN

1. Juli 2015 - 10. Juli 2016



# KOMMISSION FÜR LANDESVERBÄNDE

Nach der Überarbeitung ihres Arbeitsprogramms erhielt die Kommission aktuelle Informationen zu FIFA- und UEFA-Angelegenheiten. Die Verfahren der FIFA-Ethikkommission die Präsidenten von FIFA und UEFA betreffend wurden erklärt und die Kommission erhielt aktuelle Informationen und den Zeitplan im Hinblick auf die bevorstehenden FIFA- und UEFA-Kongresse.

Die Kommission befasste sich zudem mit den Ergebnissen des Strategietreffens 2015 im Rahmen des Programms für Verbandsspitzen (TEP) in Malta. Die Diskussionen bei diesem Treffen aller UEFA-Mitgliedsverbände konzentrierten sich insbesondere auf UEFA-Governance-Fragen sowie auf FIFA-Angelegenheiten. Auch die Zukunft der UEFA-Klubwettbewerbe wurde besprochen. Die Kommission gab Feedback und Anweisungen hinsichtlich der Nachbereitung.

Zudem wurde die Kommission über den neusten Stand in Sachen Nationalverbände informiert, einschließlich Veränderungen im obersten Management sowie den Stand der Dinge zum Antrag von Kosovo auf UEFA-Mitgliedschaft und die Situation in Sachen Fußballentwicklung auf der Krim.

Sitzung: 25. November 2015



## Zusammensetzung der Kommission per 30. Juni 2016

Vorsitzender	Marios N. Lefkaritis (Zypern)
Stv. Vorsitzender	Fernando Gomes (Portugal)
1. Vizevorsitzender	Gregory Dyke (England)
2. Vizevorsitzender	Armand Duka (Albanien)
3. Vizevorsitzender	Andri Pawelko (Ukraine)
Mitglieder	Ofer Eini (Israel) Virgar Hvidbro (Färöer-Inseln) Jerlan Koschagapanow (Kasachstan) Patrick Nelson (Nordirland) Hugo Quaderer (Liechtenstein) Charles Robba (Gibraltar) Domenti Sitschinawa (Georgien) Alexei Sorokin (Russland) Radu Vișan (Rumänien) Serbet Yardimci (Türkei) Dimitar Zisovski (EJR Mazedonien)
Beigezogene Mitglieder	Noël Le Graët (Frankreich) Tomislav Karadžić (Serbien)

*Im Berichtszeitraum hat folgendes Mitglied die Kommission verlassen: Kjetil P. Siem (Norwegen).*

# FINANZKOMMISSION

In Rahmen ihrer ständigen Aufgabe, das Exekutivkomitee in allen finanziellen Belangen zum Nutzen des europäischen Fußballs zu beraten und zu unterstützen, hielt die Finanzkommission während der Berichtsperiode in regelmäßigen Abständen Sitzungen ab.

Die finanzielle Performance der UEFA wurde durch den Vergleich des Budgets mit den Prognosen und den effektiven Zahlen überwacht. Diese Analysen wurden bei jeder Sitzung präsentiert, wobei der Überwachung der Performance im Zusammenhang mit der EURO 2016 während des Berichtszeitraums eindeutig Priorität eingeräumt wurde. Die Kommission prüfte zudem das Budget für das

Finanzjahr 2016/17 und unterbreitete dem Exekutivkomitee ihre Empfehlungen. Das Budget beinhaltete die Endrunde der U21-Europameisterschaft in Polen mit einer Erhöhung des zur Ausschüttung an die teilnehmenden Mannschaften vorgesehenen Betrags.

Die externen Revisoren prüften die Jahresabschlüsse 2015/16 der UEFA und der UEFA Events SA und untersuchten das interne Kontrollsysteem der UEFA. Ihr Bericht und ihre Empfehlungen wurden der Kommission vorgelegt und von dieser besprochen. Weitere Informationen und Einzelheiten zu den Finanzen sind im UEFA-Finanzbericht 2015/16 zu finden.

Die Kommissionsmitglieder wurden regelmäßig über die finanziellen Vermögenswerte der UEFA sowie über ihr Immobilien-Portfolio und das Gegenparteien-Risikomanagement informiert. Die Organisation bewegte sich weiterhin in einem schwierigen Umfeld mit Zinssätzen nahe bei Null für kurzfristige Geldmarktanlagen. Dennoch unterstützte die Kommission die weiterhin vorsichtige Anlagestrategie der UEFA.

Sitzungen: 17. September und 26. November 2015; 21. Januar und 20. April 2016



## Zusammensetzung der Kommission per 30. Juni 2016

Vorsitzender	Marios N. Lefkaritis (Zypern)
Mitglieder	Giancarlo Abete (Italien) David Gill (England) Allan Hansen (Dänemark) Wolfgang Niersbach (Deutschland)

# SCHIEDSRICHTERKOMMISSION

**I**m Berichtszeitraum standen die Vorbereitungen für die EURO 2016 im Vordergrund. Nach der ersten Saisonhälfte wurden die 18 Hauptschiedsrichter ernannt, ihre Assistenten sowie die zusätzlichen Schiedsrichterassistenten wurden nach den Kursen in der Winterpause bestimmt. Im April wurde dann ein letzter Vorbereitungskurs mit einem Fitnesstest durchgeführt.

Nach der Veröffentlichung der endgültigen Liste sorgten die Schiedsrichter-verantwortlichen und die Kommission dafür, dass die Unparteiischen optimal auf das Turnier vorbereitet wurden. Dazu gehörten eine ausgezeichnete körperliche Verfassung und Informationen über die Taktik sämtlicher teilnehmenden Mannschaften. Diese beiden Aspekte wurden auch während des Turniers gepflegt bzw. ausgebaut, und zwar in Form eines Spielvorberei-

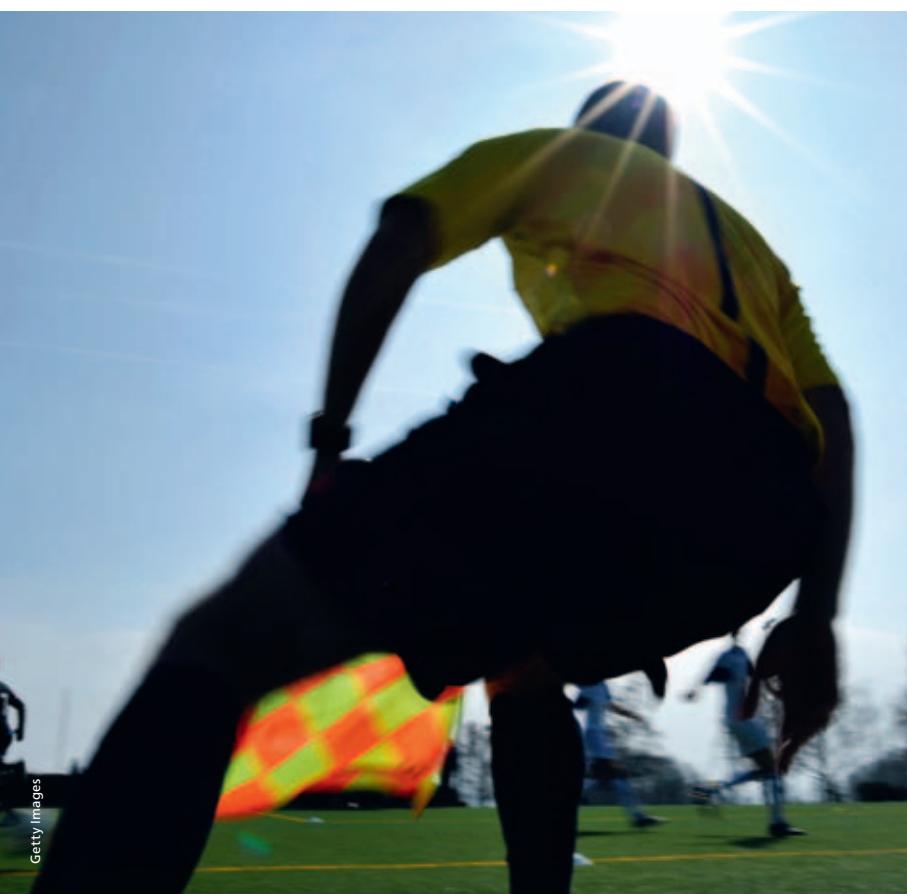
tungs- und Regenerationsprogramms, das nicht nur körperliche Vorbereitung, sondern auch taktische Anweisungen von zwei Trainern mit UEFA-Lizenz sowie Leistungsanalysen durch die UEFA-Schiedsrichterverantwortlichen umfasste.

Die Kommission unterstützte die Einführung von Torlinientechnologie in UEFA-Wettbewerben und wies darauf hin, dass diese faktenbasierte Technologie dem Schiedsrichter helfen und ihn nicht ablenken werde. Zudem werde die Effizienz der zusätzlichen Schiedsrichterassistenten verbessert, die sich fortan ausschließlich auf den Strafraum konzentrieren können statt zusätzlich auf die Torlinie.

Das seit sechs Jahren bestehende Schiedsrichter-Exzellenzzentrum CORE bringt seit 2012 regelmäßig mindes-

tens die Hälfte der neuen europäischen FIFA-Schiedsrichter hervor, die in einer besseren körperlichen Verfassung sowie besser ausgebildet und auf ihre Aufgabe vorbereitet sind als zuvor. CORE-Absolventen der frühen Jahrgänge wurden in die UEFA-Eliteschiedsrichter-Kategorie aufgenommen und ein ehemaliger CORE-Schiedsrichter wurde sogar für die EURO 2016 aufgeboten. An bisher sechs CORE-Kursen haben insgesamt auch 31 Schiedsrichterinnen und 48 Schiedsrichterassistentinnen teilgenommen. Die CORE-Methode wirkt auch über die Grenzen Europas hinaus, da bereits 15 Unparteiische aus Verbänden außerhalb der UEFA an den CORE-Kursen in Nyon teilgenommen haben.

**Sitzungen:** 8. Dezember 2015 und 6. Juni 2016



## Zusammensetzung der Kommission per 30. Juni 2016

Vorsitzender	Ángel María Villar Llona (Spanien)
Stv. Vorsitzende	Karen Espelund (Norwegen)
Oberster Schiedsrichter-verantwortlicher	Pierluigi Collina (Italien)
Schiedsrichter-verantwortliche	Marc Batta (Frankreich) Hugh Dallas (Schottland)
Mitglieder	Dagmar Damková (Tschechien) David R. Elleray (England) Herbert Fandel (Deutschland) Bo Karlsson (Schweden) Nikolai Lewnikow (Russland) Vladimir Sajn (Slowenien) Jaap Uilenberg (Niederlande) Kyros Vassaras (Griechenland)

# KOMMISSION FÜR NATIONALMANNSCHAFTSWETTBEWERBE

Die Kommission für Nationalmannschaftswettbewerbe behandelte in der Saison 2015/16 verschiedene Angelegenheiten, wobei die beiden wichtigsten Themen die abschließenden Vorbereitungen für die EURO 2016 und die Konsolidierung regulatorischer Aspekte für den Zyklus 2018-22 mit der UEFA Nations League und der EURO 2020 waren.

Der erste Zyklus der European Qualifiers wurde Ende November 2015 abgeschlossen und rückblickend auf diese erste zentral vermarkte Ausgabe hob die Kommission deren Erfolg aus operativer wie auch aus sportlicher Sicht hervor. Angesichts der Tatsache, dass für die EURO 2016 neben Gastgeber Frankreich weitere 23 Startplätze zu vergeben waren, intensivierte sich der Wettbewerb in sportlicher Hinsicht.

Im Zusammenhang mit der EURO 2016 beobachtete die Kommission die organisatorischen Fortschritte und erhielt

regelmäßige Berichte und aktuelle Informationen von der UEFA-Administration. Vor dem Turnier genehmigte sie zwei Zusätze zum Wettbewerbsreglement (Torlinientechnologie und Gehirnerschütterungen betreffend), die daraufhin vom UEFA-Exekutivkomitee verabschiedet wurden.

Eine weitere wichtige Aufgabe während der Berichtsperiode war die Koordination zwischen UEFA und FIFA im Hinblick auf die erste gemeinsame Organisation der WM-Qualifikation. Dabei ist die UEFA für kommerzielle und fußballerische Belange der European Qualifiers zur WM 2018 zuständig, die FIFA ihrerseits bleibt als Wettbewerbsorganisator letzte Entscheidungsinstanz.

Viel Zeit widmete die Kommission der neuen Wettbewerbsstruktur für den Zyklus 2018-22. Neben regulatorischen und technischen Aspekten wurden auch die für die erste Ausgabe der

UEFA Nations League zu verwendende Koeffizientenrangliste sowie die Grundsätze für die Verbindung bestimmter Austragungsstädte der EURO 2020 besprochen.

Im Hinblick auf die Ausrichtung der EURO 2024 empfahl die Kommission das traditionelle Modell eines Ausrichterlands oder einer gemeinsamen Bewerbung mehrerer Länder und ein Bewerbungsverfahren auf der Grundlage des für die EURO 2016 verwendeten Verfahrens.

Die Endrunde der U21-Europameisterschaft 2015 in der Tschechischen Republik war in sportlicher Hinsicht und beim Publikum ein großer Erfolg. Die Kommission überwacht die Fortschritte im Zusammenhang mit der Endrunde 2017 in Polen, die erstmals zwölf Mannschaften umfassen wird.

Sitzungen: 10. November 2015 und 29. April 2016

## Zusammensetzung der Kommission per 30. Juni 2016

Vorsitzender	Wolfgang Niersbach (Deutschland)
Stv. Vorsitzender	Sándor Csányi (Ungarn)
1. Vizevorsitzender	Geir Thorsteinsson (Island)
2. Vizevorsitzender	Mahmut Özgener (Türkei)
3. Vizevorsitzender	Miroslav Pelta (Tschechien)
Mitglieder	Jesper Møller Christensen (Dänemark) Ludovic Debru (Frankreich) John Delaney (Republik Irland) Martin Glenn (England) Rotem Kamer (Israel) Alfred Ludwig (Österreich) Alan McRae (Schottland) Alex Miescher (Schweiz) Maciej Sawicki (Polen) Håkan Sjöstrand (Schweden) Michele Uva (Italien) Bert van Oostveen (Niederlande) Bjorn Vassallo (Malta) Damir Vrbanović (Kroatien)

Im Berichtszeitraum hat folgendes Mitglied die Kommission verlassen: Yngve Hallén (Norwegen).



# KOMMISSION FÜR KLUBWETTBEWERBE

Die UEFA-Klubwettbewerbssaison, die mit einer historischen Superpokal-Begegnung in Tiflis vor einer Rekordkulisse von über 50 000 Zuschauern begonnen hatte und mit zwei großartigen Endspielen in Basel und Mailand endete, war sehr erfolgreich.

Die Kommission konzentrierte sich insbesondere auf die Formatänderungen für den Wettbewerbszyklus 2018-21. Auf der Grundlage von Wettbewerbsanalysen und Marktforschung wurden verschiedene sportliche und kommerzielle Herausforderungen identifiziert, und die Kommission erklärte sich damit einverstanden, in diesen kritischen Bereichen Formatänderungen zu prüfen. Im Hinblick auf die Konsultation von Vereinen verschiedener Größen und die Erarbeitung von Formatvorschlägen bat die Kommission die UEFA-Administration unter Anleitung und Kontrolle des Kommissionsvorsitzenden und des stellvertretenden Vorsitzenden um Unterstützung. Die Kommission wurde über den Fortschritt bei diesen Diskussionen auf dem Laufenden gehalten.

Nach einer ersten, sehr erfolgreichen Saison wurde die Kommission regelmäßig über die Fortschritte in der neu etablierten UEFA Youth League (UYL) und die Empfehlungen der UYL-Arbeitsgruppe informiert.

Die Kommission genehmigte zudem Änderungen an den Reglementen 2016/17 und befürwortete die Einführung von Torlinientechnologie für die UEFA Champions League 2016/17 voll und ganz. Sie empfahl den erstmaligen offiziellen Einsatz dieser Technologie beim Endspiel der UEFA Europa League in Basel.

Außerdem besprach die Kommission den internationalen Spielkalender 2016/17 und die mögliche Überschneidung hinsichtlich der Abstellung von Spielern zwischen UEFA-Klubwettbewerbsspielen und der EURO 2016. Diesbezüglich wurde eine flexiblere Handhabung bei der Ansetzung von Spielen der ersten Qualifikationsrunden empfohlen. Außerdem wurden Terminfragen (d.h. Überschneidungen) in Zusammenhang mit nationalen Wettbewerben

sowie Auslosungsverfahren, finanzielle Angelegenheiten wie Überschüsse, Abrechnungen der Klubwettbewerbsendspiele und Solidaritätszahlungen besprochen und genehmigt. Die Eintrittsliste 2017/18 wurde angepasst, um die kosovarischen Vereine zu berücksichtigen.

Wie in früheren Jahren wurde die Kommission regelmäßig über die Umsetzung der Regeln zum finanziellen Fairplay informiert, einschließlich der neu abgeschlossenen Vergleiche mit verschiedenen Klubs sowie der Verteilung der zurückbehaltenen Beträge an die Klubs.

Schließlich wurden Austragungsorte für die Endspiele der UEFA Europa League und der UEFA Champions League sowie für den Superpokal 2017 vorgeschlagen. Die Kommission begrüßte den Vorschlag, für die Klubwettbewerbsendspiele ab der Ausgabe 2019 ein formelles Bewerbungsverfahren einzuführen.

Sitzungen: 27. August 2015;  
11. Februar und 27. Mai 2016



## Zusammensetzung der Kommission per 30. Juni 2016

Vorsitzender	Fernando Gomes (Portugal)
Stv. Vorsitzender	David Gill (England)
Stv. Vorsitzender	Michael van Praag (Niederlande)
1. Vizevorsitzender	Karl Hopfner (Deutschland)
2. Vizevorsitzender	Sofoklis Pilavios (Griechenland)
3. Vizevorsitzender	Andrea Agnelli (Italien)
Mitglieder	Nasser Al-Khelaifi (Frankreich) Peter Fossen (Niederlande) Joan Gaspart (Spanien) Theodore Giannikos (Griechenland) Bernhard Heusler (Schweiz) Peter Lawwell (Schottland) Pedro López Jimenez (Spanien) Daniel Lorenz (Portugal) Nikola Prentic (Montenegro)
Beigezogenes Mitglied	Roger Vanden Stock (Belgien)

# KOMMISSION FÜR JUNIOREN- UND AMATEURFUSSBALL

Auf der Tagesordnung der Kommission für Junioren- und Amateurfußball standen insbesondere die Rückblicke auf die 2015 ausgerichteten Endrunden (U17 in Bulgarien, U19 in Griechenland, Regionen-Pokal in der Republik Irland) und die Vorbereitungen für die beiden Endrunden 2016 (U17 in Aserbaidschan und U19 in Deutschland). Die Kommission begrüßte die präsentierten Berichte und lobte das große Engagement der Ausrichterverbände.

Es wurden verschiedene Empfehlungen im Hinblick auf künftige UEFA-Juniorenturniere abgegeben. Die Mitglieder besprachen Optionen für den Qualifikationsmodus zur U17- und U20-WM in Anbetracht der Tatsache, dass die UEFA bei diesen Turnieren gemäß der Entscheidung des FIFA-Exekutivkomitees vom September 2015 nur noch über fünf (statt wie früher sechs) Startplätze verfügt. Was die Organisation von Miniturnieren anbelangt, hat die Kommission die UEFA-Administration darum gebeten, das aktuelle Beitragsystem mit Blick auf eine Erhöhung der Zahl der Spieler und der Ruhetage zu überprüfen.

Zudem befürwortete die Kommission eine Überarbeitung des Punktesystems für die Vergabe der Maurice-Burlaz-Trophäe. Der aktuelle, ergebnisorientierte Ansatz soll dahingehend geändert werden, dass alle teilnehmenden Nationalverbände berücksichtigt und möglicherweise Teams ausgezeichnet werden, die merkliche Fortschritte erzielt haben.

Sitzungen: 2. Dezember 2015 und 19. April 2016



## Zusammensetzung der Kommission per 30. Juni 2016

Vorsitzender	Sándor Csányi (Ungarn)
Stv. Vorsitzender	Grigori Surkis (Ukraine)
1. Vizevorsitzender	Aivar Pohlak (Estland)
2. Vizevorsitzender	Sergei Roumas (Belarus)
3. Vizevorsitzender	Armen Minasjan (Armenien)
Mitglieder	Hans-Dieter Drewitz (Deutschland) Mustafa Erögüt (Türkei) Richard Havrilla (Slowakei) Christian Kofod (Dänemark) Jordan Letschikow (Bulgarien) Trefor Lloyd Hughes (Wales) Paul Lyon (Gibraltar) David Martin (Nordirland) Rudolf Marxer (Liechtenstein) Marcelino Maté (Spanien) Ludovico Micallef (Malta) Savo Milošević (Serbien) Maurizio Montironi (San Marino) Joël Muller (Frankreich) Rudi Zavrl (Slowenien)

# KOMMISSION FÜR FRAUENFUSSBALL

In Berichtszeitraum überwachte die Kommission die Vorbereitungen für die Women's EURO 2017 in den Niederlanden und genehmigte den Spielplan, empfahl den regulatorischen Rahmen für die europäischen Playoffs zum Olympischen Frauen-Fußballturnier und beobachtete die UEFA-Women's-Champions-League-Saison, deren Höhepunkt das Endspiel im italienischen Reggio Emilia war.

Nach der Analyse von fünf verschiedenen Optionen für die Ausrichtung des Endspiels der UEFA Women's Champions League wurde vereinbart, dass der Ausrichter mittels eines Bewerbungsverfahrens bestimmt werden soll,

das entweder mit dem Bewerbungsverfahren um das Endspiel der UEFA Champions League kombiniert werden oder separat durchgeführt werden könnte.

Der Kommission wurden Rückblicke auf und Statusberichte über sämtliche Endrunden der U17- und U19-Frauen-EM 2015 und 2016 präsentiert und alle Frauenwettbewerbsreglemente wurden dem Exekutivkomitee zur Annahme empfohlen.

Die Kommission besprach verschiedene Formatoptionen für die Qualifikationswettbewerbe zur Frauen-WM 2019 und zur Women's EURO 2021 mit dem

Ziel, extreme Resultate zu vermeiden und die Motivation aufrechtzuerhalten. Für die Qualifikationsspiele zur Frauen-WM 2019 wurde unter Annahme von acht Startplätzen für die UEFA ohne Ausrichter Frankreich die Beibehaltung des aktuellen Formats beschlossen. Die Diskussionen über das Format der Qualifikationsspiele zur Women's EURO 2021 dauern noch an.

Die Kommission erhielt einen Statusbericht zum internationalen Frauenspielkalender der FIFA und genehmigte den europäischen Frauenspielkalender 2016/17.

Sie beobachtete zudem aufmerksam das UEFA-Frauenfußball-Entwicklungsprogramm, das UEFA-Programm für Frauen in Führungspositionen sowie die Erarbeitung eines UEFA-Frauenfußball-Marketingkonzepts.

Sitzungen: 1. September 2015 und 15. Februar 2016

## Zusammensetzung der Kommission per 30. Juni 2016

Vorsitzende	<a href="#">Karen Espelund (Norwegen)</a>
Stv. Vorsitzender	<a href="#">Allan Hansen (Dänemark)</a>
1. Vizevorsitzende	<a href="#">Anne Rei (Estland)</a>
2. Vizevorsitzende	<a href="#">Hannelore Ratzeburg (Deutschland)</a>
3. Vizevorsitzender	<a href="#">Jasmin Baković (Bosnien-Herzegowina)</a>
Mitglieder	<a href="#">Minke Booij (Niederlande)</a> <a href="#">Bernadette Constantin (Frankreich)</a> <a href="#">Sue Hough (England)</a> <a href="#">Monica Jorge (Portugal)</a> <a href="#">Annelie Larsson (Schweden)</a> <a href="#">Camelia Nicolae (Rumänien)</a> <a href="#">Anne McKeown (Schottland)</a> <a href="#">Nikola Mužíková (Tschechien)</a> <a href="#">Aleksandra Pejkovska (EJR Mazedonien)</a> <a href="#">Gudrun Inga Sivertsen (Island)</a> <a href="#">Frances Smith (Republik Irland)</a> <a href="#">Marina Taschtschjan (Armenien)</a>



# KOMMISSION FÜR FUTSAL UND BEACH SOCCER

Die Kommission überwachte die UEFA-Futsal-Pokal-Saison, die ersten Vorbereitungen für die Futsal EURO 2018 in Slowenien sowie die letzten Playoff-Begegnungen für die Futsal-WM in Kolumbien.

Die Kommission erhielt einen Bericht über die Futsal EURO 2016 in Serbien, die mit einem weiteren deutlichen Wachstum bei den Besucherzahlen (insgesamt 113 820 Zuschauer), einem neuen Rekord für ein Eröffnungsspiel (11 161 Zuschauer) und einem beeindruckenden Medieninteresse, das unter anderem auch einigen spektakulären Toren zu verdanken war, neue Maßstäbe gesetzt hat.

Die Kommission führte erste Gespräche über die Olympischen Jugendspiele 2018 in Buenos Aires, wo der Fußball durch Futsal ersetzt wird. Sie begrüßte die Idee, Test-Miniturniere zu organisieren, um das Niveau des Juniorinnen- und Junioren-Futsals in Europa zu beurteilen, und beschloss, die Qualifikationsgrundsätze bei der nächsten Sitzung zu besprechen.

Es wurden aktuelle Informationen zur Futsal-Entwicklung und insbesondere zum UEFA-Futsal-Trainerausbildungsprogramm gegeben. Die Kommission befürwortete die Erstellung eines Trainerausbildungs-Handbuchs für Futsal-Trainer.

Die Kommission genehmigte den internationalen Futsal-Kalender 2016/17 und einigte sich darauf, dass Teams, die Playoffs bestreiten, gemäß den neuen Kalendergrundsätzen anstelle der ursprünglich festgelegten Daten einen von drei im Kalender vorgesehenen Terminen auswählen können.

Sitzung: 13. Februar 2016



## Zusammensetzung der Kommission per 30. Juni 2016

Vorsitzender	Borislaw Mihailow (Bulgarien)
Stv. Vorsitzender	Avraham Luzon (Israel)
1. Vizevorsitzender	Petr Fousek (Tschechien)
2. Vizevorsitzender	Fabrizio Tonelli (Italien)
3. Vizevorsitzender	Ilir Shulku (Albanien)
Mitglieder	Askar Abdalajew (Kasachstan) Emil Alijew (Russland) Alexandra Burlac (Moldawien) Pedro Dias (Portugal) Zoltán Druszkó (Ungarn) Boris Durlen (Kroatien) Philippe Hertig (Schweiz) José Venancio López Hierro (Spanien) Ciprian Paraschiv (Rumänien) Hans Schelling (Niederlande) Slyva Sergejus (Litauen) Marco Tura (San Marino) Sergi Wladiko (Ukraine)

# HATTRICK-KOMMISSION

Die HatTrick-Kommission unternimmt große Anstrengungen, um sicherzustellen, dass die 55 UEFA-Mitgliedsverbände optimale Unterstützung hinsichtlich der Entwicklung von infrastrukturellen, administrativen, sportlichen und Management-Aspekten erhalten.

Der vierte Zyklus des HatTrick-Programms begann am 1. Juli 2016 und dauert bis 30. Juni 2020. Dabei werden den 55 UEFA-Mitgliedsverbänden über EUR 600 Mio. zur Verfügung gestellt, wobei jeder Verband zwischen 2016 und 2020 sicher EUR 11,1 Mio. erhält, wovon pro Jahr EUR 1,9 Mio. in Form von Anreizzahlungen für verschiedene

UEFA-Entwicklungs- und Anreizprogramme sowie weitere EUR 3,5 Mio. über die Vierjahresperiode für Investitionsprojekte ausgezahlt werden.

Die HatTrick-Kommission bestimmte die Gewinner der zweiten Ausgabe der HatTrick-Auszeichnungen: bestes Investitionsprojekt: Belarus – Internet-TV; bestes Sozialprojekt: Belarus – Nadeschda-Pokal; bestes Sonderprojekt: Tschechien – Fußball-(R)evolution; bestes Frauenfußball-Entwicklungsprojekt: Rumänien – Fußball und Weiblichkeit; bestes Ausrichterprojekt: Republik Irland – Eliterunde im Rahmen der UEFA-U17-Frauen-Europameisterschaft, April 2015.

Die Kommission wurde auch über Ausbildungsinitiativen (UEFA-Zertifikat in Fußballmanagement, UEFA-Fußballrecht-Programm, UEFA-Master-Studiengang für Nationalspieler), das Programm „Wandel im Fußball“ (Captains of Change), das UEFA-Frauenfußball-Entwicklungsprogramm und neue UEFA-Programme wie UEFA GROW 2020 und das UEFA-Elitejunioren-Förderprogramm auf dem Laufenden gehalten.

Sitzungen: 29. Juli (Büro), 14. September (Büro) und 5. November 2015 (Plenum); 8. März (Plenum) und 3. Mai 2016 (Büro)



## Zusammensetzung der Kommission per 30. Juni 2016

Vorsitzender	Allan Hansen (Dänemark)
Stv. Vorsitzender	Giancarlo Abete (Italien)
1. Vizevorsitzender	Costakis Koutsokoumnis (Zypern)
2. Vizevorsitzender	Leo Windtner (Österreich)
3. Vizevorsitzender	Pertti Alaja (Finnland)
4. Vizevorsitzender	Karl-Erik Nilsson (Schweden)
Mitglieder	Asamat Aitchoschin (Kasachstan) Mette Christiansen (Norwegen) Edvinas Eimontas (Litauen) Neil Jardine (Nordirland) Michail Kissabow (Bulgarien) Jozef Klement (Slowakei) Miroslaw Malinowski (Polen) Vicente Muñoz Castello (Spanien) Sarah O'Shea (Republik Irland) Filip Popovski (EJR Mazedonien) Sergei Safarjan (Belarus) Márton Vági (Ungarn) Kurt Zuppinger (Schweiz)
Sonderberater	Marios N. Lefkaritis (Zypern), Exekutivkomiteemitglied

Im Berichtszeitraum haben folgende Mitglieder die Kommission verlassen: Marie Barsacq (Frankreich), Stefan Hans (Deutschland).

# KOMMISSION FÜR ENTWICKLUNG UND TECHNISCHE UNTERSTÜZUNG

Die Kommission überwacht die technischen Ausbildungs- und Entwicklungsprogramme der UEFA.

Im Rahmen der Trainerkonvention genehmigte die Kommission Kurse in England (Elitejunioren A), Norwegen (Elitejunioren A) und Polen (Elitejunioren A und Futsal B).

Die Kommission begrüßte die Ergebnisse der Studie der Leeds Beckett University zur Trainerkonvention, mit dem Effekt, dass sich der Jira-Ausschuss in den kommenden drei Jahren auf drei zentrale Bereiche konzentriert: Tutoren-Ausbildung, berufliche Weiterbildung und realitätsnahes Lernen. Die Kommission beobachtet zudem die verschiedenen Aktivitäten in den Bereichen Torwarttrainer-, Futsal-Trainer- und Fitnesstrainerausbildung.

Im Berichtszeitraum wurden drei Seminare des Pro-Lizenz-Traineranwärter-Austauschprogramms mit rund 300 Teilnehmern durchgeführt. Die Kommission anerkannte die Vorteile dieses Programms für künftige europäische Elitetrainer. Des Weiteren überwachte sie das Studiengruppen-Programm in seinem neuen Format und genehmigte die Vorbereitungen für den neuen Zyklus.

Die Kommission beobachtete auch die im Breitenfußball erzielten Fortschritte. Die Mitgliedsverbände benötigten Unterstützung bei der Anpassung ihrer Programme an die neuen Kriterien der Breitenfußball-Charta. Eine wichtige Veranstaltung in diesem Zusammenhang war der Breitenfußball-Workshop in Ljubljana. Die Kommission genehmigte einen ersten Entwurf des neuen Schulfußballprojekts.

Neben ihren anderen Aufgaben beaufsichtigte die Kommission für Entwick-

lung und technische Unterstützung auch die Produktion der verschiedenen technischen Berichte und genehmigte die Produktionspläne für 2015/16, darunter diejenigen für die EURO 2016. Sie befasste sich zudem eingehend mit dem Elitejuniorenakademie-Projekt, in dessen Rahmen in drei Pilotverbänden Akademien gegründet werden sollten (zum Ende des Berichtszeitraums waren es vier Pilotverbände). Die Rückmeldungen der teilnehmenden Verbände waren positiv und werden die Grundlage für die Ausweitung des Projekts bilden. Außerdem stellte

sich die Kommission einhellig hinter die Förderturniere und deren Weiterentwicklung.

Schließlich setzte sich die Kommission für ein spezifisches Ausbildungsprogramm für Trainerinnen ein. Der Mangel an Trainerinnen in ganz Europa wurde angesprochen und die Unterstützung der UEFA für reine Trainerinnenkurse in den Verbänden sowie die Schaffung eines Stipendienprogramms wurden verstärkt.

Sitzung: 21. September 2015



## Zusammensetzung der Kommission per 30. Juni 2016

Vorsitzender	Giancarlo Abete (Italien)
Stv. Vorsitzende	Karen Espelund (Norwegen)
1. Vizevorsitzender	Paul Philipp (Luxemburg)
2. Vizevorsitzender	Jānis Mežekis (Lettland)
3. Vizevorsitzender	Nikolai Tolstich (Russland)
Mitglieder	Paul Allaerts (Belgien) Dan Ashworth (England) Dušan Bajević (Bosnien-Herzegowina) Karol Belanik (Slowakei) Bent Clausen (Dänemark) Jerzy Engel (Polen) Mario Gjurcinovski (EJR Mazedonien) Ronen Hershco (Israel) Romeo Jozak (Kroatien) Emil Kostadinow (Bulgarien) Lars Richt (Schweden) Dušan Savić (Serbien) Aurel Tieleanu (Rumänien) Hannu Tihinen (Finnland) Fríðin Ziskason (Färöer-Inseln)

# KLUBLIZENZIERUNGSKOMMISSION

Die Klublizenzierungskommission traf sich in der Saison 2015/16 zweimal und konzentrierte sich dabei insbesondere auf die vergangenen Aktivitäten der Abteilung Klublizenierung und finanzielles Fairplay und die Rückmeldungen der Nationalverbände aus den von der UEFA-Administration organisierten regionalen und jährlichen Workshops. Zu den Aufgabenbereichen gehörten die Strategie zur Verbesserung der Klublizenierung und des finanziellen Fairplays und zur weiteren Unterstützung der Nationalverbände sowie die Stärkung der Zusammenarbeit mit der Finanzkontrollkammer für Klubs.

Die Kommission behandelte den Vorschlag der FIFA hinsichtlich eines neuen, weltweiten Klublizenzierungsreglements und erklärte sich bereit, die FIFA in diesem Prozess und die Konföderationen bei der Einführung eines Klublizenzierungsverfahrens auf ihren Gebieten voll und ganz zu unterstützen.

Im Rahmen des finanziellen Fairplays wurden weiterhin positive Ergebnisse erzielt, wobei die europäischen Verbände die 2014 vermeldete, gute finanzielle Performance konsolidieren konnten. In den letzten beiden Spielzeiten (2013/14 und 2014/15) meldeten Erstligaklubs aggregierte Betriebsergebnisse von EUR 1,5 Mrd., im Vergleich zu Betriebsverlusten in Höhe von EUR 700 Mio. in den beiden Spielzeiten vor der Einführung des finanziellen Fairplays (2010/11 und 2011/12). Ebenso wurde der Erfolg der Klublizenierung und des finanziellen Fairplays durch einen merklichen Rückgang bei der Anzahl und der Höhe der überfälligen

Verbindlichkeiten (<90 %) und der Anzahl der bei den zuständigen FIFA-Instanzen eingereichten Streitfälle (<70 %) bestätigt.

Sitzungen: 28. Oktober 2015 und 21. März 2016



## Zusammensetzung der Kommission per 30. Juni 2016

Vorsitzender	David Gill (England)
Stv. Vorsitzender	Michael van Praag (Niederlande)
1. Vizevorsitzender	Jorge Pérez Arias (Spanien)
2. Vizevorsitzende	Ivančica Sudac (Kroatien)
3. Vizevorsitzender	Thomas Christensen (Dänemark)
Mitglieder	Roman Babajew (Russland) Bjarne Berntsen (Norwegen) Wolodimir Tschorno-Iwanow (Ukraine) Ludvik Georgsson (Island) Jacques Lagnier (Frankreich) Eamon Naughton (Republik Irland) Nick Nicolaou (Zypern) Kieran O'Connor (Wales) Peter Peters (Deutschland) Nenad Santrač (Serbien) Francesca Sanzone (Italien) Heinrich Schifferle (Schweiz) Johan Timmermans (Belgien) Milan Vojtek (Slowakei) Aleš Zavrl (Slowenien)

# KOMMISSION FÜR STADIEN UND SICHERHEIT

Die Kommission besprach und genehmigte die UEFA-Stadien- und Sicherheitsstrategie 2015-19. Diese beinhaltet ein umfassendes Unterstützungsprogramm für Nationalverbände und ist vollständig auf die entsprechenden EU-Arbeitsprogramme sowie auf die neue Konvention des Europarats zu einem integrierten Sicherheits- und Dienstleistungsansatz bei Fußballspielen und anderen Sportveranstaltungen abgestimmt. Das Exekutivkomitee genehmigte die vorgeschlagene Strategie bei seiner Sitzung am 21. Januar 2016.

Die Kommission analysierte und besprach wiederkehrende und neue Trends betreffend Vorfälle. Als Konsequenz daraus gründete sie eine Arbeitsgruppe, die sich mit pyrotechnischen Gegenständen befasst, unterstützte neue Strategien, um die Auswirkungen und die Häufigkeit von Vorfällen zu verringern und gab eine unabhängige Studie über die gesundheitlichen Gefahren von pyrotechnischen Gegenständen in Auftrag.

Zudem besprach sie die neuen Bedrohungen durch Drohnen und Terrorismus und bat um weitere Forschungsarbeiten sowie die Aktualisierung der verschiedenen Aus- und Weiterbildungsprogramme.

Die Kommissionsmitglieder nahmen an der jährlichen UEFA/EU-Konferenz zur Stadionsicherheit teil und prüften und genehmigten die gemeinsamen Arbeitsprogramme, darunter die UEFA/EU-Schulungsprogramme in den Bereichen Ordnungs- und Polizeiwesen sowie Stadionmanagement.

Als Antwort auf Unterstützungsanfragen von UEFA-Mitgliedsverbänden hinsichtlich ihrer Aus- und Weiterbildung in den Bereichen Stadien und Sicherheit

wurden im Berichtszeitraum verschiedene Schulungsprogramme organisiert, darunter Kurse für Sicherheitsverantwortliche und Polizeikommandanten in Estland und Rumänien sowie Kurse für Ausbilder im Ordnungswesen in Russland, Slowenien und der Slowakei.

Die Kommission befürwortete das gemeinsame Vorgehen der UEFA, des

Europarats und des zuständigen EU-Think-Tanks bei der Unterstützung der Mitgliedstaaten und Nationalverbände in Sachen Umsetzung der neuen Konvention des Europarats zu einem integrierten Sicherheits- und Dienstleistungsansatz bei Fußballspielen und anderen Sportveranstaltungen.

Sitzungen: 10. November 2015 und 21. April 2016



## Zusammensetzung der Kommission per 30. Juni 2016

Vorsitzender	Michael van Praag (Niederlande)
Stv. Vorsitzender	František Laurinec (Slowakei)
1. Vizevorsitzender	Elvedin Begić (Bosnien-Herzegowina)
2. Vizevorsitzender	David Griffiths (Wales)
3. Vizevorsitzender	Markku Lehtola (Finnland)
Mitglieder	Bert Andersson (Schweden) Donel Conway (Republik Irland) Jean-François Crucke (Belgien) Zoran Cvrlj (Kroatien) Josep Garcia (Andorra) Wolodimir Geninson (Ukraine) Cécile Grandison (Frankreich) Adrian Ixari (Moldawien) George Koumas (Zypern) Stephan Schippers (Deutschland) Giovanni Spitaleri (Italien) Raimondas Statkevičius (Litauen)

# MEDIZINISCHE KOMMISSION

Die wichtigste Aufgabe der Medizinischen Kommission war die Beaufsichtigung der Bereitstellung medizinischer Dienstleistungen bei der EURO 2016 in Frankreich. Die medizinischen Konzepte der UEFA wurden sorgfältig überarbeitet, um auf den Trainingsplätzen, in den Stadien und Städten für die Mannschaften und Schiedsrichter eine optimale Versorgung sicherzustellen.

Die Kommission vereinbarte, den Workshop im Rahmen des UEFA-Fortbildungsprogramms für Fußballärzte über den Umgang mit Notfällen auf dem Rasen erneut durchzuführen. Die Mitglieder waren sich einig, dass alle Teilnehmenden einen jährlichen Wiederholungskurs benötigen, um ihre Kenntnisse aufzufrischen.

Die Kommission unterstützt die Erstellung der UEFA-Verletzungsstudie für Eliteklubs unter Aufsicht des führenden Experten der Studiengruppe,

Jan Ekstrand. Diese Saison beinhaltete die Studie in Form einer neuen Unterstudie erstmals Werte zum subjektiven Belastungsempfinden (RPE Rate of Perceived Exertion). Die Kommission gründete einen Expertenausschuss, der Zusammenhänge zwischen Verletzungsdaten und Angaben zur Leistungsfähigkeit untersuchen soll, um mehr Trainer und Fitnesstrainer für die Ergebnisse der Studie zu interessieren.

Die Kommission überwachte die Einführung des Steroid-Moduls des biologischen Sportlerpasses für Spieler in der UEFA Champions League und bei der EURO 2016 und empfahl dessen Zusammenführung mit dem 2013/14 eingeführten Bluttestprogramm. Die UEFA unterzeichnete Kooperationsvereinbarungen mit nationalen Anti-doping-Agenturen (NADO) in ganz Europa, um Daten für umfassende Sportlerprofile zu sammeln und diese in der Datenbank ADAMS der Welt-Anti-Doping-Agentur (WADA) zu

erfassen. Diese Entwicklung ist ein wichtiger Schritt in Richtung intelligenter Testverfahren, da nun eine vollständige Vernetzung mit Testprogrammen anderer Organisationen in Europa und auf der Welt besteht.

Die Sonderausgabe des „British Journal of Sports Medicine“ vom Mai 2016 zur UEFA-Verletzungsstudie für Eliteklubs stieß bei Wissenschaftlern weltweit auf ein positives Echo.

Sitzungen: 28. Oktober 2015 und 4. April 2016



## Zusammensetzung der Kommission per 30. Juni 2016

Vorsitzender	Dr. Michel D'Hooghe (Belgien)
1. Vizevorsitzende	Dr. Helena Herrero (Spanien)
2. Vizevorsitzender	Dr. José Henrique Jones (Portugal)
3. Vizevorsitzender	Prof. Pierre Rochcongar (Frankreich)
Mitglieder	Dr. Zoran Bahtijarević (Kroatien) Dr. Ian Beasley (England) Prof. Mehmet S. Binnet (Türkei) Dr. Ioannis Economides (Griechenland) Dr. Magnus Forssblad (Schweden) Dr. John MacLean (Schottland) Dr. Tim Meyer (Deutschland) Dr. Juan Carlos Miralles (Andorra) Dr. Piero Volpi (Italien)

# KOMMISSION FÜR DEN STATUS UND TRANSFER VON SPIELERN SOWIE FÜR SPIELER- UND SPIELVERMITTLER

Die Kommission wurde über die jüngsten Änderungen im FIFA-Reglement bezüglich Status und Transfer von Spielern informiert, die in verschiedenen FIFA-Zirkularschreiben bekanntgegeben wurden. Zudem wurde sie über den aktuellen Stand betreffend die Rechtsklagen gegen das FIFA-Verbot von Dritteigentümerschaften an den wirtschaftlichen Rechten von Spielern (DES) und die Rechtsbeschwerde der FIFPro gegen das Transfersystem der FIFA auf dem Laufenden gehalten. Sie erhielt aktuelle Informationen über die wichtigsten, von der FIFA-Kommission für den Status von Spielern, der FIFA-Kammer zur Beilegung von Streitigkeiten und dem Schiedsgerichts des Sports (TAS) behandelten Fälle betreffend Trainingsentschädigungen und Solidaritätsbeiträgen sowie über das Urteil des TAS im berühmten Fall des FC Barcelona betreffend den Schutz von Minderjährigen. Schließlich erhielt die Kommission eine Präsentation über die verschiedenen Vorschriften zur lokalen Ausbildung von Spielern und deren Umsetzung in den einzelnen europäischen Ländern im Fußball oder in anderen Sportarten.



Sitzung: 9. November 2015

## Zusammensetzung der Kommission per 30. Juni 2016

Vorsitzender	František Laurinec (Slowakei)
Stv. Vorsitzender	Ángel María Villar Llona (Spanien)
1. Vizevorsitzender	Sergei Prjadkin (Russland)
2. Vizevorsitzender	Marco Casagrande (Finnland)
3. Vizevorsitzender	Mario Gallavotti (Italien)
Mitglieder	Darren Bailey (England) Oleksandr Bandurko (Ukraine) Róbert Barczi (Ungarn) Thomas Hollerer (Österreich) Sergei Ilitsch (Belarus) Pawel Kolew (Bulgarien) Paulo Lourenço (Portugal) Rod Petrie (Schottland) Henrik Ravnild (Dänemark) Jean-Jacques Schonckert (Luxemburg) Peter Stadelmann (Schweiz) Łukasz Wachowski (Polen)

# KOMMISSION FÜR RECHTSFRAGEN

Die Kommission bereitete die Änderungen in den UEFA-Statuten vor, die dem UEFA-Exekutivkomitee unterbreitet und am 25. Februar 2015 vom UEFA-Kongress in Zürich verabschiedet wurden. Die Kommission für Rechtsfragen wurde zudem über den aktuellen Stand betreffend die rechtlichen Schritte gegen das FIFA-Verbot von Dritteigentümerschaften an den wirtschaftlichen Rechten von Spielern (DES) und die Rechtsbeschwerde der FIFPro gegen das Transfersystem der FIFA auf dem Laufenden gehalten. Sie erhielt Informationen über die wichtigsten Fälle in den Bereichen Disziplinarwesen, Klublizenzierung und finanzielles Fairplay, die von den UEFA-Disziplinarinstanzen, der UEFA-Finanzkontrollkammer für Klubs und dem Schiedsgerichts des Sports (TAS) während der Spielzeit 2014/15 behandelt wurden, und verfolgte die Entwicklung im bekannten Fall Pechstein und seine möglichen Auswirkungen auf die Unabhängigkeit des TAS. Schließlich wurde sie über den EU-Vorschlag in Kenntnis gesetzt, das gesamte EU-Gebiet als „digitalen Binnenmarkt“ zu behandeln, was die Praxis, Sport-TV-Rechte gebietsweise zu verkaufen, untergraben und zu geringeren Einnahmen aus dem Verkauf von Medienrechten führen könnte.

Sitzung: 9. November 2015



## Zusammensetzung der Kommission per 30. Juni 2016

Vorsitzender	Ángel María Villar Llona (Spanien)
Stv. Vorsitzender	Peter Gilliéron (Schweiz)
1. Vizevorsitzender	François de Keersmaecker (Belgien)
2. Vizevorsitzender	Aleksander Čeferin (Slowenien)
3. Vizevorsitzender	Christian Andreasen (Färöer-Inseln)
Mitglieder	Efraim Barak (Israel) Mark Boetekeers (Niederlande) Arta Hajdari (Albanien) Herbert Hübel (Österreich) Vladimir Iveta (Kroatien) Nebojša Ivković (Serbien) Ainar Leppänen (Estland) Luca Miranda (Italien) Krzysztof Malinowski (Polen) Ramisch Malijew (Aserbaidschan) Krister Malmsten (Schweden) Andrew McKinlay (Schottland) Borislaw Popow (Bulgarien)

# BERATUNGSKOMMISSION FÜR MARKETINGFRAGEN

**B**ei den beiden Sitzungen der Beratungskommission für Marketingfragen ging es hauptsächlich um die EURO 2016.

Die UEFA-Administration gab der Kommission ausführliche und detaillierte Informationen über den Fortschritt des kommerziellen Programms (Sponsoring, Lizenzierung und Medienrechte), das Marken- und Werbekonzept, das Host Broadcasting sowie das IBC und dessen Struktur. Auch die UEFA-Strategie im Bereich der digitalen Medien war ein wichtiges Gesprächsthema.

Im Hinblick auf die Zeit nach der EURO 2016 wurden der Kommission die Änderungen in Sachen Struktur, kommerzielles Konzept und Host Broadcasting für die UEFA-Nationalmannschaftswettbewerbe 2018-22 präsentiert.

Da die zweite Sitzung der Beratungskommission für Marketingfragen im Berichtszeitraum kurz vor den Endspielen der UEFA Europa League und der UEFA Champions League stattfand, erhielt die Kommission einen detaillierten Überblick über die jüngsten Markenartikel, und die Host-Broadcasting-Pläne für beide Endspiele wurden vorgelegt.

Bei beiden Sitzungen wurden die Mitglieder über die jüngsten Entwicklungen im Zusammenhang mit dem Marketing-Unterstützungsprogramm UEFA GROW 2020 informiert.

Sitzungen: 1. Dezember 2015 und 19. April 2016



## Zusammensetzung der Kommission per 30. Juni 2016

Vorsitzender	Grigori Surkis (Ukraine)
Stv. Vorsitzender	Davor Šuker (Kroatien)
1. Vizevorsitzender	Guntis Indriksons (Lettland)
2. Vizevorsitzender	Ján Kováčik (Slowakei)
3. Vizevorsitzender	Stewart Regan (Schottland)
4. Vizevorsitzender	Tiago Craveiro (Portugal)
Mitglieder	Olschas Abrajew (Kasachstan) Alexandr Alajew (Russland) Razvan Burleanu (Rumänien) Ioannis Farfarellis (Griechenland) Jonathan Ford (Wales) Atanas Furnadschiew (Bulgarien) Jawid Garajew (Aserbaidschan) Kadir Kardaş (Türkei) Ilija Kitić (Slowenien) Denni Strich (Deutschland) Dušan Svoboda (Tschechien) Stuart Turner (England) François Vasseur (Frankreich)

# MEDIENKOMMISSION

Die Sitzung der UEFA-Medienkommission begann damit, dass der neue UEFA-Leiter Kommunikation und Medien, Pedro Pinto, die neue Struktur und die künftige Strategie seines Teams präsentierte. Er erläuterte einige der Änderungen und betonte die Bedeutung der Unternehmenskommunikation und die Notwendigkeit, noch proaktiver Informationen über die Arbeit der Organisation zur Förderung, zum Schutz und zur Weiterentwicklung des Fußballs zu verbreiten.

Verschiedene Mitglieder des Kommunikationsteams informierten die Kommissionsmitglieder anschließend über laufende Projekte und Prozesse, wobei die EURO 2016 eindeutig oberste Priorität hatte. Es wurde ein Bericht über die mit allen Pressechefs/Kommunikationsdirektoren der 24 qualifizierten Mannschaften durchgeführten Workshops präsentiert. Die Bedeutung der Pflege der Beziehungen mit Klubs und Nationalverbänden, für die regelmäßige Workshops und Foren von großer Bedeutung sind, wurde betont.

Abgesehen von der EURO 2016 wurden die Kommissionsmitglieder über die Schaffung des Programms „Media Outreach“ informiert, das darauf abzielt, gemeinsame Kommunikationsstrategien mit den Nationalverbänden zu entwickeln. Um Kommunikationsinhalte und -ressourcen zu teilen, lokalen Korrespondenten zu stärken und eine proaktive Medienpolitik zu fördern, sollen in verschiedenen Regionen Workshops abgehalten werden.

Sitzung: 11. Februar 2016



## Zusammensetzung der Kommission per 30. Juni 2016

Vorsitzender	Avraham Luzon (Israel)
Stv. Vorsitzender	Wolfgang Niersbach (Deutschland)
1. Vizevorsitzender	Roland Ospelt (Liechtenstein)
2. Vizevorsitzender	Nicolai Cebotari (Moldawien)
3. Vizevorsitzender	Momir Djurdjevac (Montenegro)
Mitglieder	Janusz Basalaj (Polen) Onofre Costa (Portugal) Matej Damjanović (Bosnien-Herzegowina) Márton Dinnyés (Ungarn) Otar Giorgadse (Georgien) Antonios Karpetopoulos (Griechenland) Tony Paeffgen (Litauen) Heather Rabbatts (England) Tomaž Ranc (Slowenien) Stilian Schinschkow (Bulgarien)

# KOMMISSION FÜR FAIRPLAY UND SOZIALE VERANTWORTUNG

In Rahmen der Respect-Kampagne unterstützte die Kommission für Fairplay und soziale Verantwortung in der Saison 2015/16 zahlreiche Fußballprojekte zu den Kernthemen Frieden und Versöhnung, Fußball für alle, Gesundheit, Rassismus und Diskriminierung, Umwelt sowie Entwicklung durch Fußball.

Die Höhepunkte der Saison waren die Einführung der HatTrick-Finanzierung für Projekte im Bereich soziale Verantwortung und die Umsetzung der Projekte zu sozialer Verantwortung und Nachhaltigkeit bei der EURO 2016.

Sechs UEFA-Mitgliedsverbände erhielten Unterstützung für Projekte zu den Themen Vielfalt und Diskriminierung und zwei weiteren wurde Naturkatastrophenhilfe gewährt. Außerdem wurden im Rahmen des Portfolios „Football First/We Care“ zwei von Mitgliedern der Fußballfamilie eingereichte Projekte unterstützt. Ebenfalls

Unterstützung erhielten alle sechs Mitglieder des Portfolios „Fußball für alle“ (Internationaler Blindensportverband, Europäischer Gehörlosen-Sportverband, Internationaler Verband für CP-Fußball, Europäischer Verband für Elektrorollstuhl-Fußball, Europäischer Fußballverband für Amputierte und Special Olympics) für Fußballentwicklungsprojekte mit dem Ziel der Erweiterung des Breitenfußball-Angebots.

FARE-Beobachter überwachten 118 UEFA-Klubwettbewerbsspiele und reichten 20 Berichte zu diskriminierenden Vorfällen ein, die in neun von der unabhängigen UEFA-Kontroll-, Ethik- und Disziplinarkammer verhängten Sanktionen gegen neun Klubs resultierten. Zusätzlich wurden auch 21 Qualifikationspiele zur EURO 2016 überwacht und acht Berichte zu Vorfällen bei der UEFA-Kontroll-, Ethik- und Disziplinarkammer eingereicht, die zu fünf Sanktionen gegen fünf Mitgliedsverbände führten. Sämtliche

51 Endrundenspiele wurden überwacht, wobei acht Berichte zu diskriminierenden Vorfällen eingereicht wurden, die in zwei Sanktionen gegen zwei Mitgliedsverbände resultierten. Mit der europäischen Fanbewegung wurde ein laufender Dialog zu Themen wie Eintrittskartenpreise, Disziplinarangelegenheiten und Barrierefreiheit geführt, und der dritte UEFA-Jahresbericht über Fußball und soziale Verantwortung zu allen Aktivitäten der UEFA und ihrer Partner in der Saison 2014/15 wurde im April 2016 veröffentlicht.

Sitzungen: 6. November 2015;  
26. April and 27. April 2016 (Büro)



## Zusammensetzung der Kommission per 30. Juni 2016

Vorsitzender	Peter Gilliéron (Schweiz)
Stv. Vorsitzender	Allan Hansen (Dänemark)
1. Vizevorsitzender	Norman Darmanin Demajo (Malta)
2. Vizevorsitzender	Eichan Mammadov (Aserbaidschan)
3. Vizevorsitzender	Georgios Gkirtzikis (Griechenland)
Mitglieder	Clara Bjartmarz (Island) Milovan Djukanovic (Montenegro) Paul Elliott (England) Ekaterina Fedischina (Russland) Gül Keskinler (Deutschland) Conrad Kirkwood (Nordirland) Fiona May (Italien) Eduard Prodani (Albanien) Edgars Pukins (Lettland) Teresa Romao (Portugal) Charles Schaack (Luxemburg) Gaston Schreurs (Belgien) Phivos Vakis (Zypern) Johan van Geijn (Niederlande)

# FUSSBALLKOMMISSION

Die UEFA-Fußballkommission konzentrierte sich im Berichtszeitraum auf die Nationalmannschafts- und Klubwettbewerbe, die Fußballausbildung und die Spielregeln.

Bei den Nationalmannschaftswettbewerben waren dies insbesondere die European Qualifiers, die EURO 2016, die UEFA Nations League und die Juniorenwettbewerbe. Im Bereich der Juniorenwettbewerbe zeigte sich die Kommission zufrieden mit den Alterskategorien und den aktuellen Formaten.

Ein Blick auf technische Trends in der UEFA Champions League, der UEFA Europa League und der UEFA Youth

League 2015/16 führte zu Diskussionen darüber, wie wichtig die Rolle der Youth League als Überbrückung zwischen dem Nachwuchsteam eines Vereins und der ersten Mannschaft geworden ist. Das Elitejunioren-Förderprogramm wurde von der Kommission gelobt, die auch die Bemühungen der UEFA, den Nationalverbänden bei der Nachwuchsförderung zu helfen, begrüßte.

Eine umfassende Präsentation zu den Spielregeln, insbesondere zu Spielregel 12 (Vereiteln einer offensichtlichen Torchance) führte zu Diskussionen über die Auswärtstorregel, die verschiedene Kommissionsmitglieder

angesichts der guten Rasenqualität und der Qualität der Stadien nicht mehr für nötig erachteten.

Bei der Jahresversammlung des IFAB wurde beschlossen, die Möglichkeit der Einführung einer vierten Auswechslung in der Verlängerung weiter zu untersuchen und erste Tests in ausgewählten FIFA- und UEFA-Wettbewerben durchzuführen. Die Videounterstützung für Schiedsrichter wurde ebenfalls geprüft, und es wurde beschlossen, das System ab der kommenden Saison zu testen. Da es sich um ein komplexes System handelt, müssen vor seiner Einführung verschiedene Faktoren berücksichtigt werden.

Sitzung: 17. May 2016



## Zusammensetzung der Kommission per 30. Juni 2016

Vorsitzender	Davor Šuker (Kroatien)
Stv. Vorsitzender	Borislaw Mihailow (Bulgarien)
1. Vizevorsitzender	Pavel Cebanu (Moldavien)
2. Vizevorsitzender	Dejan Savićević (Montenegro)
3. Vizevorsitzender	Zbigniew Boniek (Polen)
4. Vizevorsitzender	Luis Figo (Portugal)
Mitglieder	Demetrio Albertini (Italien) Rewas Arweladse (Georgien) Matt Crocker (England) Ivan Čurković (Serbien) Iltcho Gjorgjioski (EJR Mazedonien) Faruk Hadžibegić (Bosnien-Herzegowina) Anghel Iordanescu (Rumänien) Tibor Nyilasi (Ungarn) Fernando Ruiz Hierro (Spanien) Alexei Smertin (Russland)
Sonderberater	Pierluigi Collina, oberster Schiedsrichterverantwortlicher

Im Berichtszeitraum hat folgendes Mitglied die Kommission verlassen: Helmut Sandrock (Deutschland).







## II. BERICHT DER ADMINISTRATION

1. Juli 2015 - 10. Juli 2016

# VORWORT

**Das Geschäftsjahr 2015/16 war für die UEFA und all ihre Mitarbeitenden eine enorm große Herausforderung. Ich möchte daher all jenen meinen Dank aussprechen, die Kontinuität und stetigen Fortschritt sichergestellt und es der UEFA so ermöglicht haben, sicher durch diese turbulenten Zeiten zu kommen.**

**Z**unächst finde ich es angemessen, dass wir Michel Platini zu seinen Leistungen in seinen neun Jahren als UEFA-Präsident gratulieren und ihm dafür herzlich danken. Unter seiner Führung hat die Organisation sich dynamisch weiterentwickelt, weitsichtige Entscheidungen getroffen, vernünftige Maßnahmen und Programme umgesetzt sowie eine Reihe von Visionen verwirklicht, dank denen der europäische Fußball in den kommenden Jahren ohne Zweifel gut aufgestellt sein wird.

Unser Dank gebührt auch Gianni Infantino, der die UEFA-Administration seit 2009 als Generalsekretär auf beeindruckende Weise geführt hat. Seine zahlreichen Qualitäten wurden von den nationalen Fußballverbänden weltweit anerkannt, die ihn im Februar 2016 zum neunten FIFA-Präsidenten gewählt haben. Ich bin überzeugt, dass er einen enormen Beitrag zur Stärkung der Beziehung zwischen UEFA und FIFA leisten wird. Durch seine Wahl bietet sich der UEFA außerdem eine ausgezeichnete Gelegenheit, ihre Beziehungen mit der übrigen Fußballwelt zu vertiefen – ein wichtiger Bestandteil unserer Mission als FIFA-Kontinentalverband.

Ebenfalls Dank gebührt Ángel María Villar Llona: Er ist als erster Vizepräsident der UEFA in einer besonders heiklen Situation auf bemerkenswerte Weise in die Bresche gesprungen. Seine Erfahrung und Weitsicht waren

von entscheidender Bedeutung, als es darum ging, den eingeschlagenen Weg fortzusetzen.

Den Mitgliedern des UEFA-Exekutivkomitees möchte ich dafür danken, dass sie der Organisation trotz schwieriger Umstände eine klare Strategie vorgegeben und sich mit unbirriger Überzeugung für den europäischen Fußball eingesetzt haben.

Das vergangene Jahr stand im Zeichen des großartigen Erfolgs der UEFA EURO 2016 in Frankreich. Dank des Einsatzes, der Loyalität und der Professionalität aller am Turnier Beteiligten kamen wir in den Genuss eines Fußballfests, das die Erwartungen in jeder Hinsicht übertroffen hat.

Ich fühle mich stolz und geehrt, mit all meinen Kollegen in der UEFA-Administration zusammenzuarbeiten, und bin voller Bewunderung und Respekt angesichts der Qualität, Hingabe und Leidenschaft für den Fußball, mit der sie tagtäglich ans Werk gehen.

Schließlich möchte ich zweier geschätzter Kollegen gedenken, die im letzten Jahr tragischerweise von uns gegangen sind. Cyril Gallay und David Petriashvili werden für immer in den Herzen derjenigen bleiben, die sie gekannt und als Kollegen liebgewonnen haben.

**Theodore Theodoridis**  
UEFA-Generalsekretär



## UEFA-Administration 2015/16

Generalsekretär Gianni Infantino, bis 26. Februar 2016  
Generalsekretär ad interim [Theodore Theodoridis, ab 4. März 2016](#)

Direktoren

Theodore Theodoridis (Nationalverbände)  
Alasdair Bell (Rechtsdienst)  
Stéphane Igolen (Dienste und Management)  
Josef Koller (Finanzen)  
Giorgio Marchetti (Wettbewerbe)  
Martin Kallen (CEO UEFA Events SA)  
Guy-Laurent Epstein (UEFA Events SA – Marketing)



# NATIONALMANNSCHAFTSWETTBEWERBE

## Fußball-Europameisterschaft

Vieler Jahre intensiver Planung und Vorbereitung mündeten in einem denkwürdigen Monat vom 10. Juni bis 10. Juli 2016 in Frankreich. Die Endrunde der 15. UEFA-Fußball-Europameisterschaft in zehn französischen Städten wurde ihrem Ruf als eine der weltweit bedeutendsten Sportveranstaltungen gerecht. Mit diversen Rekordmarken setzte das Turnier neue Maßstäbe und hinterließ ein bedeutendes Erbe für die Zukunft.

Die erste EM-Endrunde mit 24 Mannschaften bot neuen Ländern und ihren Fans die Gelegenheit, die einmalige Atmosphäre eines großen Turniers mitzuerleben – darüber hinaus zeigten die starken Auftritte der Neulinge Albanien, Island, Nordirland, Slowakei und Wales, dass die Überraschungen des Qualifikationswettbewerbs kein Zufall waren. Vielmehr offenbaren die Ergebnisse der European Qualifiers und der Endrunde, dass die Entscheidung der UEFA, ihren wichtigsten Nationalmannschaftswettbewerb auszuweiten, gerechtfertigt war, und dass die Leistungsdichte unter den europäischen Nationalteams hoch ist.

Portugal wurde dank eines starken Kollektivs zum ersten Mal Europameister; beim Endspiel im Stade de France reichte der Treffer des eingewechselten Éder – das letzte von insgesamt 108 Toren – zum 1:0-Sieg in der Verlängerung über Gastgeber Frankreich, das nach 1984 seinen zweiten EM-Titel auf heimischem Boden anstrebt. Es war die letzte von zahlreichen hart umkämpften Partien in einem Turnier, das auch durch das glanzvolle Abschneiden der Neulinge auf der größten europäischen Fußballbühne geprägt war. Wales stieß dank großartiger Leistungen bis ins Halbfinale vor, während Island seine

starke Form aus der Qualifikation bestätigte und in Frankreich ein denkwürdiges EM-Abenteuer erlebte, das erst im Viertelfinale zu Ende ging und unter anderem einen Sieg in der Gruppenphase über Österreich umfasste, bei dem das isländische Fernsehen eine verblüffende Einschaltquote von 99,8 % verzeichnete.

Das Turnier in Frankreich war mit Blick auf die sportliche Ausgeglichenheit ein großer Erfolg – Debütanten wie Wales und Island stellten die etablierten Nationen vor große Probleme. Zu dieser Erfolgsgeschichte trug auch die positive Atmosphäre bei. Insgesamt besuchten 2 427 303 Fans die 51 Begegnungen, was einen Zuschauerschnitt von 47 594 ergibt; durchschnittlich wurden 90 % der Eintrittskarten für die 51 Spiele verkauft. Die Fanzonen erfreuten sich mit 3,6 Mio. Besuchern großer Beliebtheit und waren von der aktiven Beteiligung, Leidenschaft und Fairness der großen Mehrheit der Zuschauer geprägt. Hervorzuheben gilt es auch das ausgezeichnete Verhalten der Trainer und Spieler (nur eine direkte rote Karte) und die konstant guten Leistungen der Schiedsrichter, die wesentlichen Anteil an dieser positiven Bilanz haben.

Die Begeisterung der Fans war in den Stadien und Fanzonen gleichermaßen groß, während die Spiele für ein millionenfaches TV-Publikum von über 130 Broadcastern in über 200 Gebiete übertragen wurden. Die durchschnittliche Live-TV-Zuschauerzahl lag bei 130 Mio. pro Spiel und das Finale wurde von über 300 Mio. Menschen am Bildschirm verfolgt. Weltweit wurden über zwei Milliarden Fernsehzuschauer erreicht und die Gesamtzuschauerzahl belief sich auf sechs Milliarden.

Ein durchschlagender Erfolg waren auch die European Qualifiers mit dem neuen Konzept der „Fußballwoche“. Mehr Fans denn je verfolgten den spannenden Qualifikationswettbewerb, in dem viele Außenseiter bemerkenswerte Ergebnisse gegen vermeintliche Favoriten erzielten. Die Verteilung der Partien auf sechs Tage ist das Ergebnis eines neuen, innovativen Konzepts, das die Entschlossenheit der UEFA unterstreicht, den Nationalmannschaftsfußball attraktiver zu machen.

Die Vorbereitungen für die Endrunde waren eine Herausforderung und zugleich eine Bereicherung, da zahlreiche Meilensteine erreicht wurden. Die Auslosung der Playoffs im Oktober und die spektakuläre Endrundenauslosung im Dezember in Paris verliefen in infrastruktureller und operativer Hinsicht reibungslos und machten Appetit auf ein sommerliches Fußballfest. Der Workshop für die Endrundenteilnehmer 100 Tage vor Turnierbeginn läutete die intensivste Vorbereitungsphase ein, die mit dem Näherücken des Eröffnungsspiels von einer Mischung aus Vorfreude und professioneller Entschlossenheit geprägt war. Workshops und Sitzungen häuften sich, Dokumente wurden komplettiert und gedruckt, Konzepte optimiert und in die Tat umgesetzt, Einrichtungen fertiggestellt. Die französischen Behörden entwickelten ein umfassendes Sicherheitsprogramm, das sich während des Turniers bewährte, und die 6 500 Volunteers wurden auf ihre Aufgaben vorbereitet, die sie mit Hingabe und Professionalität erfüllten.

Während den Vorbereitungen auf die EURO 2016 wurde auch die Zukunftplanung nicht vernachlässigt. Unmittelbar nach Abschluss der



EM-Qualifikation begannen sich UEFA und FIFA mit dem Qualifikationswettbewerb zur WM 2018 unter der Ägide der European Qualifiers zu befassen. Die Rückmeldungen der Nationalverbände zu den European Qualifiers 2014-16 waren positiv, was die Entscheidungsprozesse für 2016-18 erleichterte. In sorgfältiger Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen operativen Abteilungen der UEFA wurde ein Handbuch zu den Qualifikationsspielen zur WM 2018 für die

Verbände erstellt. Durch diese Vorbereitungen wurde ein solides Fundament für den europäischen Qualifikationsweg nach Russland geschaffen.

Im Hinblick auf den Zyklus 2018-22 stehen neue, bedeutende Herausforderungen an. Die EURO 2020 wird zum Anlass des 60-jährigen Bestehens des Wettbewerbs in 13 Städten stattfinden – die UEFA wird dafür ihr gesamtes Organisationsgeschick aufbieten müssen, zumal im September 2018 auch die

erste UEFA Nations League beginnt, welche die Stellung des Nationalmannschaftsfußballs weiter stärken wird. Die Erstellung des Bewerbungsreglements für die EURO 2024 wurde ebenfalls bereits in Angriff genommen, nachdem die Kommission für Nationalmannschaftswettbewerbe die wichtigsten Anforderungen genehmigt hat.

Die EURO 2016 wird auch in anderen Abschnitten dieses Berichts thematisiert.

---

**Das Turnier in Frankreich war mit Blick auf die sportliche Ausgeglichenheit ein großer Erfolg – Debütanten wie Wales und Island stellten die etablierten Nationen vor große Probleme. Zu dieser Erfolgsgeschichte trug auch die positive Atmosphäre bei**

---



## U21-Europameisterschaft

Bei der nächsten U21-EM-Endrunde im Juni 2017 in Polen werden aufgrund der Aufstockung des Teilnehmerfelds von acht auf zwölf Teams mehr aufstrebende Talente denn je zu sehen sein. Die Vorbereitungen haben Fahrt aufgenommen; es wurden

Inspektionsbesuche vorgenommen, organisatorische Fragen geklärt und die Spielorte vom Polnischen Fußballverband (PZPN) bestätigt. Das Turnier wird auch dazu dienen, die Möglichkeit einer vierten Auswechslung in der Verlängerung zu testen. Der Qualifi-

tionswettbewerb hat im März 2015 begonnen; die Gruppenspiele dauern bis Oktober 2016, bevor im darauffolgenden Monat die Playoffs anstehen.

## Frauenfußball

Die Frauen-EM-Endrunde zählt künftig ebenfalls mehr Teilnehmer: Bei der UEFA Women's EURO im Juli/August 2017 in den Niederlanden werden erstmals 16 Teams (statt wie bisher 12) um den Titel spielen, nachdem sich die Rekordzahl von 47 Nationalverbänden zum Wettbewerb angemeldet hat. Mit der Bekanntgabe des Spielplans für die 31 Begegnungen an

sieben Austragungsorten sind die Vorbereitungen auch hier in einem fortgeschrittenen Stadium. Die UEFA tauscht sich regelmäßig mit dem Niederländischen Fußballverband aus, unter anderem im Rahmen monatlicher Videokonferenzen, und es werden Inspektionsbesuche zur Abklärung der verschiedenen infrastrukturellen Anforderungen durchgeführt.

Die UEFA ist bestrebt, die Popularität des Frauenfußballs zu steigern; die EM-Qualifikation bot eine ideale Plattform, um verdienstvolle europäische Nationalspielerinnen, die 100 Länderspieleinsätze oder mehr vorweisen können, fortan ebenfalls mit einer besonderen Auszeichnung zu ehren.

## Futsal

Die wachsende Popularität des Futsals kam bei der äußerst erfolgreichen UEFA Futsal EURO 2016 im Februar 2016 in Belgrad zu Ausdruck. Turnierbotschafter Dejan Stanković und der serbische Tennisstar Novak Djoković wirkten an der Auslosung mit und gaben einen Vorgeschnack auf das bevorstehende Spektakel. In der Belgrad Arena in der serbischen Hauptstadt wurden

Rekordzuschauerzahlen verzeichnet: Mit 113 820 Fans war die Besucherzahl zum ersten Mal in der Geschichte des Wettbewerbs sechsstellig. An fünf Tagen war die Halle ausverkauft.

Der Host-Broadcasting-Partner Eurosport sorgte in enger Zusammenarbeit mit der UEFA für eine erstklassige weltweite Berichterstattung. Beeindruckende 36,4 Mio. Zuschauer ver-

folgten das Geschehen am Bildschirm – ein Anstieg um 38,3 % im Vergleich zur letzten Endrunde 2014. Mithilfe seiner Kollegen bewältigte das Venue-Operations-Team das dicht gedrängte Programm mit 20 Spielen in zwölf Tagen auf bemerkenswerte Weise. Spanien wurde zum siebten Mal in zehn Ausgaben Futsal-Europameister – der Endspieltriumph gegen Russland war der 27. Sieg in Folge.

## Juniorenfußball

**Die heutigen Nachwuchstalente sind die möglichen Stars von morgen, weshalb der UEFA die Förderung des Juniorenfußballs weiterhin am Herzen liegt. Die U17- und U19-Europameisterschaften der Männer und Frauen beinhalteten das übliche Programm aus Qualifikationsturnieren, Auslosungen und Inspektionsbesuchen. Die Auslosungen fanden meistens in Nyon statt, mit Ausnahme der Endrundenauslosungen, die im Land des jeweiligen Ausrichters**

**vorgenommen wurden, damit dieser die Werbetrommel für das Turnier röhren konnte. Auf ihrer stetigen Suche nach Verbesserungen schickte die UEFA den Verbänden im Berichtszeitraum einen Fragebogen, um Rückmeldungen zur derzeitigen Organisationsstruktur der Miniturniere und Endrunden sowie zum Juniorenfußball im Allgemeinen einzuholen.**

**Die UEFA half jungen Spielerinnen und Spielern ferner bei der Vorbe-**

**reitung auf ihre U17- und U19-Europameisterschaften, indem sie 26 Förderturniere auf U16-Stufe (14 für Jungen, 12 für Mädchen), drei Turniere für U17-Juniorinnen sowie vier für U18-Juniorinnen organisierte. Bei diesen Turnieren, bei denen nicht die Ergebnisse im Vordergrund stehen, können die Nachwuchstalente wertvolle internationale Erfahrungen sammeln.**

### U19-Europameisterschaft

**N**ach der ausgezeichnet verlaufenden U19-EM-Endrunde im Juli 2015 in Griechenland herrschte auf Seiten der Veranstalter ein Gefühl von Genugtuung und Zufriedenheit vor. Aufgrund der hohen Temperaturen wurden alle Spiele abends ausgetragen. Die 15 Begegnungen stießen auf reges Interesse und verzeichneten eine Gesamtzuschauerzahl von 66 463; ein doppelt so hoher Wert wie bei der Vorjahresausgabe und ein Schnitt von 4 431 Besuchern pro Partie.

Die Erfahrung Griechenlands bei der Ausrichtung großer Sportveranstaltungen machte sich bemerkbar. Der Gastgeber meisterte alle Herausforderungen und dank der zahlreichen Übertragungen von Eurosport (14 Spiele, darunter das Finale) erhielt das Turnier viel Aufmerksamkeit. Angesichts der äußerst schwierigen Lage, in der sich das Land befindet, war dies eine bemerkenswerte Leistung.

Dank einem 2:0-Sieg über Russland beim Finale in Katerini wurde Spanien zum siebten Mal U19-Europameister –

an selber Stätte hatte die spanischen Junioren 1995 bereits die U18-Europameisterschaft gewonnen. Ein auffallendes Merkmal des ausgeglichenen Turniers war, dass keine der acht Mannschaften ungeschlagen blieb; in Gruppe B waren gar alle vier Teams punktgleich und die Tordifferenz musste entscheiden. Nur drei der acht Teilnehmer der letzten Endrunde 2014 in Ungarn waren erneut mit von der Partie, was ebenfalls von der hohen

Leistungsdichte auf U19-Stufe in Europa zeugt.

Schon kurz nach dem Endspiel, im September 2015, begann für 52 Mannschaften die Qualifikationsrunde der Ausgabe 2015/16. In der Eliterunde im März 2016 spielten dann 28 Teams in sieben Vierergruppen um den Einzug in die Endrunde in Deutschland, für die sich neben dem Gastgeber die sieben Gruppensieger qualifizierten.





Sportsfile

#### UEFA-U19-Frauen-Europameisterschaft

Die Endrunde im Juli 2015 stellte einen weiteren Fortschritt für den Juniorinnenfußball und insbesondere auch für Ausrichter Israel dar. Das Turnier verhalf dem Frauenfußball im Gastgeberland zu mehr Aufmerksamkeit; alle drei Gruppenspiele Israels wurden im nationalen Fernsehen übertragen und von über 2 000 Zuschauern besucht. Im Rahmen seiner Vorbereitungen auf die Endrunde eröffnete der israelische Verband eine Mädchenfußballakademie, und die U19-Auswahl konnte in der höchsten nationalen Frauenliga mitspielen. UEFA-Frauenfußball-Entwicklungsbotschafterin Laura Georges besuchte das Turnier und war eine Inspiration für die jungen Spielerinnen.

Der Gastgeber konnte auf die bei der Ausrichtung der U21-EM-Endrunde 2013 gemachten Erfahrungen zurückgreifen und führte die Endrunde an vier Spielorten durch; das Finale zwischen Spanien und Schweden in Netanya wurde von beeindruckenden 7 230 Zuschauern besucht. Die Schwedinnen setzten sich mit 3:1 durch und krönten damit nach dem Europameistertitel der U21-Junioren in Tschechien einen denkwürdigen Sommer für den schwedischen Fußball.

Die Qualifikationsrunde 2015/16 mit 44 Mannschaften ging im September 2015 zu Ende, im Frühling 2016 fand die 24 Teams umfassende Eliterunde statt. An der Endrunde im Juli 2016

in der Slowakei nahmen neben dem Gastgeber Deutschland, Frankreich, die Niederlande, Norwegen, Österreich, die Schweiz und Spanien teil. Mit der Auslosung der Qualifikationsrunde 2016/17, an der erneut 44 Teams teilnehmen, wurde die neue Ausgabe eingeläutet; die Endrunde findet im Sommer 2017 in Nordirland statt, das zum ersten Mal eine Endrunde eines Frauенwettbewerbs ausrichtet.

## U17-Europameisterschaft

**A**serbaidschan war Gastgeber der Endphase des UEFA-Futsal-Pokals 2014 und in der Hauptstadt Baku werden vier Spiele der EURO 2020 stattfinden. Mit der Endrunde der U17-EM im Mai 2016 erhielt der Aserbaidschanische Fußballverband eine weitere Gelegenheit, sein organisatorisches Können unter Beweis zu stellen. Es war dies auch die erste Endrunde, in der das Land mit einer Mannschaft vertreten war, und die einheimische U17-Auswahl kostete diese Erfahrung bei einem Turnier aus, das der Entwicklung des aserbaidschanischen Fußballs großen Auftrieb verlieh.

Das Eröffnungsspiel zwischen Aserbaidschan und Portugal im Olympiastadion in Baku fand vor geschichtsträchtigen 33 000 Fans statt – die größte bei einem Spiel eines UEFA-Juniorenwettbewerbs je verzeichnete Zuschauerzahl seit den ersten U17- und U19-Europameisterschaften in der Saison 2001/02.

Portugal wurde dank einem 5:4-Sieg im Elfmeterschießen gegen den iberischen Rivalen Spanien nach einem hart umkämpften 1:1 in der regulären Spielzeit zum zweiten Mal U17-Europameister; das Finale war die letzte von 31

Partien an vier verschiedenen Spielorten. Der portugiesische Stürmer José Gomes erzielte gegen Österreich seinen 16. Treffer im Wettbewerb und avancierte damit zum erfolgreichsten Torschützen in der Geschichte der U17-Europameisterschaft.

Die Auslosung der Qualifikationsrunde der Ausgabe 2016/17 wurde mit Beteiligung von 52 Mannschaften vorgenommen und die Vorbereitungen für die Endrunde in Kroatien, die unter anderem Inspektionsbesuche umfassen, sind weiter im Gange.

## UEFA-U17-Frauen-Europameisterschaft

**B**ei der U17-Frauen-EM 2015/16 war die Rekordzahl von 47 Nationen am Start. Belarus erwies sich im Mai 2016 – wie bereits bei der U19-Frauen-EM 2009 – als hervorragender Endrundenausrichter und verknüpfte das Turnier mit Breitenfußball-Aktivitäten. Die nachmittags angesetzten Anstoßzeiten sorgten für viele jugendliche Zuschauer und brachten dem Gastgeber einige Besucherrekorde ein.

Dies galt für die Gesamtzuschauerzahl von 44 653 ebenso wie für die Endspielkulisse mit 10 200 Fans in Borissov, wo sich Deutschland nach einem torlosen Unentschieden in einem dramatischen Elfmeterschießen mit 3:2 gegen Spanien durchsetzte und damit sein fünftes Finale im fünften Anlauf gewann. Die Zuschauer bekamen insgesamt 58 Tore zu sehen; das 12:0 Englands gegen Belarus war der höchste je bei einer UEFA-Endrunde verzeichnete Sieg.

Die Qualifikationsrunde der Ausgabe 2016/17 wurde im November 2015 ausgelost. Die 44 teilnehmenden Mannschaften sowie das für die Eliterunde

gesetzte Spanien werden versuchen, sich für die Endrunde 2017 in Tschechien zu qualifizieren.



Sportsfile



# KLUBWETTBEWERBE

Die konstante Weiterentwicklung der europäischen Klubwettbewerbe war das zentrale Thema des vergangenen Geschäftsjahres. Es wurde eine Analyse der aktuellen Wettbewerbsstruktur vorgenommen und bei Konsultationen zwischen der UEFA und ihren Mitgliedsverbänden im Rahmen des Programms für Verbandsspitzen (TEP) im September 2015 in Malta wurden mögliche Änderungen am Zyklus 2015-18 ins Auge gefasst. Gleichzeitig führte das Internationale Zentrum für Sportstudien (CIES) eine unabhängige Studie über die Auswirkungen der UEFA-Klubwettbewerbe auf die Ergebnisse der nationalen Meisterschaften und auf mögliche Kaderrotationen von an der UEFA Europa League teilnehmenden Klubs durch. Auf der Grundlage von Sport- und Marktanalysen über notwendige Verbesserungen an den aktuellen Formaten befasste sich die UEFA-Kommission für Klubwettbewerbe weiter mit dem Zyklus 2018-21 und gab informelle Treffen mit Klubvertretern in Auftrag.

Diese Konsultationen mit den Vereinen stellen weiterhin eine wichtige Komponente bei der Suche nach allgemeinen Verbesserungen dar; die gemeinsamen Workshops im Rahmen der UEFA-Klubwettbewerbe werden

genutzt, um Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge einzuholen. Mit den Teilnehmern der Endphase der UEFA Youth League 2016 in Nyon wurde ebenfalls ein Workshop abgehalten.

Die endgültigen Eintrittslisten für die Klubwettbewerbe 2016/17 der Männer und Frauen wurden genehmigt, ebenso wie die umfassend überarbeiteten Wettbewerbsreglemente und Handbücher, die unter anderem neue Bestimmungen zu Torlinientechnologie und Großbildschirmen beinhalteten. Die Spielkalender für 2016/17 und 2017/18 wurden fertiggestellt und im Hinblick auf die Wahl möglicher Austragungsorte der Klubwettbewerbsendspiele 2018 haben erste strategische Inspektionsbesuche stattgefunden.

Für den Klubwettbewerbszyklus 2015-18 wurde in enger Zusammenarbeit mit der Europäischen Klubvereinigung (ECA) ein wichtiger neuer Einnahmenverteilungsschlüssel festgelegt. Die Ausschüttungen an die teilnehmenden Vereine und die Solidaritätszahlungen wurden gegenüber dem Zyklus 2012-15 beträchtlich erhöht und sämtliche Einnahmen aus der UEFA Champions League und der UEFA Europa League werden nun in einem

einigen Topf vereint. Die 32 Klubs der UEFA Champions League 2015/16 erhielten von der UEFA insgesamt EUR 1,345 Mrd., EUR 315 Mio. mehr als in der vorangegangenen Spielzeit, während an die 56 Vereine, welche die Gruppen- und/oder K.-o.-Phase der UEFA Europa League 2015/16 bestritten haben, EUR 411,1 Mio. ausgeschüttet wurden (2014/15: EUR 239,7 Mio.). Die Solidaritätszahlungen an Klubs, die an keiner Gruppenphase teilgenommen haben, wurden von EUR 48,5 Mio. in der Saison 2014/15 auf EUR 84,6 Mio. erhöht, während die über den Nationalverband und/oder die Liga getätigten Solidaritätszahlungen an diejenigen Vereine, die sich für keinen UEFA-Klubwettbewerb qualifizieren konnten, von EUR 85 Mio. (2014/15) auf EUR 120,8 Mio. angestiegen sind.

Der neue Verteilungsschlüssel bringt nicht nur eine beträchtliche Erhöhung der Einnahmen für die Teilnehmer der beiden Klubwettbewerbe mit sich, sondern stärkt auch das Solidaritätsprinzip der UEFA, das einen wichtigen Eckpfeiler ihrer Werte darstellt. Das neue System zeugt letztlich auch von den Fortschritten, die möglich sind, wenn die wichtigsten Akteure zusammenkommen und gemeinsame Vereinbarungen treffen.

---

**Diese Konsultationen mit den Vereinen stellen weiterhin eine wichtige Komponente bei der Suche nach allgemeinen Verbesserungen dar; die gemeinsamen Workshops im Rahmen der UEFA-Klubwettbewerbe werden genutzt, um Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge einzuholen**

---





## UEFA Champions League

Die fußballverrückte Stadt Madrid drückte der UEFA Champions League erneut ihren Stempel auf: Am 28. Mai 2016 standen sich die Lokalrivalen Real und Atlético zum zweiten Mal innerhalb von drei Ausgaben im Finale gegenüber. Das Spiel vor 71 942 Zuschauern im Mailänder San Siro war sehr hart umkämpft und wurde nach einem 1:1-Unentschieden im Elfmeterschießen entschieden, in dem sich Real Madrid in der 61. Ausgabe des europäischen Königswettbewerbs seinen elften Titel holte.

Den entscheidenden Elfmeter verwandelte der portugiesische Superstar Cristiano Ronaldo, der seine Torgefährlichkeit während der gesamten Saison unter Beweis stellte, angefangen beim ersten Gruppenspiel gegen Schachtar Donezk, in dem er einen Hattrick erzielte. Am Ende wurde er mit 16 Treffern, einem weniger als in seiner Rekordsaison 2013/14, das vierte Jahr in Folge Torschützenkönig des Wettbewerbs. Er führt zudem die ewige Torschützenliste mit 93 Treffern an. Ein ganz besonderer Erfolg war der Titelgewinn auch für seinen Trainer Zinédine Zidane, der den Europapokal als siebte Person sowohl als Spieler als auch als Trainer gewinnen konnte – nachdem er die Mannschaft erst zur Saisonmitte übernommen hatte.

Für Fans auf der ganzen Welt war das Spiel ein unverzichtbares Ereignis, und es war das meistgesehnte Sportevent des Jahres 2016. Das Finale wurde in über 200 Ländern ausgestrahlt und von durchschnittlich 160 Mio. Zuschauern verfolgt, bei geschätzten 380 Mio. einmaligen Einschaltungen. In den sechs größten europäischen Märkten lag die durchschnittliche Zuschauerazahl bei 35 Millionen. Eine neue Rekordmarke wurde in Brasilien aufgestellt, wo 18,1 Mio. Zuschauer den Saisonhöhepunkt verfolgten, was die globale Ausstrahlung des Wettbewerbs unterstreicht. Besonders hoch war das Interesse natürlich auch in Spanien mit 10,6 Mio. Zuschauern; der Spitzenwert

wurde während des Elfmeterschießens mit 12,6 Mio. Zuschauern erreicht, was einem Marktanteil von 67,2 % entsprach.

Das Spektakel auf dem Spielfeld zeigte einmal mehr, weshalb sich die UEFA Champions League so großer Beliebtheit erfreut. Die Zuschauerzahlen in den Stadien blieben mit insgesamt 6 596 926 Fans (Qualifikationsphase eingeschlossen) hoch. Die Leistungsdichte im europäischen Fußball wurde mit der erstmaligen Qualifikation eines kasachischen Vereins, dem FK Astana, für die Gruppenphase ebenfalls unterstrichen; dieser Erfolg zeigt, dass auf diesem Kontinent in Sachen Fußballentwicklung gute Arbeit geleistet wird. Ein weiteres Indiz: In der Gruppenphase fielen zahlreiche Entscheidungen erst am letzten Spieltag. Mit Real Madrid und dem FC Barcelona blieben in den Gruppenspielen nur zwei Mannschaften ungeschlagen, und es gab auch Überraschungen, wie das Aus des zweifachen Wettbewerbs Siegers und Champions-League-Dauergastes Manchester United.

Für den Finalisten Atlético Madrid hätte allerdings bereits das Achtelfinale Endstation bedeuten können: Nach zwei torlosen Unentschieden – eine Champions-League-Premiere für ein K.-o.-Duell – gegen den PSV Eindhoven fiel die Entscheidung erst im 16. Versuch des Elfmeterschießens. Die K.-o.-Phase 2015/16 war auch von unglaublichen Aufholjagden geprägt. Bayern München lag im Achtelfinal-Rückspiel zu Hause gegen Juventus Turin mit 2:4 in der Addition in Rückstand, rettete sich aber noch in die Verlängerung und gewann schließlich mit dem Gesamtergebnis von 6:4. Barcelona musste den Traum von der Titelverteidigung im Viertelfinale begraben: Die Katalanen scheiterten mit 2:3 gegen Atlético Madrid, das sich langsam zu ihrem Angstgegner entwickelt. In derselben Runde machte Real Madrid gegen den VfL Wolfsburg einen 0:2-Rückstand aus dem

Hinspiel wett – dank eines weiteren Ronaldo-Hattricks.

Die Saison 2015/16 war die erste des neuen Dreijahreszyklus für die auf den Grundwerten des Wettbewerbs basierende Marke der UEFA Champions League: Leidenschaft, Authentizität, Inspiration und Exzellenz. Im Rahmen der neuen Kampagne „Champions becoming Legends“ werden die Spieler für ihre Anstrengungen zelebriert, den Legendenstatus zu erreichen, der nur wenigen ihrer Vorgänger auf dieser prestigeträchtigen Bühne vorbehalten ist. Die visuelle Identität der Champions League wurde für den neuen Zyklus aufgefrischt, beinhaltet aber nach wie vor viele bekannte Merkmale wie das Sternenball-Logo und die inspirierende Musik, die dem Wettbewerb seine unvergleichliche Aura verleihen. Zur Stärkung der Wettbewerbsmarke trug auch ein erweitertes Lizenzierungsprogramm für 2015-18 bei; das Partner-Netzwerk wurde um über 50 % vergrößert und die bestehenden Produktkategorien wurden überarbeitet und ausgeweitet.

Die UEFA Champions League hat in der Saison 2015/16 mehr Menschen erreicht als je zuvor, was insbesondere an einer populären Kampagne in den sozialen Medien lag. Die Anzahl Likes auf der offiziellen Facebook-Seite nahm um 20 % auf 57 Mio. zu, während die offizielle Instagram-Seite ein Wachstum von über 1 000 % verzeichnete; allein am Tag des Endspiels in Mailand sorgten 22 Mio. Menschen für 74 Mio. Interaktionen. Das Twitter-Konto @ChampionsLeague zählte am Ende der Saison 11,6 Mio. Follower. All diese Zahlen zeigen eindrucksvoll, über welche Strahlkraft und Popularität der weltweit führende Fußball-Klubwettbewerb verfügt.

## UEFA Europa League

Der FC Sevilla setzte seine Dominanz in der UEFA Europa League fort und gewann in der Saison 2015/16 den dritten Titel in Folge. In einem unterhaltsamen Finale am 18. Mai 2016 vor 34 429 Zuschauern im Basler St. Jakob-Park machten die Andalusier gegen den FC Liverpool einen Pausenrückstand wett und gewannen mit 3:1. Dank dem Sieg in diesem Spiel, in dem erstmals Torlinientechnologie eingesetzt wurde, sicherte sich Sevilla einen Startplatz in der UEFA Champions League 2016/17.

2015/16 begann für die UEFA Europa League eine neue Zeitrechnung: Der Wettbewerb erhielt eine neue Markenidentität mit einem innovativen Design, was ihm für den Zeitraum 2015-18 neue Impulse verleihen wird. Der neue Zyklus steht auch im Zeichen einer umfassenderen Marketingkampagne mit einer vollständigen Zentralisierung der kommerziellen Rechte. Mit dem Slogan „Together as one“ wird außerdem das enge Verhältnis zwischen den Klubs und ihren Fans betont in einem Wettbewerb, in dem europapokalerprobte Mannschaften auf Vereine treffen, die möglicherweise zum ersten Mal ins europäische Rampenlicht treten.

Die Gruppenphase brachte mit 48 Vereinen aus 24 Ländern die große Vielfalt zum Ausdruck, die der Europa League ihren besonderen Reiz verleiht. Mit Skënderbeu Korça konnte sich erstmals ein albanischer Verein für die Gruppenphase qualifizieren; Albanien ist damit das 37. vertretene Land. Wie ausgeglichen der Wettbewerb ist, zeigt die Tatsache, dass nur die Hälfte der zwölf Gruppensieger das Sechzehntelfinale überstand und es sich nur bei drei von acht Viertelfinalisten

um Gruppensieger handelte. Die K.-o.-Phase war an Dramatik kaum zu überbieten – Liverpool gelang dabei eines der spektakulärsten Comebacks der Europapokalgeschichte: Im Viertelfinal-Rückspiel gegen Borussia Dortmund lagen die „Reds“ nach einer Stunde mit dem Gesamtergebnis von 2:4 zurück, schafften aber dank drei späten Toren die nicht mehr für möglich gehaltene Wende.

Die UEFA Europa League erfreut sich weiterhin großer Beliebtheit: Insgesamt 6 746 192 Zuschauer verfolgten die Spiele 2015/16 in den Stadien (Qualifikationsphase eingeschlossen) – der höchste Wert der Wettbewerbsgeschichte. Mit den 75 180 Fans beim Achtelfinal-Rückspiel zwischen den englischen Erzrivalen Manchester United und Liverpool im Old Trafford

wurde zudem der Europa-League-Zuschauerrekord für ein einziges Spiel um Längen übertrffen.

Die TV-Zuschauerzahlen befinden sich ebenfalls im Aufwind: Das Endspiel wurde in mehr als 100 Länder übertragen und die durchschnittliche weltweite Zuschauerzahl wurde auf über 50 Mio. geschätzt; insgesamt schalteten am Finalabend über 160 Mio. Zuschauer mindestens einmal ein. Auch auf UEFA.com wurde mit 26,7 Mio. Seitenaufrufen über die gesamte Europa-League-Saison betrachtet ein neuer Höchstwert erreicht – all diese Zahlen sind ein Versprechen für die Zukunft, zumal für die Ausgabe 2016/17, deren Endspiel in der Friends Arena im schwedischen Solna stattfindet, noch größere Anstrengungen unternommen werden.



## UEFA-Superpokal

Die Entscheidung, den UEFA-Superpokal in verschiedenen europäischen Ländern auszutragen, hat sich bewährt. So kommen mehr Nationalverbände in den Genuss, Gastgeber dieses Duells zum Auftakt der Klubwettbewerbssaison zwischen den Siegern der UEFA Champions League und der UEFA Europa League zu sein.

2015 fand die Partie am 11. August in der Boris-Paitschadse-Dinamo-Arena in Tiflis statt – es war dies das erste UEFA-Endspiel überhaupt in Georgien. In einem packenden innerspanischen

Duell zwischen dem FC Barcelona und dem FC Sevilla setzten sich die Katalanen mit 5:4 nach Verlängerung durch und gewannen den Superpokal zum fünften Mal, nachdem Sevilla in der regulären Spielzeit in beeindruckender Manier einen 1:4-Rückstand wettgemacht hatte.

Die 51 490 Zuschauer bedeuteten neuen Rekord für eine einzelne Superpokal-Begegnung auf neutralem Boden, und die neun Tore waren ein neuer Höchstwert im Vergleich zu sämtlichen in der Geschichte des Wett-

bewerbs ausgetragenen Partien. An der spektakulären Eröffnungszерemonie waren 1 000 Kinder aus Georgien und acht weiteren Ländern beteiligt, die auf Initiative der UEFA-Stiftung für Kinder und des Georgischen Fußballverbands den Mannschaften und dem Schiedsrichtergespann als Zeichen von Frieden und Einheit die Hand reichten. Die nächsten Stationen des UEFA-Superpokals sind Trondheim (Norwegen) 2016, Skopje (EJR Mazedonien) 2017 und Tallinn (Estland) 2018.

---

**Das Endspiel wurde in mehr als 100 Länder übertragen und die durchschnittliche weltweite Zuschauerzahl wurde auf über 50 Mio. geschätzt; insgesamt schalteten am Finalabend über 160 Mio. Millionen Zuschauer mindestens einmal ein**

---

## UEFA Women's Champions League

Zur 15. Ausgabe des Frauen-Klubwettbewerbs der UEFA meldete sich die Rekordzahl von 56 Vereinen aus 47 Ländern an.

Das Endspiel 2016 fand wieder in derselben Maiwoche und im selben Land wie das Champions-League-Finale der Männer statt. Im Stadio Città del Tricolore im italienischen Reggio Emilia kam es vor über 15 000 Zuschauern zur dramatischen Neuauflage des Endspiels von 2013 zwischen Olympique Lyon und dem VfL Wolfsburg, in dem sich die Französinnen nach einem 1:1-Unentschieden mit 4:3 im Elfmeterschießen durchsetzten und ihren drit-

ten Titel gewannen. Das Interesse an der Partie war dank Live-Übertragungen in ganz Europa und darüber hinaus groß: 3,5 Mio. Menschen verfolgten das Finale, 6 % mehr als beim letzten Endspielduell 2013 zwischen denselben Teams. Über den gesamten Wettbewerb betrachtet verzeichnete Eurosport eine Gesamtzuschauerzahl von 17,3 Mio.

Dem Spiel ging eine hervorragende Werbekampagne voraus, die unter anderem eine Trophy Tour mit der italienischen Endspielbotschafterin und ehemaligen Nationalspielerin Patrizia Panico umfasste, während

der Nationaltrainer der italienischen Männer, Antonio Conte, beim Start des Eintrittskartenverkaufs anwesend war. In Reggio Emilia fand auch das Frauen-Breitenfußball-Festival statt, bei dem UEFA-Frauenfußball-Entwicklungsbotschafterin Stephanie Houghton eine Partie mit Juniorinnen aus der Region austrug.

Kurz darauf begannen die Vorbereitungen für die Ausgabe 2016/17, die im City Stadium in Wales zu Ende gehen wird. Die Eintrittsliste wurde so angepasst, dass die Verbände auf den Plätzen 9 bis 12 neu ihren Vizemeister zum Wettbewerb anmelden können.

## UEFA-Futsal-Pokal

Auf der Siegertrophäe des UEFA-Futsal-Pokals wurde im April 2016 ein neuer Name eingeschlagen: Nach einem dramatischen 4:3-Sieg über den ehemaligen Titelgewinner und Ausrichter der Endphase, Inter FS aus Spanien, holte Wettbewerbsneuling Ugra Jugorsk den Pokal der Ausgabe 2015/16 in die 36 000 Einwohner

zählende Stadt in Westsibirien. Die Fans im ausverkauften Palacio Multiusos in Guadalajara trugen zu einem spektakulären und farbenfrohen Turnier bei, dessen Finale von knapp 4 000 Zuschauern verfolgt wurde.

Kurz danach begann bereits die Ausgabe 2016/17, an der neben Titelverteidiger Ugra Jugorsk erstmals auch Vertreter aus Kosovo und San Marino teilnahmen; insgesamt hat sich die Rekordzahl von 52 Klubs angemeldet, von denen 48 an der Auslosung der Vor- und Hauptrunde im Juli 2016 beteiligt waren.

## UEFA Youth League

Nach einer zweijährigen Testphase wurde die UEFA Youth League 2015/16 als ständiger UEFA-Wettbewerb verankert. Der erweiterte Wettbewerb umfasst neu 64 Mannschaften; neben den Juniorentools der an der Gruppenphase der UEFA Champions League teilnehmenden Vereine kommen 32 nationale U19-Meister hinzu. Diese Ausweitung erhöht die Qualität des Wettbewerbs, garantiert eine breitere Ländervertrittung und gibt noch mehr jungen Talenten die Chance, auf der internationalen Bühne zu glänzen. Dank einem 2:1-Endspielsieg gegen Paris Saint-Germain am 18. April 2016 im mit 4 000 Zuschauern ausverkauften Stade de Colovray gegenüber dem UEFA-Sitz in Nyon konnte der FC Chelsea seinen Titel erfolgreich verteidigen. Im Halbfinale hatten die Londoner den belgischen Vertreter RSC Anderlecht besiegt, während PSG Real Madrid ausschaltete, dessen Stürmer Borja Mayoral mit seinem 15. Treffer den bestehenden Youth-League-Rekord einstellte.

Zahlreiche UEFA-Mitarbeitende halfen an den beiden Spieltagen als Volunteers mit, und die örtliche Presse hatte mit ihrer Berichterstattung wesentlichen Anteil an der Gesamtzuschauerzahl von 11 338. Die Einnahmen aus

dem Eintrittskartenverkauf flossen in die UEFA-Stiftung für Kinder und ihr Projekt „Let's Live Our Dreams“. Das Turnier hatte auch eine erzieherische Komponente: Die UEFA organisierte für die jungen Spieler der vier Halbfinalisten Workshops zu den Themen Spielmanipulationen, Doping und Umgang mit den Medien.

Die UEFA Youth League bot einmal mehr einen perfekten Rahmen, um einige der größten Nachwuchstalente Europas zu bestaunen. Ein gutes Beispiel war Marcus Rashford von Manchester United, der zu Beginn der Saison 2015/16 dem Youth-League-Kader seines Vereins angehörte, bevor er sich in die erste Mannschaft spielte und sogar ins englische Nationalteam für die UEFA EURO 2016 berufen wurde.



# MATCH OPERATIONS

Die Abteilung Match Operations nahm im Berichtszeitraum ihre üblichen Aufgaben im Zusammenhang mit dem Spielbetrieb wahr: Überprüfung und Koordination von Spieldaten, Verwaltung der Wettbewerbsdatenbanken, Organisation von Stadioninspektionen, Registrierung von Spielerinnen und Spielern sowie Schulung von Spielbeauftragten wie den UEFA-Spieldelegierten. Auf der operativen Seite diente das Match Command Centre in Nyon weiterhin zur Unterstützung der Organisationsteams vor Ort und zur Bewältigung von Problemen wie Sicherheitsfragen und widrigen Witterungsverhältnissen.

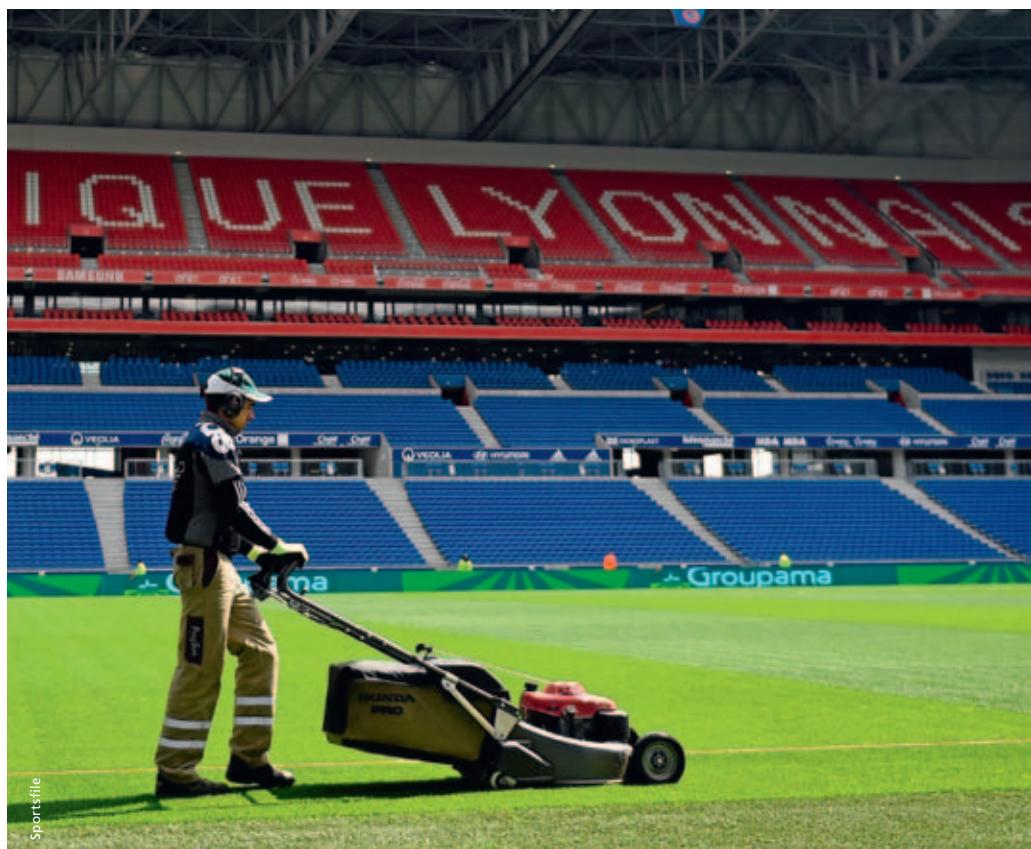
Für die neuen Delegierten wurden Beobachtungseinsätze und Treffen mit Mentoren organisiert, und die Unterlagen für Delegierte wurden ebenso wie die Wettbewerbsrichtlinien überarbeitet. Im Hinblick auf die UEFA EURO 2016 und die European Qualifiers 2016-18 fand ein Auswahlprozedere statt; es wurden Vorkehrungen für die Einsätze in Frankreich getroffen und entsprechende Schulungen durchgeführt, um die Delegierten auf ihre Aufgaben vorzubereiten.

Zum Tagesgeschäft gehörte auch die Ernennung von Venue Directors (Spielortverantwortlichen), für die neue Richtlinien erstellt und Schulungen mit Blick auf die Klubwettbewerbe und die WM-Qualifikation 2016-18 organisiert wurden. Für die Klubwettbewerbe wurde ein neues Tool zur Bekanntgabe der Stadien entwickelt und es wurde ein neues Konzept für die Überwachung der Spielfelder eingeführt. Das Jahr 2016 begann mit einem Workshop für Stadioninspektoren in Lyon sowie Workshops zum Thema Ausrüstung für die 24 Teilnehmer der EURO 2016, während bei der EM-Endrunde die zuvor ausgewählten und geschulten

Spieldelegierten betreut wurden. Die für die European Qualifiers 2016-18 bekanntgegebenen Stadien wurden geprüft und es wurde weiter an der neuen Online-Plattform TIME gearbeitet, die es Verbänden und Vereinen ermöglicht, Informationen zu Nationalmannschafts- und Klubwettbewerbsspielen auszutauschen.

In der Planung der neuen Saison nahmen die Vorbereitungen für die Einführung der Torlinientechnologie ab den Champions-League-Playoffs 2016/17 einen wichtigen Platz ein. Das System soll die zusätzlichen Schiedsrichterassistenten unterstützen, die weiterhin sämtliche Aktionen in und um den Strafraum herum überwachen werden. Dank der Technik können sich die zusätzlichen Schiedsrichterassistenten anstelle der Torlinie auf das Spielgeschehen im Rest des Strafraums konzentrieren und gegebenenfalls den Schiedsrichter bei seinen Entscheidungen unterstützen.

Zu den weiteren Aktivitäten im Rahmen der Saisonvorbereitung gehörten Stadioninspektionen, verschiedene Genehmigungsverfahren für die neue Klubwettbewerbssaison und den neuen Zyklus der European Qualifiers sowie die Durchführung von 292 Qualifikationsspielen in den Klubwettbewerben.



## Schiedsrichterwesen

Die Abteilung Schiedsrichterwesen setzte ihre intensive Arbeit fort, die unter anderem aus der Organisation von Kursen und der Ernennung von Schiedsrichtern für die UEFA-Wettbewerbe bestand – dazu gehörte die Rekordzahl von 210 Ernennungen an einem Tag für die ersten beiden Qualifikationsrunden der UEFA Champions League und der UEFA Europa League im Sommer 2015.

Die UEFA-Schiedsrichterkommission wurde bei der effizienten Bewältigung aller Angelegenheiten im Zusammenhang mit den Unparteiischen unterstützt. Die traditionellen Schiedsrichtertagungen, d.h. der Sommerkurs in Nyon zum Auftakt der Saison 2015/16 und der Auffrischungskurs im Winter, dieses Mal im Februar 2016 auf Zypern, wurden fortgeführt. Vor dem Winterkurs fand auf der Mittelmeerinsel zudem ein Kurs für Schiedsrichterassistenten statt, während 40 zusätzliche Schiedsrichterassistenten im September

2015 nach Nyon eingeladen wurden, was die wachsende Bedeutung dieser beiden Assistentenrollen unterstreicht. Durch Kurse für Futsal-Schiedsrichter und -Schiedsrichterbeobachter wurde sichergestellt, dass sich die Spielleiter dieses Fußballsektors ebenfalls stetig weiterentwickeln.

Die Saison 2015/16 stand im Zeichen der UEFA EURO 2016. Für das Turnier wurden 18 Teams aus Schiedsrichtern, Schiedsrichterassistenten und zusätzlichen Schiedsrichterassistenten gebildet, und im Schiedsrichter-Hauptquartier in Enghien-Les-Bains in der Nähe von Paris wurde ein Vorbereitungsworkshop abgehalten. Bei der Endrunde standen schließlich 94 Unparteiische im Einsatz; zuvor besuchten Mitglieder der UEFA-Schiedsrichterkommission alle 24 Mannschaften, um sie über die Auslegung der Spielregeln zu informieren. Es wurde auch auf Spielanalysten zurückgegriffen, die den Referees wertvolle Informationen

über die Taktik der Mannschaften gaben. Die harte Vorbereitung zahlte sich aus: Die Schiedsrichter erhielten – nicht zuletzt dank dem positiven Verhalten der Spieler und Trainer – viel Lob für ihre Leistungen in Frankreich, insbesondere was die einheitliche Regelauslegung und den Schutz des Images des Fußballs anbelangt.

Die Ausbildung talentierter junger Schiedsrichterinnen und Schiedsrichter ist dank dem UEFA-Schiedsrichter-Exzellenzzentrum (CORE) in guten Händen, wie die Ernennung des polnischen Unparteiischen Szymon Marciniak für die EURO 2016 zeigt; Marciniak ist der erste CORE-Absolvent, der bei einer EM-Endrunde im Einsatz stand.

## Antidoping und Medizinisches

In der Saison 2015/16 brachte die UEFA ihr bis dato umfangreichstes Antidoping-Programm auf den Weg. Es umfasste die Einführung des von der Welt-Anti-Doping-Agentur (WADA) entwickelten Steroid-Moduls des biologischen Sportlerpasses, die langfristige Aufbewahrung von Proben zur Ermöglichung der rückwirkenden Aufdeckung verbotener Substanzen sowie die Ausweitung des umfassenden Blut- und Urintestprogramms in Wettkampf und Training.

Das Antidoping-Programm steht seit dem letzten Berichtszeitraum

vermehrt im Zeichen des Informationsaustauschs, nachdem die UEFA Kooperationsvereinbarungen mit den nationalen Antidoping-Organisationen (NADOs) der an der UEFA Champions League, UEFA Europa League und EURO 2016 teilnehmenden Mannschaften eingegangen ist. Diese verbesserte Kooperation setzt neue Maßstäbe in Sachen Datensammlung und Optimierung der Kontrollen und hat darüber hinaus einen Abschreckungseffekt.

Das Aufklärungsprogramm 2015/16 umfasste die Entwicklung einer E-Learning-Website, neue Informationsbro-

schüren für Spieler sowie Sensibilisierungsveranstaltungen im Rahmen der Endrunden der Juniorenwettbewerbe, bei denen die jungen Spielerinnen und Spieler eindringlich vor den Gefahren und Konsequenzen von Doping gewarnt werden.

Das umfangreiche Antidoping-Programm im Rahmen der EURO 2016 begann am Anfang des Jahres und beinhaltete Kontrollen in und außerhalb des Wettbewerbs. Bei einem Workshop im März 2016 in Paris unterzeichneten alle 24 Mannschaftsärzte eine Charta, mit der sie der UEFA ihre



Unterstützung im Hinblick auf die Erreichung einer dopingfreien EM-Endrunde zusicherten. Von den 2 242 gesammelten Proben erwies sich keine einzige als positiv.

In medizinischer Hinsicht erntet die UEFA weiterhin Lob für den Umfang und die Qualität der Daten ihrer Verletzungsstudie für Eliteklubs, die den Vereinen, Nationalverbänden und der Wissenschaft nützliche Anhaltspunkte für deren Arbeit im Bereich der Behandlung und Prävention von Verletzungen gibt. Die Studie geht bereits in ihr 15. Jahr und war Gegenstand

einer Sonderausgabe des „British Journal of Sports Medicine“ im Mai 2016. Mit einer spezifischen Verletzungsstudie zur EURO 2016 wurde zudem bezoickt, Rate, Muster und Schweregrad von bei der Endrunde auftretenden Verletzungen zu erfassen, um zum besseren Verständnis von Verletzungen beizutragen, indem die Daten und das gewonnene Wissen der breiten Fußballfamilie zur Verfügung gestellt werden.

# BREITENFUSSBALL

Die Förderung des Breitenfußballs bleibt eine der Hauptprioritäten der UEFA angesichts ihrer Überzeugung, dass der Fußball ein Spiel für alle ist; Höhepunkt der Berichtsperiode war der 11. UEFA-Breitenfußball-Workshop im April 2016 im slowenischen Ljubljana. Der Workshop bot den Breitenfußball-Managern der UEFA-Mitgliedsverbände eine Plattform zum Wissensaustausch. Zu den behandelten Themen gehörten auch die Umsetzung neuer Ideen und Aktivitäten auf nationaler Ebene, die wirkungsvolle Vermarktung und Promotion des Breitensports und die Herausforderungen im Zusammenhang mit den neuen Säulen der UEFA-Breitenfußball-Charta.

Im September 2015 begingen die europäischen Fußballverbände die erste UEFA-Breitenfußball-Woche, die in Absprache mit der Europäischen Kommission parallel zur Europäischen Woche des Sports zelebriert wurde. In dieser Woche schenkte die UEFA Belgien ein Maxispieldorf und vergab ihre jährlichen Breitenfußball-Auszeichnungen, mit denen die besten Breitenfußballleiter, -vereine und -projekte Europas gewürdigt werden.

Im Rahmen einer Umfrage lieferten die Nationalverbände der UEFA Informationen zu aktuellen Trends; diese wurden dazu verwendet, die Verbände bei der Erfüllung der Kriterien der überarbeiteten Breitenfußball-Charta zu unterstützen. Schließlich wurden die

Richtlinien für ein neues Schulfußballprojekt genehmigt, während die Verbände mit der Initiative „Vision 2020“ verstärkt bei der Steigerung der Teilnehmerzahlen im Breitenfußball unterstützt werden.



## UEFA-Regionen-Pokal

Im Sommer 2015 fand in der Republik Irland die Endrunde der neunten Ausgabe des UEFA-Amateurwettbewerbs statt; der Titel ging an den Gastgeber, eine Auswahl aus dem Osten des Landes. Für die Ausgabe 2016/17 haben sich 38 Verbände angemeldet, die sich zunächst in der Vor- und Zwischenrunde duellieren werden. Die nächste Endrunde wird im Juni 2017 im Land eines der acht Endrundenteilnehmer stattfinden.

# SOLIDARITÄT UND UNTERSTÜTZUNG FÜR DIE NATIONALVERBÄNDE

**Der Zusammenhalt zwischen der UEFA und ihren 55 Mitgliedsverbänden ist ein Stützpfeiler des europäischen Fußballs, untermauert durch die großzügige Unterstützung und Beratung der UEFA ihren Mitgliedern gegenüber. Diese Unterstützung dient dem Wohlergehen des europäischen Fußballs und sorgt für wichtige Impulse für den Fortschritt und die Weiterentwicklung der Verbände auf dem gesamten Kontinent.**

## HatTrick

Die UEFA lässt einen beträchtlichen Teil ihrer Einnahmen in den europäischen Fußball zurückfließen und unterstützt die Nationalverbände über das HatTrick-Programm bei der Verbesserung ihrer sportlichen und administrativen Infrastruktur. Im Rahmen des vierten HatTrick-Zyklus (2016-20) steht den europäischen Verbänden ein Gesamtbudget von nunmehr EUR 600 Mio. zur Verfügung.

Im Geschäftsjahr 2015/16 wurden dank HatTrick zahlreiche Projekte verwirklicht, darunter der neue Fußballkomplex

des Portugiesischen Fußballverbands, das neue nationale Fußballzentrum des Slowenischen Fußballverbands und der neue Sitz des Montenegrinischen Fußballverbands.

Die HatTrick-Auszeichnungen 2015 gingen an die Verbände von Belarus, der Republik Irland, Rumäniens und Tschechiens, die für ihre hervorragende Arbeit in den verschiedenen Kategorien der drei HatTrick-Säulen Investition, Wissensaustausch und Ausbildung gewürdigt wurden.

Genehmigte HatTrick-Projekte wurden weiterverfolgt, bei diversen Inspektionsbesuchen wurden Pläne konkretisiert und Experten in den Bereichen Rasen, Flutlicht und Stadioninfrastruktur statteten einer Reihe von Nationalverbänden Besuche ab und leisteten operative Unterstützung für die European Qualifiers 2014-16. Schließlich wurde das neue HatTrick-Reglement für den Zyklus 2016-20 genehmigt.

## Stadien und Sicherheit

Die umfassende UEFA-Strategie 2015-19 für Sicherheit in den Stadien wurde im Verlauf des Jahres in die Tat umgesetzt. Die Strategie beinhaltet ein auf vier Jahre angelegtes Unterstützungsprogramm für die UEFA-Mitgliedsverbände mit Blick auf die Umsetzung der neuen Konvention des Europarats. Die UEFA-Vision sieht auch harte Maßnahmen gegen bekannte Unruhestifter (Stadionverbote und Reisebeschränkungen), die Schulung von Ordnern, Stadionbetreibern, Polizeibeamten und Stadionver-

antwortlichen sowie fortdauernde Unterstützung und Anleitung der europäischen Nationalverbände vor. Bekanntgegeben wurde die Strategie anlässlich der letzten, zusammen mit der EU organisierten Stadion- und Sicherheitskonferenz im September 2015 in Warschau mit 300 Teilnehmern.

Die Untersuchungen zur zunehmenden Bedrohung durch Drohnen wurden fortgeführt und es wurde ein Forschungsprojekt über Gesundheitsrisiken im Zusammenhang mit der

Verwendung von Pyrotechnik in Stadien initiiert. Die Kurse für Ausbilder von Ordnern, Sicherheitsverantwortlichen von Klubs und Polizeikommandanten wurden fortgesetzt, und im Rahmen des UEFA/AFC-Unterstützungsprogramms im Bereich Stadien und Sicherheit fanden im Iran und in den Vereinigten Arabischen Emiraten entsprechende Veranstaltungen statt.

## Fortbildung und Forschung

Im Mai 2016 fand in Nyon die vierte Ausgabe des UEFA-Programms für Frauen in Führungspositionen (WFLP) statt, bei der 24 Teilnehmerinnen aus UEFA-Mitgliedsverbänden an ihren Führungsqualitäten arbeiteten und darauf vorbereitet wurden, im Fußball Führungspositionen und Entscheidungsverantwortung zu übernehmen. Nach dieser Fortbildungswoche werden die Teilnehmerinnen ein Jahr lang von Mentoren begleitet, die den potenziellen künftigen Führungskräften wertvolle Unterstützung und Beratung bieten.

Die UEFA-Ausbildungsprogramme nahmen weiter Fahrt auf und wurden durch zwei neue Fortbildungsprogramme ergänzt: Mit dem UEFA-Master-Studienkurs für Nationalspieler (UEFA-MIP) wird bezieht, dass ehemalige Spieler nach ihrer aktiven Zeit in die Administration und Verwaltung des Fußballs wechseln; die erste Ausgabe des Programms zählt 24 Teilnehmer. Im juristischen Bereich sorgt das UEFA-Fußballrecht-Programm dafür, dass Fachjuristen stets auf dem aktuellen Stand sind und sich ein besseres Verständnis der Entwicklungen im Bereich des Fußballrechts aneignen.

Mehrere bestehende Fortbildungsprogramme haben nichts von ihrer Bedeutung für die breite Fußballfamilie eingebüßt. Die dritte Ausgabe des Master-Studienkurses in europäischer Sport-Governance (MESGO), der sich an Fachpersonen aus dem Sportsektor richtet, die ihre Kenntnisse über den europäischen Sport vertiefen möchten, ist zu Ende gegangen; die Bewerbungsphase für die vierte Ausgabe ist im Gange. Einen besonders internationalen Charakter hatten die Kurse zum Erhalt des UEFA-Zertifikats in Fußball-

management (CFM), die auf dem ganzen Kontinent stattfanden; eine Ausgabe wurde von den Nationalverbänden der Republik Irland und Nordirlands gemeinsam durchgeführt. Das CFM bietet Verbänden und insbesondere ihren Mitarbeitenden die Gelegenheit, sich im Bereich des Fußballmanagements fortzubilden.

Das Wissens- und Informationsvermittlungsprogramm KISS dient wiederum dem Wissensaustausch zwischen den Nationalverbänden. Mit KISS wird der Bedeutung des kollektiven Wissens für den europäischen Fußball Rechnung getragen, und das Programm bezieht außerdem die Förderung von Solidarität und Gleichheit in der europäischen Fußballfamilie.

Zu den Höhepunkten des KISS-Programms 2015/16 gehörte ein Marketing-Workshop in Istanbul, bei dem sich 85 Experten aus Nationalverbänden unter anderem mit dem neuen UEFA-Projekt „UEFA GROW 2020“ befassten, bei dem den Verbänden eine langfristige Marketingvision vermittelt wird, auf deren Grundlage sie eine für ihr Land wirkungsvolle Strategie entwickeln können. Die Nationalverbände trafen sich auch zu verschiedenen Workshops, bei denen sie bewährte Vorgehensweisen im Zusammenhang mit der Entwicklung von Frauenklubs und -ligen austauschten.

Diverse Forschungsprojekte bieten immer wieder faszinierende neue Einblicke in den europäischen Fußball und unterstützen die Fußballverbände bei der Erfüllung ihrer Mission. Für die Saison 2016/17 vergab die UEFA sieben Forschungsstipendien, nachdem sie ca. 50 von den UEFA-Mitgliedsverbänden unterstützte Projektvorschläge führen-

der Wissenschaftler geprüft hatte. Die Forschungsprojekte betreffen die unterschiedlichsten Themen wie Fußball und Menschenrechte, Wirksamkeit europäischer Gesetze gegen Spielmanipulationen und Beteiligung behinderter Menschen am europäischen Fußball.



## Wandel im Fußball (Captains of Change)

Dieses Programm bezweckt die Förderung von Vielfalt und Inklusion im europäischen Fußballmanagement und verfügt nach einem verheißungsvollen ersten Jahr bereits über ein solides Fundament; elf Projekte aus dem ersten Zyklus des Programms werden erfolgreich in ganz Europa umgesetzt.

So wurde in Norwegen erstmals eine „diversity map“ erstellt, für die der dortige Fußball nach Geschlecht und ethnischer Herkunft analysiert wurde, während der finnische Verband das Kriterium „Vielfalt“ in sein Qualitätsmanagementsystem, das sich an die 100 größten Klubs richtet, integrierte.

Im Frühling 2016 erklärte sich die UEFA zudem bereit, drei weitere Projekte in diesem Bereich unter Federführung der Verbände Italiens, Rumäniens und Schottlands zu unterstützen.



## Programm für Verbandsspitzen (TEP)

Dieses UEFA-Programm bot den Führungskräften der Mitgliedsverbände weiterhin wertvolle Unterstützung bei der Entscheidungsfunding. Beim TEP-Strategietreffen im September 2015 in Malta wurden die gemeinsamen Beratungen für die neue Saison eingeläutet, die sich um strategische Fußballfragen, fußballpolitische Angelegenheiten, die Zukunft der europäischen Klubwettbewerbe und

die Finanzierung des vierten HatTrick-Zyklus (2016-20) drehten. Auf Anfrage beriet die UEFA die Verbandsspitzen auch auf individueller Basis.

Die jüngste Ausgabe des TEP-Ausrüstungs-Unterstützungsprogramms wurde abgeschlossen und gleichzeitig wurde das Good-Governance-Anreizprogramm 2015/16 im Rahmen von HatTrick auf den Weg gebracht. Ferner

analysierte die UEFA die Jahresabschlüsse der Nationalverbände und unterstützte sie dabei, die UEFA mit dem kollektiven Verkauf der Rechte an den Nationalmannschaftswettbewerben für den Zeitraum 2018-22 zu beauftragen.

## Studiengruppen-Programm (SGS)

Das Studiengruppen-Programm, das den technischen Austausch zwischen den europäischen Nationalverbänden fördert, ging in die zweite Saison eines Zweijahreszyklus, bei dem drei Themen im Vordergrund standen: Trainerausbildung, Frauenfußball und Breitenfußball. In der Saison 2015/16 nahmen über 900 Trainer an insgesamt 26 Seminaren teil, die Diskussionen sowie theoretische und praktische Arbeit beinhalteten und jeweils von einem Gastgeberverband ausgerichtet wurden.



## Trainerausbildung

Eine zentrale Veranstaltung im letzten Berichtszeitraum war der jüngste UEFA-Workshop zur Trainerausbildung im September 2015 in der slowakischen Hauptstadt Bratislava, an dem die technischen Direktoren und Verantwortlichen der Trainerausbildung der UEFA-Mitgliedsverbände teilnahmen. Bei dem Workshop wurden unter anderem die Ergebnisse einer Studie der Leeds Beckett University über die Auswirkungen der UEFA-Trainerkonvention seit deren Einführung im Jahre 1997 vorgestellt. Auf Grundlage der Empfehlungen der Studie legten die UEFA-Abteilung Fußballausbildung und der aus Experten im Bereich der Trainerausbildung bestehende UEFAJira-Ausschuss drei unmittelbare Prioritäten fest: realitätsnahes Lernen, Schulung von Trainerausbildern und Fortbildung. Für diese drei Bereiche werden derzeit entsprechende Aktivitäten geplant.

Die Kurse für Anwärter auf die UEFA-Pro-Lizenz gingen in ihr sechstes Jahr; an drei Seminaren nahmen insgesamt 270 Trainer teil. Erfahrene Vereinstrainer wie David Moyes und Thomas Schaaf gaben in Nyon wertvolle Einblicke in die verschiedenen Facetten des anspruchsvollen Trainerberufs. Georgien und Malta brachten ihre ersten Pro-Lizenz-Kurse auf den Weg, und Gibraltar wurde bei der Einführung eines ersten Kurses auf B-Lizenz-Stufe unterstützt. Schließlich wurden die letzten Vorbereitungen für die Einführung eines für Torwarttrainer in den Balkanländern konzipierten Tutoren-ausbildungsprogramms getroffen, das in Bosnien-Herzegowina, der EJR Mazedonien, Kroatien und Serbien durchgeführt wird.



Die Ausbildung von Trainerinnen nahm in der Berichtsperiode einen wichtigen Platz ein. Mehrere talentierte Trainerinnen erhielten Stipendien für UEFA-Pro- und UEFA-A-Lizenzkurse, und Nationalverbände, die auf Frauen zugeschnittene Diplomkurse organisieren wollten, wurden bei diesem Unternehmen unterstützt. Die Produktion eines umfassenden Handbuchs zur Ausbildung von Futsal-Trainern, das die Entwicklung in diesem Sektor vorantreiben soll, wurde abgeschlossen, während die Vorbereitungen für die wichtigste Veranstaltung von 2016, die Konferenz für Nationaltrainer in Paris zur Analyse der technischen und taktischen Trends der UEFA EURO 2016, weitergingen.

Das Verfolgen solcher Trends ist eine der zentralen Aktivitäten der UEFA im Bereich der Trainer- und Fußballausbildung. Erfahrene Experten wurden zu den Endrunden der UEFA-Wettbewerbe und zu Klubwettbewerbsspielen entsandt, um aktuelle Trends zu analysieren und technische Berichte zu erstellen. Beim jährlichen UEFA-Elite-trainer-Forum setzten sich die Trainer der europäischen Spitzenvereine mit dem europäischen Klubfußball auseinander, und für die EURO 2016 wurde ein Team renommierter Trainer unter der Leitung von UEFA-Trainerbotschafter Sir Alex Ferguson zusammenge stellt, die Spiele besuchten, Ideen und Meinungen austauschten und eine Fülle an Informationen mit Blick auf die Erstellung des technischen Berichts zur EM-Endrunde sammelten.

## Frauenfußballentwicklung

Das Frauenfußball-Entwicklungsprogramm der UEFA und sein Nutzen für die Förderung des Frauenfußballs in Europa war im Berichtszeitraum Gegenstand eines Berichts, in dem Vorzeigbeispiele aus allen UEFA-Mitgliedsverbänden zusammengetragen wurden. Als weitere Entwicklungsmaßnahme wurde während der EURO 2016 eine Frauenfußball-Marketingkonferenz abgehalten, an der Generalsekretäre, Marketingverantwortliche und Frauenfußball-Experten aus Nationalverbänden teilnahmen. Das Turnier in Frankreich war auch eine ideale Gelegenheit, um dem für den Frauenfußball zuständigen Personal der Verbände Wertschätzung zukommen zu lassen und ihnen Gelegenheiten zur Kontaktpflege zu verschaffen.

Bei ihren Entwicklungsbemühungen kann die UEFA auf die Unterstützung hochkarätiger Vorbilder des Frauenfußballs zählen. Zuletzt wurden die englische Spielführerin Stephanie Houghton und die ehemalige deutsche Nationalspielerin Nadine Keßler zu UEFA-Frauenfußball-Botschafterinnen ernannt; sie stoßen damit zu Camille

Abily und Laura Georges (Frankreich), Verónica Boquete (Spanien) und Lotta Schelin (Schweden) hinzu. Die sechs Botschafterinnen leisten einen Beitrag zur Förderung des Frauenfußballs und sind eine große Inspiration für künftige Generationen von Spielerinnen.

Das für Frauenfußball zuständige Team initiierte auch die Initiative „Free-Kicks“, die Wissensvermittlung, praktische Kurse und Beratungsprogramme in Bereichen wie Entwicklung auf und neben dem Spielfeld, Wissensaustausch unter Nationalverbänden, Werbung sowie Trainer- und Schiedsrichterwesen beinhaltet. Die Unterstützung wird dabei den individuellen Bedürfnissen jedes Verbands angepasst.

In Zusammenarbeit mit der UEFA-Division Marketing und mit spezialisierten Beratern wurde eine Kampagne auf die Beine gestellt, um das Wachstum des Frauenfußballs in ganz Europa weiter anzukurbeln; diese umfasste unter anderem Studien über angestrebte Teilnehmerzahlen und auf Frauen und Mädchen abgestimmte

Strategien. Im isländischen Keflavík kamen zudem Vertreter aus sechs Nationalverbänden zusammen, um bewährte Praktiken im Zusammenhang mit Frauenfußball-Akademien und Elitejuniorinnen-Förderprogrammen auszutauschen, während die UEFA ihre Mitgliedsverbände über das Marketing-Unterstützungsprogramm „UEFA GROW 2020“ hinsichtlich der Promotion des Frauenfußballs und seines Ansehens beriet.

Im Rahmen des Endspiels der UEFA Women’s Champions League im Mai 2016 in Reggio Emilia fand eine Reihe von Breitenfußball-Aktivitäten für Zielgruppen statt, die gemeinsam mit den Nationalverbänden San Marinos und Italiens ausgewählt wurden.

## Elitejuniorenförderung

In der zweiten Saison des ambitionierten Akademie-Entwicklungsprogramms wurden die vier Pilotverbände des Projekts (Armenien, EJR Mazedonien, Georgien und Neuland Belarus) weiterhin eng betreut und es haben erste Besuche in diesen Ländern stattgefunden. Mit den vier Verbänden wurde eine Reihe praktischer Einheiten unter Aufsicht der UEFA abgehalten; das Programm nimmt immer mehr Fahrt auf und in der EJR Maze-

donien fand ein U14/U15-Förderturnier mit Beteiligung aller Pilotverbände statt.

In Nyon wurde im Rahmen der Endphase der UEFA Youth League im April 2016 ein Workshop zur Elitejuniorenförderung abgehalten, und es wurden 33 Förderturniere für Juniorinnen (U16 bis U18) und Junioren (U16) in ganz Europa organisiert, bei dem die jungen Nachwuchstalente erste internationale

Erfahrungen sammeln konnten. Diese Turniere fanden in Anwesenheit technischer Beobachter statt und den Verbänden wurden Ausbildungskurse nur für Trainerinnen angeboten. Die Förderturniere werden weiterhin unter der Maxime ausgetragen, dass das Sammeln von Fußball- und Lebenserfahrung gegenüber den Spielergebnissen Vorrang genießt.



# GOOD GOVERNANCE

## Good-Governance-Projekte

In den UEFA-Mitgliedsverbänden wurden im vergangenen Geschäftsjahr insgesamt 56 Good-Governance-Projekte zur Verbesserung der verbandsinternen Governance durchgeführt. Über das von der TEP-Abteilung verwaltete Good-Governance-Anreizprogramm hat die UEFA EUR 5,4 Mio. in diese Projekte investiert. Die meisten Projekte dienten dazu, Effektivität und Effizienz der Verbände zu verbessern, indem ihre Strategien weiterentwickelt sowie Transparenz und Solidarität erhöht wurden.

Eine der Aufgaben der UEFA besteht darin, einen Beitrag zur Fußballentwicklung in anderen Kontinenten zu leisten, d.h. die fünf anderen Konföderationen und ihre Nationalverbände durch die Bereitstellung von Erfahrung und Wissen zu unterstützen und mit ihnen Informationen zur gesamten Bandbreite der Aktivitäten und Sektoren des Fußballs auszutauschen.

Der Einfluss der UEFA auf die Fußballentwicklung ging 2015/16 dank Kooperationsvereinbarungen mit Schwesterkonföderationen über die Grenzen Europas hinaus. Die Früchte dieser Bemühungen wurden über das ganze Jahr hinweg auf verschiedene Arten sichtbar, insbesondere an der Unterstützung durch Experten bei der Bewertung verschiedener technischer und nicht technischer Entwicklungsbereiche. Vertreter anderer Konföderationen wurden zu Seminaren, Workshops und Kursen der UEFA eingeladen, z.B. zum Breitenfußball-Workshop in Slowenien, zum Workshop für die Nationalmannschaften der EURO 2016 in Genf, zu einem Seminar im Rahmen des Studiengruppen-Programms (SGS) zum Thema Elitefrauenfußball in den Niederlanden, zu einer

Ausgabe des Zertifikats in Fußballmanagement in Aserbaidschan und zu Kursen des Schiedsrichter-Exzellenzzentrums (CORE) in Nyon. Darüber hinaus wurden Vertreter der UEFA und ihres Pools externer Experten in andere Konföderationen und einzelne ihrer Mitgliedsverbände entsandt, um Unterstützung bei der Weiterentwicklung verschiedener Fußball- und Managementbereiche zu leisten.

Ein Beispiel dafür sind die vielfältigen gemeinsamen Aktivitäten mit der Asiatischen Fußballkonföderation (AFC). UEFA-Experten nahmen an Konferenzen zur Trainerausbildung und zum Breitenfußball der AFC teil und unterstützten Bemühungen zur Verbesserung der Stadionsicherheit in Malaysia, den Vereinigten Arabischen Emiraten und Iran. Technische Experten nahmen Aufgaben im Bereich der Frauenfußballförderung und Trainerausbildung in China, Singapur und Malaysia wahr. Die W-League in Australien und Vereine in Saudi-Arabien wurden in Marketingfragen unterstützt, während in Oman und Vietnam Wissen in den Bereichen Breitenfußballförderung, Vermarktung und Entwicklung weitergegeben wurde. Schließlich wurden zwei für Nationalmannschaftswettbewerbe zuständige Angestellte der AFC zur EURO 2016 eingeladen, wo sie sich an wettbewerbsbezogenen, operativen und marketingtechnischen Aktivitäten beteiligten.

Die Tatsache, dass die meisten Kooperationsvereinbarungen mit den anderen Konföderationen Ende 2016 ausliefen, bot der UEFA die Gelegenheit, sich strategische Gedanken über die künftige Zusammenarbeit mit ihren Schwesterkonföderationen zu machen. Der Ausschuss für den europäischen

sozialen Dialog im Bereich des Berufsfußballs, in dem neben der UEFA der Verein der europäischen Berufsfußballligen (EPFL), die Europäische Klubvereinigung (ECA) und die Spielergewerkschaft FIFPro Division Europe vertreten sind, setzte seine Arbeit unter Federführung der Europäischen Kommission mit Blick auf die vollständige Umsetzung der Mindestanforderungen für Spielerverträge fort; sämtliche Parteien stellten Fortschritte fest. Auf Anregung der ECA setzt sich derzeit eine Arbeitsgruppe des Ausschusses mit dem Thema Vermittler (früher Spieleragenten genannt) auseinander.

Die von der UEFA und der FIFPro Division Europe bei der Europäischen Kommission eingereichte Beschwerde gegen die Rechtmäßigkeit von Dritt-eigentumschaften an Spielern wird zurzeit behandelt.

## Corporate Governance und Compliance

Compliance gehört mittlerweile zum Tagesgeschäft der UEFA und wird durch Richtlinien, die Einhaltung interner Vorschriften und/oder die Übernahme externer Normen sowie durch Schulungs- und Überwachungsaktivitäten weiter gestärkt. Die Governance- und Compliance-Disziplin wurde im Berichtsjahr dank zeitnaher Unterstützung des UEFA-Managements weiter verbessert. Die projektbezogene Corporate Governance hat sich etabliert, ebenso wie die engmaschige Überwachung zentraler Unternehmensprojekte wie Datenschutz und Stammdatenverwaltung.

Drei Governance- und Compliance-Audits, bei denen insgesamt mehr als

zehn Abteilungen geprüft wurden, wurden erfolgreich abgeschlossen und führten zu positiven und konstruktiven Bewertungen.

Die Ergebnisse der zweiten Risikomanagement-Analyse wurden konsolidiert und zeigten, dass die mittelhohen und hohen Risiken abnehmen und die geringen Risiken zunehmen; diese Initiative hat sich somit bewährt. In der Unternehmenskultur der UEFA ist der Wunsch nach stetiger Verbesserung der Governance mittlerweile fest verankert. Wichtige und schnell getroffene Maßnahmen sind der Beweis dafür, dass sich die diesbezüglichen Bemühungen für die UEFA auszahlen.

Zu den Werten der UEFA gehören die Einhaltung von Regeln und die Erhaltung hoher Standards; eine klar definierte Compliance trägt ihren Teil zur Wahrung von Ruf und Ansehen der UEFA bei. Im Rahmen der Compliance-Kultur der UEFA wurden auch Due-Diligence-Prozesse eingeführt, die insbesondere bewirken sollen, dass die UEFA-Angestellten stets wissen, was von ihnen erwartet wird. Die für das Tagesgeschäft etablierten Grundsätze tragen für die UEFA eindeutig Früchte, sowohl hinsichtlich der Ergebnisse als auch, was das Bewusstsein innerhalb der Organisation anbelangt.



## Klublizenzierung und finanzielles Fairplay

Die Aktivitäten im Rahmen der Klublizenzierung und des finanziellen Fairplays erreichten im Berichtsjahr einen historischen Meilenstein mit der Veröffentlichung des Berichts „Club Licensing: 10 Years On“ (in englischer Sprache), in dem die Entwicklungen und Errungenschaften der Klublizenzierung und des finanziellen Fairplays in ganz Europa dargestellt werden. Einen weiteren Rückblick bot der im Frühjahr 2016 veröffentlichte Bericht zu den Compliance- und Untersuchungstätigkeiten 2013-15, in dem das Lizenzierungssystem und das Konzept des finanziellen Fairplays in den letzten beiden Spielzeiten ausführlich und transparent analysiert wurde.

Das neue und im Juni 2015 in Kraft getretene UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay nahm einen wichtigen Platz in der Arbeit des Teams ein. Das neue Reglement wurde beim jährlichen UEFA-Workshop zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay im September 2015 im kroatischen Dubrovnik vorgestellt und die wichtigsten Bestimmungen wurden bei Sitzungen der Europäischen Klubvereinigung (ECA) und bei anderen wichtigen Veranstaltungen erläutert.

Für die Finanzkontrollkammer für Klubs (FKKK) wurde ein neuer Chefermittler ernannt: Es handelt sich um den ehemaligen belgischen Premierminister Yves Leterme. Die Kammer bewertete die Situation aller 236 Vereine, die 2015/16 an UEFA-Wettbewerben teilnahmen, hinsichtlich überfälliger Verbindlichkeiten und der Einhaltung der Break-even-Regel; mit einigen Vereinen wurden Vergleiche erzielt und in einigen Fällen wurden Strafen verhängt. In mehreren Ländern wurden bei Vereinen Compliance Audits durchgeführt und die Untersuchungskammer der FKKK ordnete Compliance-Besuche hinsichtlich der Einhaltung der Break-even-Vorschrift an; darüber hinaus fanden zahlreiche bilaterale Treffen mit Nationalverbänden und Klubs statt, bei denen Beratung und Hilfestellung angeboten wurden.

Die strikte Anwendung der Regeln zum finanziellen Fairplay durch die FKKK und das konstruktive Vorgehen des Gremiums bei der Anleitung der Vereine haben zu bedeutenden Fortschritten geführt, die zeigen, dass das finanzielle Fairplay funktioniert. Die kombinierten Verluste der Klubs sind zum vierten Mal in Folge gesunken und belaufen sich auf nunmehr knapp

über EUR 320 Mio., verglichen mit EUR 1,7 Mrd. im Jahr 2011. Weitere Anzeichen für den großen Nutzen des finanziellen Fairplays sind der Rückgang der überfälligen Verbindlichkeiten seit 2011 auf knapp über EUR 5 Mio. per 30. Juni 2016 (eine Reduktion um fast 92 %) und die Verringerung der strittigen und aufgeschobenen Zahlungen an Spieler um beinahe 72 % bzw. 37 % allein zwischen Juni 2014 und Juni 2016).

Das Klublizenzierungsverfahren für die Spielzeit 2016/17 wurde mit der Einreichung von 54 Lizenzentscheidungen seitens der Lizenzgeber der UEFA-Mitgliedsverbände abgeschlossen. Insgesamt 472 Erstligaklubs erhielten eine Lizenz, 86 Vereinen wurde die Lizenz verweigert. Der jüngste UEFA-Mitgliedsverband, Kosovo, wurde bei der Umsetzung des Klublizenzierungsverfahrens unterstützt, damit er die für die Teilnahme an den UEFA-Klubwettbewerben 2017/18 notwendigen Lizzenzen erteilen kann. Schließlich wurden die jüngsten Jahresabschlüsse von über 700 Erstligavereinen analysiert, um Erkenntnisse über die neuesten Trends und die finanzielle Situation der Klubs der jeweils höchsten nationalen Spielklasse aus ganz Europa zu erhalten.

## Integrität im sportlichen Bereich

Die UEFA hat ihre Bemühungen zur Bekämpfung von Spielmanipulationen im Fußball verstärkt; als besonders wirkungsvoll erwies sich dabei das umfassende, für die UEFA EURO 2016 entwickelte Integritätsprogramm, das Aufklärung, Überwachung und Kooperation mit wichtigen Akteuren in diesem Bereich umfasste.

Die 24 Mannschaften und 18 Schiedsrichtergespanne der EURO 2016 erhielten vor dem Turnier eine Präsentation über Spielmanipulationen, und auch das E-Learning-Programm für die 6 500 Volunteers in Frankreich beinhaltete

ein Modul zu diesem Thema. Eine Arbeitsgruppe bestehend aus Vertretern wichtiger Interessenträger unterstützte die UEFA dabei, sich auf alle möglichen Szenarien vorzubereiten, und die Bilanz fiel positiv aus, wurden doch keine Vorfälle in Sachen Integrität gemeldet.

Im Oktober hielt die für Spielmanipulationen zuständige Arbeitsgruppe der UEFA in Porto ihre jüngste Sitzung ab und machte sich erneut für die Aufnahme von Sportbetrug als Straftatbestand in die Gesetzgebung aller europäischen Länder stark. Das UEFA-

System zur Aufdeckung betrügerischer Wetten überwachte weiterhin die Wettmuster zu Spielen in ganz Europa, über die UEFA-Integritätsplattform konnten der UEFA Informationen zu Spielmanipulationen gemeldet werden und die UEFA hielt bei den Endrunden ihrer Juniorenwettbewerbe und bei den überall in Europa ausgetragenen Förderturnieren Sensibilisierungsveranstaltungen ab. Darüber hinaus steht nun ein E-Learning-Tool zum Thema Spielmanipulationen für Nachwuchsspieler, die an Endrunden von UEFA-Wettbewerben teilnehmen, zur Verfügung.

# RESPEKT

Mit ihrem Programm im Bereich Fußball und soziale Verantwortung bezweckt die UEFA, das Wohl und die Integrität des Fußballs und der Gesellschaft als Ganzes zu stärken – ein zentraler Bestandteil dieser Kampagne ist das Thema Respekt.

Dieses hat verschiedene Facetten: Respekt für den Gegner, Respekt für die gegnerischen Fans, Respekt für den Schiedsrichter und Respekt für das Spiel selbst. Im Rahmen der Respekt-Kampagne werden auch Vielfalt, Frieden und Aussöhnung, Fußball für alle, Gesundheit, Umweltschutz sowie die Kampagne „Nein zu Rassismus“ gefördert, die sich gegen jegliche Form von Diskriminierung und Gewalt richtet. Die UEFA hat ihre Respekt-Werte mithilfe ihrer Partner konsolidiert und nutzt ihre publikumswirksamsten Wettbewerbe, um das allgemeine Bewusstsein für diese Problematik zu erhöhen und ihrer Botschaft zu möglichst viel Aufmerksamkeit zu verhelfen.

Im Rahmen der Fare-Aktionswochen im Oktober 2015 führte die UEFA eine „Nein zu Rassismus“-Kampagne zur Unterstützung des diesjährigen FARE-Mottos „We are all Football People“ durch. Mit einer integrierten Kampagne mit Beteiligung der Spieler, Verbände und Nationalverbände wurde bei 40 Spielen der UEFA-Klubwettbewerbe sowie bei 54 WM-Qualifikationsspielen für einen Fußball frei von Rassismus, Intoleranz und Fremdenfeindlichkeit geworben. Für die UEFA-Mitgliedsverbände wurden „Nein zu Rassismus“-Videoclips produziert, die von den an den UEFA-Wettbewerben teilnehmenden Vereinen genutzt werden konnten; über die digitalen Plattformen der UEFA wurde die Botschaft ebenfalls verbreitet.



Das Respekt-Motto wurde auch im Rahmen der UEFA EURO 2016 erfolgreich eingesetzt. Mit der offiziellen Kampagne #CelebrateFootball wurde für fünf spezifische Bereiche von Respekt geworben: Vielfalt, Fankultur, Gesundheit, Umwelt und Zugang für alle, und die Fans wurden dazu aufgerufen, den Fußball und die zahlreichen Werte des Respekts zu zelebrieren. Zu den prominenten Unterstützern der Kampagne gehörten der offizielle Musikbotschafter der EURO 2016, David Guetta, der oberste UEFA-Schiedsrichterverantwortliche Pierluigi Collina und der französische Nationalspieler Blaise Matuidi, die allesamt in einem viel beachteten TV-Spot mitwirkten. Die Fans wurden mit einer umfassenden Internetkampagne dazu aufgerufen, ihre Leidenschaft für den Fußball zu teilen, und das Ergebnis war derart beeindruckend, dass die UEFA

am Ende des Turniers ein zweites Video produzierte, um den Fans für ihr vorbildliches Verhalten zu danken.

Schließlich wurden für die UEFA EURO 2016 auch strikte Richtlinien zur Tabakfreiheit erlassen. Die Innen- und Außenbereiche aller zehn Stadien in Frankreich wurden zu tabakfreien Zonen erklärt, und die Volunteers und Ordner wurden darin geschult, Zuschauer auf die Richtlinien hinzuweisen und deren Einhaltung jederzeit sicherzustellen.

# SOZIALE VERANTWORTUNG UND NACHHALTIGKEIT



Das UEFA-Programm im Bereich Fußball und soziale Verantwortung umfasste 2015/16 viele facettenreiche Projekte und widerspiegeln die Entschlossenheit der Organisation, einen bedeutenden gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Das auf fünf Jahre – von 2012 bis 2017 – angelegte Programm hat eine große, positive Wirkung entfaltet.

Das dritte Jahr in Folge hat die UEFA einen Bericht zur sozialen Verantwortung herausgegeben, in dem die diversen Projekte und Aktivitäten der Saison 2014/15 präsentiert werden. Die ersten beiden Berichte waren von den Mitgliedsverbänden und Partnern der UEFA in diesem Bereich positiv aufgenommen worden; die Rückmeldungen zeigen, dass die Berichte ihrer Arbeit zusätzliche Glaubwürdigkeit verleihen.

Das Team Fußball und soziale Verantwortung arbeitete auch mit dem Zentrum für Barrierefreiheit im Fußball in Europa (CAFE) zusammen, um die Kampagne „Totaler Fußball – Totaler Zugang“ zu unterstützen, die bezieht, Menschen mit Behinderung den Zugang zu Stadien kontinuierlich zu erleichtern. Die zweite CAFE-Konferenz unter diesem Motto im Februar 2016 in Paris trug dazu bei, den Dialog über den Zugang zum Fußball für Menschen mit Behinderung zu intensivieren. Bei der EURO 2016 setzte sich die UEFA im Rahmen der Kampagne „Respekt für Zugang für alle“ für barrierefreie Einrichtungen und Dienste ein. Zu den diesbezüglichen Höhepunkten gehörten ein französischer Audiokommentardienst für sehbehinderte und blinde Stadionbesucher und ein verbesserter Stadionzugang für Rollstuhlfahrende. Die Volunteers wurden gezielt darin geschult, Fans mit

Behinderung anzuleiten und zu unterstützen und auf ihre Bedürfnisse einzugehen.

Das Motto „Fußball für alle Fähigkeiten“ ist für die Arbeit der UEFA im Bereich soziale Verantwortung zentral, weshalb sie ihren Partnern die medienwirksamsten Fußballplattformen zur Verfügung stellte. So waren Blindenfußball, Special Olympics, Fußball für Amputierte sowie Aktivitäten zur Förderung sozialer Inklusion allesamt beim Champions Festival in Mailand im Vorfeld des Endspiels der UEFA Champions League präsent. Besonders sichtbar wurde die Verbindung zwischen den UEFA-Spitzenwettbewerben und sozialer Verantwortung im März 2016, als der von den Nutzern von UEFA.com ins Team des Jahres 2015 gewählte Juventus-Star Paul Pogba dem Internationalen Komitee vom Roten Kreuz (IKRK) einen Scheck in Höhe von EUR 100 000 zugunsten des Rehabilitationsprogramms für Landminenopfer in Afghanistan überreichte. Weitere Stars ließen sich für Aktivitäten der UEFA im Bereich der sozialen Verantwortung einspannen: Robert Lewandowski, Eden Hazard, Andrij Jarmolenko, Marco Reus und Olivier Giroud unterstützten die „Earth Hour“ des WWF, mit der auf Umweltfragen wie dem Klimawandel aufmerksam gemacht wird.

Gemeinsam mit dem Fare-Netzwerk setzte die UEFA die Überwachung von Spielen mit Blick auf jegliche Form von Rassismus und Diskriminierung fort. Ferner wurde ein 30-sekündiger TV-Clip produziert, der von zahlreichen Sendern ausgestrahlt wurde und in dem sich prominente Spieler klar gegen Rassismus aussprechen.

Das UEFA-Team für soziale Verantwortung unternahm auch viele Anstrengungen, um die UEFA-Mitgliedsverbände zu ermutigen, selber in solche Projekte zu investieren; zu diesem Zweck wurde im Februar in Nyon ein zweitägiger Workshop für Verbandsvertreter organisiert, der über das UEFA-HatTrick-Programm finanziert wurde.

Zu den UEFA-Aktivitäten zur Förderung eines gesunden Lebensstils gehörte die Unterstützung des vom Weltherzverband organisierten Weltherztags, während bei den Endspielen der UEFA Champions League, UEFA Europa League und UEFA Women's Champions League sowie bei den 51 Partien der UEFA EURO 2016 in Frankreich ein Rauchverbot galt. Ziel war es, Fans und Mitarbeitende vor den Gefahren des Passivrauchens zu schützen und eine Vorbildfunktion gegenüber jungen Menschen einzunehmen.

Das für die EURO 2016 verfolgte Konzept in Sachen soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit brachte der UEFA für das Turnier in Frankreich die ISO-20121-Zertifizierung für nachhaltiges Eventmanagement ein. Die UEFA und die EURO 2016 SAS setzten eine innovative Nachhaltigkeitsstrategie um, die auf den Errungenschaften der EM-Endrunden 2008 und 2012 aufbaute. Die Fans und UEFA-Offiziellen wurden ermutigt, mit öffentlichen Verkehrsmitteln anzureisen, und alle Zuschauer hatten die Möglichkeit, einen „Öko-Rechner“ zu nutzen, mit dem sie die Auswirkungen ihrer Reise auf den CO<sub>2</sub>-Ausstoß berechnen können. Zu den neuen Initiativen gehörte die Möglichkeit für Stadionbesucher, Autos und Taxis zu teilen. Bei der Abfallentsorgung wurden Reduzierung, Wiederverwendung und Recycling großgeschrieben. Überschüssige

Lebensmittel aus den zehn EM-Stadien und dem Internationalen Sendezentrum (IBC) in Paris wurden im Rahmen des Projekts „Foot for Food“ in Zusammenarbeit mit der französischen Lebensmitteltafel „Banques Alimentaires“ weiterverteilt. Energie- und Wasserverbrauch wurden optimiert und erneuerbare Energien gefördert.

Insgesamt war die Nachhaltigkeitsstrategie für die EURO 2016 darauf ausgerichtet, ein positives Vermächtnis zu hinterlassen, nicht nur für Frankreich und seine Austragungsorte, sondern auch für die UEFA selbst. Das neu erlangte Wissen wird nun in anderen europäischen Wettbewerben angewendet und an die UEFA-Mitgliedsverbände weitergegeben.

# UEFA-STIFTUNG FÜR KINDER

Die UEFA-Stiftung für Kinder, die im April 2015 ins Leben gerufen wurde, um die Kraft des Fußballs zu nutzen, um Kindern zu helfen und ihre Rechte zu verteidigen, hat ein erfolgreiches erstes Jahr hinter sich.

Nicht weniger als 51 Projekte in 44 Ländern, davon 20 in Europa, wurden auf den Weg gebracht, um positive Erlebnisse für Kinder und Jugendliche zu schaffen; dies entspricht dem Wunsch der UEFA, eine aktive Rolle in der Gesellschaft zu spielen.

Seit ihrer Gründung konnten rund 500 000 Kinder und Jugendliche von Unterstützung durch die Stiftung profitieren, wobei 20 Tonnen Material bereitgestellt wurden.

Die Stiftung baute ihr Projekt im jordanischen Flüchtlingslager Za'atari aus, mit dem Kindern geholfen wird, die vor dem Krieg in Syrien fliehen mussten. Gleichzeitig fördert sie das Projekt „Just Play“ in der Pazifikregion, mit dem Sechs- bis Zwölfjährige zu körperlicher Betätigung angeregt werden. Finanziell unterstützt werden von der Stiftung auch Projekte, die den Fußball

zur Stärkung des sozialen Zusammenhalts nutzen sowie Versöhnung und friedliches Zusammenleben fördern.

Nachdem das UEFA-Exekutivkomitee der Stiftung im September 2015 EUR 2 Mio. zugesprochen hatte, wurden verschiedene Initiativen geplant, um Migrantenkindern inner- und außerhalb Europas zu helfen. Zudem wurden dringende humanitäre Projekte von Terre des Hommes (TdH) zugunsten unbegleiteter Kinder und Familien mit Kleinkindern unter fünf Jahren in der EJR Mazedonien und Griechenland mitfinanziert. Im Rahmen eines weiteren Projekts wurde der Fußball in Kooperation mit dem Ukrainischen Fußballverband (FFU) zur Unterstützung von Vertriebenen in der Ukraine eingesetzt.

Im Juni 2016 starteten Projekte in 13 europäischen Ländern, die in Zusammenarbeit mit 19 Verbänden durchgeführt wurden. Die Gesamtzahl der direkt Begünstigten belief sich auf 30 176, von denen 65 % Flüchtlinge und der Rest zum Beispiel Lehrer, Trainer oder gesellschaftliche Akteure waren.

Die UEFA-Wettbewerbe boten eine wichtige Plattform für die Stiftung: Im Rahmen des UEFA-Superpokals 2015 in Tiflis, Georgien, bildeten 1 000 benachteiligte Kinder aus acht benachbarten Ländern gemeinsam mit den Spielern des FC Barcelona und des FC Sevilla sowie den Schiedsrichtern eine Menschenkette für den Frieden. Bei den Halbfinalspielen und dem Finale der UEFA Europa League begleiteten Kinder aus benachteiligten Familien die Teams auf das Spielfeld. Dank dem Projekt „20 000 lachende Kindergesichter“ im Rahmen der EURO 2016 durften 20 000 benachteiligte Jugendliche Spiele besuchen. Zudem wurde das „streetfootballworld-Festival16“ in Lyon, an dem 500 benachteiligte Jugendliche aus der ganzen Welt teilnahmen, unterstützt. Insgesamt konnten dank der Stiftung 21 680 Kinder bei UEFA-Spielen, einschließlich Endspielen, dabei sein.

Die Stiftung wurde für ihre Arbeit im ersten Jahr von allen Seiten gelobt und darüber hinaus beim „Peace and Sport Award“ 2015 in Monte Carlo zur Stiftung des Jahres ernannt.



# KOMMUNIKATION

Das Kommunikationsjahr 2015/16 war von Veränderungen und Innovation geprägt: Um die Bemühungen der UEFA hinsichtlich der Förderung, des Schutzes und der Weiterentwicklung des Fußballs zu unterstützen, wurden neue Strukturen und Strategien eingeführt. Unternehmenskommunikation und Markenreputationsmanagement wurden gestärkt und das Projektmanagement weiterentwickelt, um die Koordination mit internen und externen Interessenträgern zu verbessern und zu intensivieren. Zu den Ergebnissen gehören das überarbeitete offizielle Magazin UEFA Direct, ein deutlicher Anstieg der Anzahl Follower auf den sozialen Medienplattformen der UEFA, eine modernisierte Homepage UEFA.com, eine verbesserte Medien- und PR-Strategie, der Ausbau des UEFA-Intranets und ein aktualisiertes Redaktionskonzept.

Besonders bemerkenswert waren die Anstrengungen des Kommunikationsteams im Zusammenhang mit der Vorbereitung und Durchführung der EURO 2016. Es wurden Workshops für die Nationalverbände mit allen Pressechefs und Kommunikationsverantwortlichen der 24 teilnehmenden Mannschaften durchgeführt – dabei wurde die Notwendigkeit regelmäßiger Treffen mit Verbänden und Klubs im Hinblick auf die Stärkung guter Beziehungen und den Austausch von Inhalten hervorgehoben. Außerdem wurde eine klare Kommunikationsstrategie für Krisensituationen festgelegt, insbesondere mit Blick auf die Sicherheitslage in Frankreich.

Während der EURO 2016 wurden die Journalisten über ein spezielles Medien-Informationssystem (MIS) mit sämtlichen Nachrichten zur UEFA und zum Turnier versorgt und über Mediabriefings der Teams und andere

Events informiert. Im Stade de France wurden die zwei wichtigsten Medienkonferenzen zu Beginn und am Ende des Turniers organisiert und bestimmte Medienveteranen wurden zu Informationsveranstaltungen über Themen wie Antidoping und Schiedsrichterwesen eingeladen.

Die in verschiedensten Bereichen unternommenen Anstrengungen wurden belohnt. Auf den digitalen Plattformen der UEFA wurden zwischen dem 1. Juni und dem 11. Juli 300 Mio. Besuche und über 1,5 Mrd. Seitenabrufe verzeichnet. Die offizielle EURO-2016-App wurde insgesamt 10,7 Millionen Mal heruntergeladen. Die Facebook-, Twitter- und Instagram-Konten erfuhren im Verlauf des Turniers einen Zuwachs von 39 %, 112 % bzw. 55 %, mit über drei Milliarden Aufrufen der von der UEFA erstellten Inhalte. Während der gesamten Berichtsperiode wurden die digitalen Plattformen der UEFA über 600 Mio. Mal besucht, wodurch für UEFA.com sowie verschiedene mobile Applikationen eine beachtliche Menge an Material zusammenkam.

Die Unternehmenskommunikation wurde gestärkt, wobei sich die neue Strategie insbesondere auf Entwicklung, Ausbildung und Breitenfußball im Rahmen sämtlicher Wettbewerbe konzentrierte. So wurden zur Verbreitung der wichtigsten Botschaften bekannte Botschafter eingesetzt. Ein besonderer Höhepunkt waren fünf Projekte zu den Themen Vielfalt, Gesundheit, Zugang für alle, Fankultur und Umwelt, die im Rahmen der Respect-Kampagne bei der EURO 2016 verwirklicht wurden. Auch die Kampagne #CelebrateFootball, die sich auf die zahlreichen positiven Aspekte des Fußballs konzentrierte und auf die an anderer Stelle in diesem Bericht näher eingegangen wird, fand bei der Öffentlichkeit und den Medien

großen Anklang. Die Abteilung Unternehmenskommunikation produzierte im Zusammenhang mit der EURO 2016 rund 800 maßgeschneiderte Inhalte in den sozialen Medien und auf UEFA.org.

Das Team Unternehmenskommunikation zeichnete zudem verantwortlich für die Champions Gallery beim Endspiel in Mailand, wozu auch die VIP-Eröffnung mit mehreren UEFA-Champions-League-Gewinnern gehörte. Im Rahmen der Klubwettbewerbsendspiele konzentrierte sich die Berichterstattung auf den Breitenfußball und eine der zentralen Botschaften der UEFA, den Zugang für alle. Das Team stellte außerdem gemeinsam mit der Personalabteilung das Projekt „UEFA People“ sowie eine neue Jobseite auf UEFA.org auf die Beine, lieferte Material für verschiedene UEFA-Events und Initiativen und berichtete darüber.

Neben der Organisation von Medienkonferenzen und der regelmäßigen Herausgabe von Medienmitteilungen, in denen das breite Spektrum der Aktivitäten, Entscheidungen, Vereinbarungen und Events der UEFA zum Ausdruck kam, gab das Team Medien/Öffentlichkeitsarbeit Stellungnahmen ab und lieferte den Medienveteranen Geschichten, kommunizierte Disziplinarentscheide und kümmerte sich bei Bedarf um die Krisenkommunikation. Das Team organisierte zudem Medieninterviews mit UEFA-Offiziellen und verbesserte seine Aktivitäten im Bereich der Medienbeobachtung. Nach einer einmonatigen Testphase wurde Kantar Media als Medienanalysedienst ausgewählt. Das Team Medien/Öffentlichkeitsarbeit war auch zuständig für die Bekanntgabe von Beschlüssen, Initiativen und Veranstaltungen der UEFA-Stiftung für Kinder anhand von Artikeln und Medienmitteilungen und kümmerte sich um die Inhalte auf



der Website und den Social-Media-Kanälen der Stiftung.

Zusätzlich zu den üblichen Klubhandbüchern, technischen Berichten und Broschüren war das Team Publikationen an der erfolgreichen Umgestaltung von UEFA Direct beteiligt. Infolge von Konsultationen mit internen und externen Interessenträgern sowie einem redaktionellen Audit wurde das offizielle Magazin der UEFA neu gestaltet, um die Vielfalt des europäischen Fußballs und die Mission der UEFA, den Fußball auf dem ganzen Kontinent zu fördern, stärker hervzuheben. Die Seitenzahl wurde mehr als verdoppelt (von 24 auf 52), um die Leserschaft des Magazins zu vergrößern und umfassend über die Arbeit der UEFA und insbesondere ihrer Mitgliedsverbände zu informieren.

Das neue Programm „Media Outreach“, in dessen Rahmen bei Workshops in verschiedenen Regionen gemeinsam mit den Nationalverbänden Kommunikationsstrategien entwickelt werden mit dem Ziel, Inhalte und Ressourcen zu teilen, lokale Korrespondenten vermehrt einzubinden und eine proaktive Medienpolitik zu fördern, hat mit einer Pilotveranstaltung im April 2016 in Montenegro vielversprechend begonnen.

Das Team Fußballbeziehungen half der UEFA bei der Verbreitung von Botschaften auf den verschiedenen Kommunikationsplattformen, indem es bekannte Persönlichkeiten verpflichtete und das reiche Erbe der UEFA durch verschiedene Initiativen beleuchtete. Das Team lud ehemalige Spieler des FC Barcelona zur Auslosung der Gruppenphase der UEFA Champions League 2015/16 in Monaco ein, bei der dem Verein für seinen fünften Titel im europäischen Königswettbewerb das Ehrenabzeichen verliehen wurde. Für die Nominierten im Rahmen der Auszeichnung zur/zum „Besten Spielerin / Besten Spieler in Europa der UEFA“ wurden logistische Vorkehrungen getroffen.

Das Team ernannte offizielle Botschafter für die Klubwettbewerbsendspiele – Paolo Maldini / Javier Zanetti (UEFA Champions League, Mailand) und Alex Frei (UEFA Europa League, Basel) sowie verschiedene große Namen für die Champions-League-Trophy-Tour-Etappen in Europa, Südostasien und Brasilien. Weitere Botschafter unterstützten die Aktivitäten beim Endspiel der UEFA Champions League in Mailand und zahlreiche Stars – darunter erstmals auch bekannte Spielerinnen – nahmen am Ultimate-Champions-Spiel am Vorabend des Endspiels teil. Die Vereinskönige des AC Mailand und Inter Mailands, Franco Baresi und

Javier Zanetti, beeindruckten die Eröffnungsfeier des Finales.

Jedem Spiel der EM-Endrunde wohnte ein Botschafter bei, der jeweils dem „Mann des Spiels“ seinen Preis überreichte und an Promotion-Aktivitäten teilnahm. Für die Schlussfeier konnte der spanische Star Xavi Hernández verpflichtet werden, der den Pokal, den er 2008 und 2012 gewonnen hatte, vor der Begegnung auf das Spielfeld brachte.

Dank der erfolgreichen Mitarbeiterveranstaltung „Time Out“, bei der die Angestellten ausführliche Einblicke in die Aktivitäten und Entwicklungen innerhalb der Organisation erhalten, wurden bei der internen Kommunikation Fortschritte erzielt. Das vierteljährlich erscheinende digitale Personalmagazin „Inside“ mit seiner attraktiven Mischung aus Text und Fotos und dem Fokus auf Mitarbeitenden, Rückblicken auf soziale Events und Berichten aus den UEFA-Divisionen und -Abteilungen hat sich auf dem UEFA-Campus zu einer beliebten Lektüre entwickelt. Schließlich erhielt auch das Intranet ein neues Gesicht und wurde somit zu einer weiteren benutzerfreundlichen Informationsquelle für die Mitarbeitenden der UEFA.

# RECHTLICHE UND FINANZIELLE ANGELEGENHEITEN

## Rechtliche Unterstützung

**2** 015/16 wurde in verschiedenen Bereichen rechtliche Unterstützung geleistet, wobei die EURO 2016 und FIFA-Angelegenheiten die Agenda anführten. Am Ende des Berichtszeitraums präsentierte sich die Lage in beiden Bereichen positiv.

Im Rahmen der EURO 2016 hielten Steuer- und Visa-Fragen, Zollverfahren, Bestimmungen zu Online-Wetten und Alkoholwerbung das Team auf Trab, wobei die erforderlichen Vereinbarungen erzielt und erfolgreich umgesetzt werden konnten. Das kommerzielle Programm der EURO 2016 wurde erfolgreich geschützt, durchgesetzt, die Kontroll-, Ethik- und Disziplinar-Kammer trat während des Turniers jeden Tag zusammen, um Disziplinarfälle zu beurteilen, und das Team Integrität konnte erfreut feststellen, dass bei keinem der 51 Spiele ein Verdacht auf Spielmanipulationen auftrat.

Mit Blick auf die Zukunft war das Team intensiv mit den Vorbereitungen für den Zyklus 2018-22 der Nationalmann-

schaftswettbewerbe und den Zyklus 2018-21 der Klubwettbewerbe wie auch mit der Erarbeitung des strategischen Plans für die EURO 2020 befasst. Die Klubwettbewerbsagenda beinhaltete zudem umfassende Vereinbarungen und Garantien für die Endspiele 2016, das Zulassungsverfahren 2016/17 und den Verkauf von Sponsoring- und Medienrechten für 2015-18.

Die Schaffung der FIFA-Reformkommission ermöglichte es dem Direktor Rechtsdienst und dem Generalsekretär, Einfluss auf die neuen FIFA-Statuten und die beim FIFA-Kongress im Februar 2016 verabschiedeten Reformvorschläge zu nehmen. Die UEFA lieferte auch Input für das FIFA-Governance-Reglement und kümmerte sich um Änderungen in den UEFA-Statuten und im UEFA-Organisationsreglement.

Gleichzeitig wurden aktuelle und mögliche künftige UEFA-Mitgliedsverbände umfassend unterstützt, insbesondere der Griechische Fußballverband bezüglich der Einmischung der

Regierung, und der Kosovarische Fußballverband, der vom Rechtsdienst durch seinen gesamten Bewerbungsprozess für die UEFA-Mitgliedschaft begleitet wurde. Die UEFA unterstützte auch die Mediation zwischen den Fußballverbänden Israels und Palästinas und überwachte die Entwicklungen auf der Krim.

Fälle betreffend die Bestimmungen der UEFA zum finanziellen Fairplay und das Verbot von Dritteigentümern beschäftigten den Rechtsdienst ebenfalls. Gleiches gilt auch für die Klage der FIFPro bei der Europäischen Kommission gegen das internationale Transfersystem und die Pläne für einen europäischen digitalen Binnenmarkt, in deren Rahmen die Division Rechtsdienst sehr eng mit verschiedenen EU-Stellen zusammenarbeitet, um die Interessen der UEFA und ihrer Mitgliedsverbände zu verteidigen.

## Finanzen

**2** 015/16 war selbstverständlich die EURO 2016 die wichtigste Einnahmequelle, wobei die Marke von EUR 1,9 Mrd. – ein Anstieg um 38 % im Vergleich zur EURO 2012 – überschritten wurde. Der neue Klubwettbewerbszyklus und die European Qualifiers trugen ebenfalls zum wesentlichen Anstieg der Einnahmen bei, von denen 75 % in den kommenden drei Jahren direkt in den Fußball zurückfließen werden.

Wie bereits letztes Jahr berichtet, ist die Lage auf den Finanzmärkten sehr

schwierig, da die Zinsen weiter sinken und die Wechselkurse volatil bleiben, wenngleich die Stärke des US-Dollars gegenüber dem Euro und die Abwertung des Schweizer Frankens der UEFA zugute kamen. Während die Anlagestrategie der UEFA konservativ blieb, waren die Vermögenswerte weiterhin solide und beliefen sich Ende Juni 2016 auf EUR 2,25 Mrd. gegenüber EUR 1,74 Mrd. im Vorjahr.

Die gesunden Finanzen der UEFA ermöglichen die Ausschüttung von insgesamt EUR 1,345 Mrd. an die

Teilnehmer der Champions League 2015/16 und EUR 411,1 Mio. an die Teilnehmer der Europa League 2015/16. Andere bedeutende Kapitalabflüsse umfassten die Ausschüttung von EUR 301 Mio. an die Teilnehmer der UEFA EURO 2016 und die Rückstellung von EUR 150 Mio. für die Abstellung von Spielern für das Turnier.

Detailliertere Informationen hierzu finden sich im Finanzbericht 2015/16.

# VERWALTUNG

Die Personalabteilung brachte im Berichtszeitraum die Kampagne „UEFA People“ auf den Weg. Diese zielt darauf ab, im Bereich Rekrutierung in ganz Europa stärker auf die Marke UEFA aufmerksam zu machen, und das Personal der UEFA, seine Aufgaben und Arbeitserfahrungen in den Fokus zu rücken. In den kommenden vier Jahren wird dieses Projekt die Rekrutierungsstrategie bestimmen, mit dem Ziel, geeignetes Personal einzustellen zu können.

2015 wurden insgesamt 115 Personen eingestellt, die meisten davon im Zusammenhang mit der UEFA EURO 2016. Die Mitarbeitenden konnten sich beruflich weiterentwickeln und erhielten unter anderem die Möglichkeit, für das Turnier eine zweite Rolle anzunehmen und so ihren Erfahrungsschatz zu bereichern. Am Weltherztag im Dezember 2015 stand der wichtige Aspekt der Gesundheit im Mittelpunkt und den Angestellten wurde eine kostenlose Herzuntersuchung angeboten. Die Personalabteilung wickelte zudem die Gesundheitskontrollen im Vorfeld der EM-Endrunde ab, der sich alle UEFA-Angestellten, die in Frankreich im Einsatz standen, zu unterziehen hatten. Im Juni 2016 waren auf dem UEFA-Campus 574 Festangestellte bzw. Angestellte mit befristeten Verträgen aus 37 Ländern beschäftigt, darunter Assistenten, Koordinatoren, Juristen, Medien- und ICT-Spezialisten sowie Übersetzer, um nur einige zu nennen.

Aus ICT-Sicht stellte die EURO 2016 eine riesige sicherheitstechnische Herausforderung dar, der mit einem umfassenden Cybersecurity-System begegnet wurde, das in Zusammenarbeit mit der EURO 2016 SAS und den französischen Behörden entwickelt wurde und sich als effizienter und erfolgreicher Schutz für die UEFA-Informationssysteme erwies. Zudem stellte das ICT-Team sämtliche turnier-

bezogenen Apps und Spiele bereit und leistete in allen zehn Austragungsorten Support. Unabhängig von der EM-Endrunde wurden eine digitale Fotothek für Mitarbeitende eröffnet und virtuelle Sitzungsräume eingerichtet. Innovativ zeigte sich ICT auch beim UEFA Champions Festival in Mailand: Auf verschiedenen Großbildschirmen mit Touchscreen-Technologie konnten sich die Besucher auf interaktive Weise über das Festival informieren.

Die Abteilung Facility Management unternahmen umfassende Unterhaltsarbeiten auf dem UEFA-Campus in Nyon. Im Stade de Colovray wurde ein neuer Konferenzraum eingerichtet, der für das UEFA-Schiedsrichter-Excelenzzentrum (CORE) verwendet werden kann. Infolge einer strengen Prüfung wurden die Sicherheitsmaßnahmen für Events am UEFA-Sitz verschärft. Im Rahmen der EURO 2016 war das Team beim offiziellen Abendessen und der Siegerehrung nach dem Endspiel intensiv involviert und es leistete einen wichtigen logistischen Beitrag zum reibungslosen Ablauf der UEFA-Kongresse in Zürich und Budapest.

Ein europäischer Dachverband wie die UEFA braucht einen effizienten Sprachdienst, der regelmäßig Zahlen und Statistiken zur geleisteten Arbeit vorlegt. Das in den einzelnen Quartalen der Saison 2015/16 bewältigte Volumen belief sich auf jeweils rund 1 Mio. Wörter, die größtenteils intern bearbeitet wurden. Zu den Aufträgen gehörten Berichte, Reglemente, Sitzungsprotokolle, Publikationen und andere Dokumente. Die Abteilung Reisen, Unterkunft und Konferenzen kümmerte sich in diesem von der EURO 2016 geprägten Berichtszeitraum um die Bedürfnisse von UEFA-Personal, Offiziellen, Partnern und Gästen. Zu den organisierten Veranstaltungen gehörten die Auslosung der EM-End-

runde und das Turnier an sich, die UEFA Futsal EURO, zwei UEFA-Kongresse sowie die Klubwettbewerbsendspiele und andere Events. Tausende Flüge und Hotelzimmer wurden über das interne Reisebüro gebucht, und im Rahmen einer sorgfältigen Planung wurden bereits Vorkehrungen für Unterkünfte mit Blick auf Events, Turniere und Endspiele in der Saison 2016/17 getroffen.

Die reiche Geschichte der UEFA, die bereits mehr als sechs Jahrzehnte umfasst, wird digitalisiert, und der Digitalisierungsprozess des historischen Archivs der UEFA – Protokolle, Berichte und andere Dokumente, die bis ins Geburtsjahr der UEFA 1954 zurückreichen – kommt gut voran. In Zusammenarbeit mit ICT wurde ein Projekt für ein elektronisches Dokumentverwaltungssystem gestartet, Richtlinien für die Verwendung des UEFA-Archivs durch Nutzer außerhalb der UEFA wurden eingeführt und in Zusammenarbeit mit dem UEFA-Rechtsdienst wurde mit der Überarbeitung der Archivverwaltungsstrategie begonnen. Natürlich ist bei einem solchen Unterfangen eine effiziente Organisation unerlässlich, weshalb Archivierungsregeln für spezifische Dokumente (darunter Unterlagen zum Klub-Monitoring, zur Finanzkontrollkammer für Klubs, zum Zulassungsverfahren für die Klubwettbewerbe und zur Klublizenzierung) erarbeitet wurden.

# UEFA EVENTS SA – Marketing

Dieses spannende und erfüllende Jahr in Sachen UEFA-Marketingaktivitäten umfasste Höchstleistungen auf verschiedenen Plattformen, insbesondere bei der UEFA EURO 2016 und den Endspielen der Klubwettbewerbe.

Das Sponsoringprogramm der EURO 2016 umfasste zehn globale und sechs nationale Sponsoren, deren Feedback durchwegs positiv ausfiel. Das Programm konnte von hohen Zuschauerauflagen auf allen Plattformen profitieren, obwohl seine Umsetzung vor Ort aufgrund des schwierigen Umfelds in Frankreich verschiedene Herausforderungen mit sich brachte. Turkish Airlines war der erste Sponsor aus der Kategorie Fluggesellschaften, während Hisense der erste chinesische Sponsor war. Ausgezeichnete nationale Promotion-Programme, zu denen die französischen Partner wesentlich beitrugen, ergänzten die globalen Aktivitäten.

Rund 50 Lizenznehmer standen im Rahmen des Lizenzierungsprogramms der EURO 2016 unter Vertrag. Ein umfassendes Merchandising-Netzwerk umspannte alle Stadien und Fanzonen und an sämtlichen wichtigen Knotenpunkten des öffentlichen Verkehrs wurden Verkaufsstellen der Kioskkette Relay sowie temporäre Verkaufsstellen eingerichtet. Das Panini-Stickeralbum wurde im Vorfeld des Turniers auf den Markt gebracht, ebenso wie die EURO-2016-Ausgabe von Pro-Evolution Soccer (PES) für bestehende PES-Nutzer.

Am Abend vor Turnierbeginn fand unter dem Eiffelturm in Paris ein von 100 000 Zuschauern besuchtes, kostenloses Openair-Konzert statt. Der offizielle Song „This One's for You“ des musikalischen Botschafters der EURO 2016, David Guetta, zog Fans auf der ganzen Welt in seinen Bann, und sowohl bei der Eröffnungs- als auch bei der Schlussfeier gab der Star Sondervorstellungen. Der Song kam einen Monat vor Turnierbe-

ginn auf den Markt, belegte in 15 Ländern weltweit den ersten Platz der Charts und wurde über Spotify Worldwide 100 Mio. Mal gestreamt. Kurz nach dem Turnier erreichte das offizielle Video zum Song die Marke von 100 Mio. Views auf YouTube.

Auch im Rahmen der Endspiele der wichtigsten europäischen Klubwettbewerbe 2016, der UEFA Champions League und der UEFA Europa League, fanden zahlreiche Marketing- und andere Aktivitäten statt. Die UEFA stellte gemeinsam mit ihren Sponsoring-Partnern beeindruckende Programme auf die Beine sowie Initiativen und Events, die den Endspielen in Mailand und Basel einen ganz eigenen Charakter verliehen und den Fans viel zu bieten hatten. Zuvor hatte die Champions-League-Trophy-Tour in Laos, Myanmar, São Paulo sowie Süd- und Nordvietnam Halt gemacht, um Fans die Gelegenheit zu geben, die begehrte Trophäe aus nächster Nähe zu betrachten und Fotos von ihr zu schießen. Auch Medienaktivitäten mit bekannten Fußballbotschaftern waren Teil dieser Tour.

Merchandising-Programme bei den Klubwettbewerbsendspielen boten den Zuschauern die Möglichkeit, verschiedene Souvenirs zu erwerben. Die Werbekampagne für das Finale der Champions League umfasste fünf kurze Videos auf den UEFA-Kanälen über Champions-League-Stars, in denen Fans und Spieler gezeigt wurden. Über Aktionen der UEFA und ihrer Partner in den sozialen Medien konnten 13 Fans für das Finale der UEFA Champions League einen Sitzplatz in der ersten Reihe zusammen mit dem niederländischen Star Edgar Davids ergattern. Außerdem ermöglichten die UEFA, Broadcaster und Sponsoren es 72 weiteren Fans, nach Mailand und Basel zu reisen, um die jeweiligen Endspiele zu erleben, bevor sie dann am darauf folgenden Tag an Fan-Spielen im selben Stadion teilnahmen.

Gleichzeitig wurde anhand eines erfolgreichen KISS-Marketing-Workshops in Istanbul auch in die Fußballentwicklung investiert und es wurden weitere Fortschritte beim Programm UEFA GROW 2020, mit dem über 20 Nationalverbände im Bereich Marketing unterstützt werden, erzielt.

Das Sponsoring- und Lizenzierungsprogramm der Klubwettbewerbe 2015-18 wurde bei Workshops im Rahmen der Saisonauftaktveranstaltungen in Monaco offiziell gestartet. Neue digitale Initiativen wurden auf den Weg gebracht und die Verwendung der Musik für UEFA-Wettbewerbe soll neu strukturiert werden, wobei die führenden Klub- und Nationalmannschaftswettbewerbe jeweils ihre eigene Musik haben sollen und die Musik der UEFA Women's Champions League sich stärker an jener des Männerwettbewerbs orientieren soll.

Die für sämtliche UEFA-Wettbewerbe abgeschlossenen Medienrechteverträge zeugen davon, dass es um den europäischen Fußball-TV-Markt gut bestellt ist. Erstmals wurden Medienrechte für die frühen Phasen der UEFA Youth League vermarktet und digitale Kanäle wurden genutzt, um dem Wettbewerb zusätzliche Präsenz zu verschaffen. Als Teil der Vorbereitungen für die Saison 2016/17 wurden mit erfahrenen UEFA-Champions-League-Klubs Gespräche über Medienrechte und soziale Medien geführt. Der Verkaufsprozess für die Nationalmannschaftswettbewerbe nach der EURO 2016 hat begonnen und der zweite Zyklus der European Qualifiers, die Qualifikation zur FIFA-Weltmeisterschaft 2018, wurde vorbereitet. Erste Verträge für die EURO 2020 wurden unterschrieben, und sogar mit dem Verkaufsprozess für den Zyklus 2018-22 der Nationalmannschaftswettbewerbe wurde bereits begonnen.

## TV-Produktion

Die Abteilung TV-Produktion konzentrierte sich während des Berichtszeitraums natürlich insbesondere auf die EURO 2016, doch auch andere Aktivitäten beschäftigten das Team in diesem arbeitsintensiven und hektischen Jahr. Im Hinblick auf die EURO 2016 wurden Host-Broadcasting-Workshops für die Bereiche Venue Engineering, Produktionsteams und Venue Operations abgehalten, während TV-Regisseure Inspektionsbesuche durchführten. Die Errichtung des Internationalen Sendezientrums (IBC) und Standorts für das Host Broadcasting mit dem Ziel, die Endrunde unter bestmöglichen Voraussetzungen einem weltweiten Publikum präsentieren zu können, verlief problemlos. Die an anderer Stelle in diesem Bericht aufgeführten Zahlen zeugen vom Erfolg der TV-Produktion in Frankreich.

Im Vorfeld des Turniers wurden auch zusätzliche Programminhalte produziert, darunter zwölf Ausgaben des TV-Magazins, die den Sendepartners zur Verfügung gestellt wurden. Das Filmen der Austragungsstädte, darunter verschiedene spektakuläre Luftaufnahmen aus dem Helikopter, wurde abgeschlossen. Zu Beginn des Berichtszeitraums wurde die Schlussphase der European Qualifiers zur EURO 2016 erfolgreich bewältigt, wobei in acht Gebieten Unterstützung für die letzten beiden Gruppenspieltage sowie für die Playoffs geleistet wurde. Zudem wurden Promotion-Videos sowie die Live-Übertragung der Endrundenauslosung im Dezember 2015 in Paris organisiert. Auch für die European Qualifiers zur FIFA-Weltmeisterschaft 2018 wird die UEFA das Host Broadcasting bzw. in zahlreichen Gebieten Host-Broadcasting-Support bereitstellen.

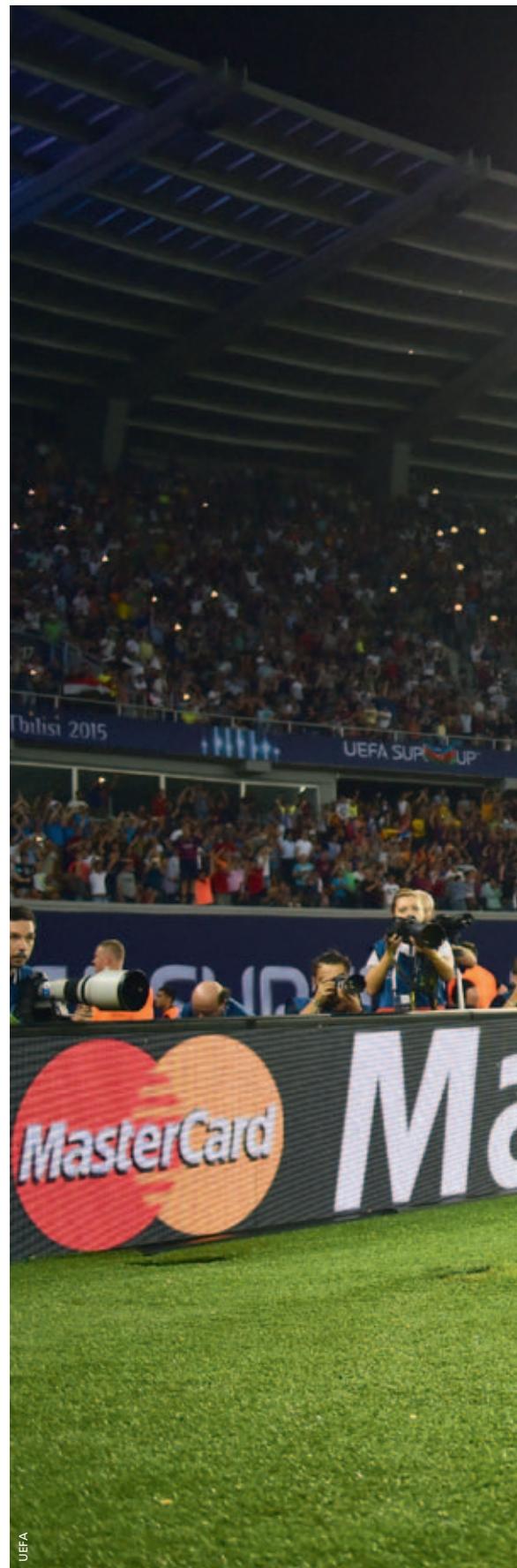
Die Aufmerksamkeit war indes nicht ausschließlich auf den Sommer 2016 gerichtet – es wurden zahlreiche Inhalte produziert, um über verschiedene UEFA-Wettbewerbe zu berichten und sie zu bewerben. Gleichzeitig wurde bei vielen Events Host-

Broadcasting-Support geleistet. Die Berichterstattung über die Klubwettbewerbe umfasste zum Beispiel Spieltag-Vorschauen, 32 Stadtprofile der UEFA-Champions-League-Vereine, 32 TV-Magazine für die Champions League und ein neues zwölfteiliges TV-Magazin für die Europa League sowie verschiedene Einlagen für die Auslosungen. In Zusammenarbeit mit Deltatre wurden die „Next Generation Services“ (NGS) eingeführt, mit denen Aufnahmen aus verschiedenen Blickwinkeln und ausgewählten Kamerapositionen bei der Live-Übertragung der Spiele der UEFA Champions League und der UEFA Europa League möglich sind. Für die UEFA Youth League wurde ein neues Host-Broadcasting-Paket verhandelt, im Rahmen dessen nun in jeder Spielwoche vier Begegnungen übertragen werden. Die Live-Signale werden Broadcastern, UEFA.com und dem YouTube-Kanal UEFA.tv zur Verfügung gestellt.

Neben verschiedenen internen Projekten und der Bereitstellung von Videos für die digitalen Plattformen der UEFA wurden zur Unterstützung der Berichterstattung über wichtige Veranstaltungen wie Exekutivkomiteesitzungen und die UEFA-Kongresse in Zürich und Budapest Video-Nachrichtenbeiträge und andere Inhalte erstellt.

Fußballlegenden wie Christian Karembeu, Eric Abidal, Ruud Gullit, Frank Leboeuf und David Trezeguet willigten ein, einen Beitrag zu dieser Berichterstattung zu leisten, und Ausschnitte aus ihren Interviews konnten zu Werbezwecken für verschiedene UEFA-Wettbewerbe verwendet werden.

Das beeindruckende Produktionsvolumen umfasste auch Material für das UEFA-Video-Archiv „Legacy“, das eine große Anzahl historischer Aufzeichnungen von Spielen europäischer Wettbewerbe enthält. Zwischen April und Juli 2016 wurden zum Beispiel über 30 000 Clips geliefert und über 1 000 Stunden Material in das Video-Archiv eingespeist.







# UEFA EVENTS SA – Operations

## UEFA EURO 2016

Vieler Jahre Planung und Umsetzung, zwei Monate Vorbereitung für den Aufbau, ein Monat Aufbau, ein Monat Turnierbetrieb sowie sieben Tage Abbau und Rückgabe der Stadien – das alles aufgeteilt in insgesamt 39 Projekte, von denen zehn unter der Verantwortung der EURO 2016 SAS standen und 29 von der UEFA-Division Operations abgewickelt wurden. Die EURO 2016 war ein enormes Unterfangen, das viel Einsatz, sorgfältigste Planung und Höchstleistungen auf verschiedenen Ebenen erforderte.

Das auf 24 Mannschaften vergrößerte Teilnehmerfeld und die 51 Spiele in ganz Frankreich brachten besondere logistische Aufgaben in diversen Bereichen mit sich. Im Mittelpunkt standen die Hauptakteure, die Teams: Rund 500 Trainingseinheiten, darunter 30 öffentliche, sowie Hunderte von Team-transfers mussten gesichert werden. Aufgrund der Situation in Frankreich infolge der tragischen Ereignisse einige Monate vor dem Turnier stellte dies eine besondere Herausforderung dar. Vor Turnierbeginn wurden detaillierte Sicherheitspläne erarbeitet und gemeinsam mit dem französischen Innenministerium wurde nach der Endrundenauslosung im Dezember 2015 für jedes Spiel eine Risikoanalyse vorgenommen. Im Bereich der Sicherheit wurde auch eine Kooperationsvereinbarung zwischen dem Französischen Innenministerium und dem Französischen Fußballverband abgeschlossen. Die Vorbereitungen haben sich bezahlt gemacht und die sicherheitstechnischen Herausforderungen in Frankreich konnten sowohl aus logistischer als auch aus operativer Sicht erfolgreich gemeistert werden.

Die operativen Belange wurden während des Turniers täglich mit der dafür zuständigen Gruppe besprochen. Diese umfasste rund 20 Mitglieder, darunter alle betroffenen Abteilungsleiter und Vertreter des Französischen Innenministeriums und des Französischen Fußballverbands. Die Treffen wurden entweder vor Ort in Paris organisiert oder per Videokonferenz abgehalten. Die Operations-Gruppe generierte auch vier Millionen Zuschauer-Benachrichtigungen, die über die UEFA-Fan-Guide-App verschickt wurden und aktuelle Informationen zum Wetter, zum öffentlichen Verkehr und zu den Öffnungszeiten der Stadiontore enthielten.

Das Team Venue Operations konzentrierte sich darauf, den Mitarbeitenden vor Ort die im Hinblick auf einen möglichst reibungslosen Ablauf erforderlichen Prozesse bereitzustellen. Gleichzeitig erhielten die Venue Manager Führungstraining, damit sie während der Endrunde das Beste aus ihren Teams herausholen konnten. Vor dem Turnier wurden an zwei Tagen mit den Teams sämtlicher Stadien Planübungen mit Fallbeispielen spezifischer Turniersituationen durchgeführt. Rund eine Woche vor Turnieraufschlag testeten die Projektmanager und ihre lokalen Teams in den zehn Stadien anhand von Simulationen ihre operative Bereitschaft.

Dank sorgfältiger Vorbereitung, soliden Projektmanagement-Prozessen und intensivem Engagement in allen Funktionsbereichen erhielt die EURO 2016 nach einer Reihe von eingehenden Audits, bei denen die Qualität und Effizienz der nachhaltigen Event-Organisation geprüft wurden, die Zertifizierung ISO 20121.

Das enorme Interesse der Fans zeigte sich beim Eintrittskartenverkauf, wo beinahe 740 000 Antragsteller 11,2 Mio. Anträge einreichten. Zwei Tage nach der Endrundenauslosung wurden 25 Online-Eintrittskartenportale freigeschaltet, eines für jeden der 24 teilnehmenden Nationalverbände und eines für die breite Öffentlichkeit. Es gab keine Wartezeiten für die Nutzer und in den sozialen Medien wurden mehrere Kampagnen für verschiedene Zielgruppen geschaltet, um den Verkauf in den beteiligten Ländern anzukurbeln. Dazu gehörten auch E-Mail-Kampagnen zur Promotion der Eintrittskarten- und Corporate-Hospitality-Verkäufe. Im Rahmen des Last-Minute-Eintrittskartenverkaufs vom 26. April bis zum Ende des Turniers wurden 246 791 Karten für sämtliche Spiele verkauft. 2,4 Millionen Tickets und Voucher wurden produziert und 426 000 Versandlieferungen abgewickelt; während des Turniers wurden 437 000 Karten an den so genannten „Ticket Collection Points“ und „Voucher Exchange Points“ verteilt.

Nicht genug gelobt werden können die 6 500 Volunteers in 17 Bereichen, die bei der EURO 2016 in 42 597 Schichten im Einsatz standen. Die Rekrutierungskampagne, die in enger Zusammenarbeit mit dem Französischen Fußballverband und der Association Volontaires 2016 durchgeführt wurde, war sehr erfolgreich: Die ehrenamtlichen Helfer arbeiteten engagiert und professionell und hatten stets ein Lächeln auf dem Gesicht. Sie nahmen im Vorfeld des Turniers an Auftaktveranstaltungen teil, um mehr über ihre Rollen zu erfahren, und wurden in insgesamt 240 Schulungseinheiten umfassend instruiert. Um sicherzustellen, dass der Kommunikationsfluss und der

Zugang zu Informationen von konstant guter Qualität waren, wurde ein Volunteer-Guide in Form einer App für mobile Geräte entwickelt. Für das Volunteer-Programm gingen insgesamt 22 000 Bewerbungen ein, 73 % aus Frankreich. Mit Christian Karembeu und Gaëtane Thiney setzten sich zwei französische Fußballstars als Botschafter für das Volunteer-Programm ein.

Für die eindrucksvollen Eröffnungszeremonien bei jedem Spiel zeichnete das Team Zeremonien verantwortlich. Zu Turnierbeginn stellte es zudem eine spektakuläre zehnminütige Eröffnungsfeier mit 600 Darstellerinnen und Darstellern und einer Kunstflug-Darbietung der französischen Luftwaffe über dem Stade de France auf die Beine. Abgeschlossen wurde das Turnier mit einer siebenminütigen Schlussfeier mit 750 Akteuren und der Siegerehrung für den neuen Europameister Portugal. Während des gesamten Turniers gab es neben dem FANtertainment-Programm vor jedem Spiel auch eine fünfminütige Zeremonie mit 160 lokalen Darstellerinnen und Darstellern. Über 7 000 Jugendliche hatten sich beworben, um an den Zeremonien in den zehn Austragungsstädten mitzuwirken.

Das Akkreditierungsteam stellte 71 221 persönliche und 8 369 Standard-Akkreditierungen aus. Rund 110 000 Personen erhielten von der Aufbau- bis zur Abbauphase arbeitsbedingten Zugang und für das Endspiel wurden rund 12 500 Akkreditierungen ausgestellt. Elf Akkreditierungszentren wurden an 71 aufeinanderfolgenden Tagen von 45 Mitarbeitenden betrieben, die von 650 Volunteers unterstützt wurden. Zu den von der Division vorbereiteten Events vor dem Turnier gehörte u.a. das offizielle Abendessen am Vor-

abend des Eröffnungsspiels. Geladen waren Vertreter der europäischen Fußballfamilie, Sponsoren und Partner sowie Vertreter der französischen Regierung und der Austragungsstädte.

Die Qualität des Rasens hatte oberste Priorität: Dies galt für die zehn Spielfelder in den Stadien wie auch für die 35 Trainingsfelder der Teams und Schiedsrichter. Die Spielfelder in den Stadien von Lille, Marseille und Nizza mussten vor Turnierbeginn von den Stadionbetreibern ausgetauscht werden und in Lille wurde der Rasen vor dem Viertelfinale ein weiteres Mal ausgewechselt. Das für die EURO 2016 eingeführte Torlinientechnologie-System wurde in Zusammenarbeit mit TV-Operations für sämtliche 51 Spiele installiert.

Team Services stellte maßgeschneiderte, qualitativ hochstehende logistische Dienstleistungen für die 24 Mannschaften bereit, während die Mannschafts-Kontaktpersonen, die entweder gemeinsam mit den Verbänden oder von der UEFA ausgewählt wurden, die hohen Erwartungen erfüllten. Auch die Team Services konnten einen Erfolg in Sachen Nachhaltigkeit vermelden, denn alle 24 Mannschaften unterstützten das UEFA-CO<sub>2</sub>-Kompensationsprogramm, indem sie die durch ihre Reisen (Bus, Zug und Flugzeug) verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen kompensierten.

Die Transportstatistiken vermittelten eine Vorstellung des Transportbedarfs in Frankreich während des Turniers: 920 Hyundai-, Kia- und Europcar-Fahrzeuge, 114 Busse, 320 professionelle Pkw-Fahrer, 130 Busfahrer, 479 Parkplatzordner und 555 Volunteers, die vor allem als Fahrer tätig waren. Insgesamt 11 267 Transfers wurden verzeichnet und 133 offizielle Orte

angefahren. Das Arbeitsvolumen war in Anbetracht der Erweiterung auf 24 Mannschaften und zehn Austragungsstädte groß und es ging hektisch zu und her, doch auch dieses Projekt ist eine von zahlreichen Erfolgsgeschichten der EURO 2016.

Die Media Services und Media Operations betrieben die Medieneinrichtungen und -dienste für die akkreditierten Medienvertreter in den zehn Stadien und leisteten ihren Beitrag zum Betrieb des Internationalen Sendezentrums (IBC) in Paris. Die hohe Qualität der Einrichtungen wurde von den Medienvertretern sehr gelobt – insbesondere das Medien-Informationssystem (MIS), über das sie umfangreiche Informationen zum Turnier, Live-Streams von Medienkonferenzen und Videodateien zum Herunterladen erhalten konnten. Insgesamt wurden 2 716 Medienvertreter akkreditiert, 18 935 individuelle Buchungen verwaltet, 257 offizielle Medienkonferenzen durchgeführt und über 2 500 Interviews im Anschluss an Spiele geführt.

Die Technischen Dienste leisteten herausragende Unterstützung, indem sie zusätzlichen Strom, Backup-Systeme, Frisch- und Abwassersysteme und Temperaturkontrollsysteme, insbesondere für Hospitality-Einrichtungen und TV/Host Broadcasting, bereitstellten. Die Tonanlagen wurden in vier Stadien umfassend und in sechs weiteren teilweise aufgerüstet. Rund 700 zusätzliche UEFA-TV-Geräte wurden installiert, um die Mehrkanal-IPTV-Übertragung inner- und außerhalb der Hospitality- und VIP-Bereiche sicherzustellen, während in den zehn Stadien 73 zusätzliche Kameraplatzformen, 39 temporäre Studios, zehn Präsentationsplattformen und 1 700 temporäre Medienpulte eingerichtet wurden. Zudem wurden rund 570 Tonnen Abfall



eingesammelt und gemäß den Nachhaltigkeitsbestimmungen entsorgt.

Das Team Venue Management war zuständig für die wichtige letzte Aufbauphase in den zehn Stadien der EURO 2016, wobei an jedem Austragungsort während des Turniers zwischen 70 und 85 Angestellte arbeiteten. Nach Abschluss des Turniers wurden sämtliche Stadien gemäß dem festgelegten Zeitplan an die Stadion-eigentümer zurückgegeben. Die Administrationsabteilung der EURO 2016 SAS besuchte nach dem letzten Spieltag jeweils jedes Stadion, um eine schnelle und sorgfältige Schließung aus administrativer Sicht zu gewährleisten.

Zahlen von der Abteilung Revenue Operations zeigen, dass 59 642 Hospitality-, 32 465 Sponsoren- und 17 619

VIP-Gäste in den Genuss der Programme kamen. Zudem wurden der wohltätigen Organisation Banques Alimentaires rund 41 500 Sandwiches übergeben, was ein weiteres Zeichen dafür ist, dass die UEFA der Nachhaltigkeit große Bedeutung beimisst.

In Übereinstimmung mit der Mission der UEFA, zur allgemeinen Entwicklung des Sports beizutragen, erhielten verschiedene Sportorganisationen einen wertvollen Einblick in die Durchführung eines großen Turniers. Das Team Projektkoordination führte in Lyon, Paris und Saint-Denis Beobachterprogramme mit rund 180 Vertretern verschiedener Sportverbände durch, darunter Vertreter des lokalen Organisationskomitees der WM-Endrunden 2018 und 2022 sowie der Asiatischen Fußballkonföderation (AFC) und Delegierte der Rugby-WM. 23 internatio-

nale Vertreter von Sportorganisationen wurden in verschiedenen Rollen und an verschiedenen Austragungs-orten in die Projektteams der EURO 2016 integriert. Im Rahmen eines weiteren Programms begleiteten zudem 13 internationale Teilnehmer an zwei Spieltagen die Teams in Bordeaux und Toulouse.



# Champions FESTIVAL

## Klubwettbewerbsendspiele, Nationalmannschaftswettbewerbe und weitere Events

Die Vorbereitungen für die Klubwettbewerbsendspiele 2016 verliefen reibungslos mit Inspektionsbesuchen in Mailand (UEFA Champions League), Basel (UEFA Europa League), Trondheim (UEFA-Superpokal), Reggio Emilia (UEFA Women's Champions League) und Guadalajara (UEFA-Futsal-Pokal). Im Rahmen von Inspektionen mit Blick auf Stadioneinrichtungen, Zugangsmanagement, die Veranstaltung in der Stadt und Stadionrenovierungspläne konnten die wichtigen Etappen im Vorfeld des Endspiels der UEFA Champions League in Mailand schrittweise festgelegt werden.

Die Abteilung Commercial Operations traf alle für die Endspiele der Champions League und der Europa League erforderlichen Vorehrungen: Koordi-

nation der Finalisten-Medientage für Broadcaster Services, Verwaltung und Umsetzung der unilateralen TV-Operations, Gewährleistung der Sponsorenrechte sowie Unterstützung bei zahlreichen Projekten wie VIP-Dienste, Akkreditierung und Spielortmanagement.

Neben dem Geschehen auf dem Spielfeld wurden im Rahmen der beiden großen Klubwettbewerbsendspiele im Mai zwei offizielle Abendessen organisiert – in La Scala in Mailand und im Pantheon in Basel. Dank der bemerkenswerten Anstrengungen der verschiedenen UEFA-Abteilungen und der LOKs waren diese beiden Veranstaltungen wie auch die Endspiele selber ein großer Erfolg. Einen wesentlichen Beitrag zum problemlosen Ablauf an

beiden Spielorten leisteten auch die insgesamt 720 Volunteers.

Das Champions Festival 2016 auf und um die Piazza Duomo in Mailand war eine große Attraktion. Trotz starken Regens am Sonntag vor dem Finale wurde mit 420 000 Besuchern ein neuer Rekord aufgestellt und die Künstler, Bands und verschiedenen Performer sorgten für eine festliche Atmosphäre. Zudem erwies sich der Ausstellungsort der Trophäe auf der Piazza Duomo als extrem beliebt, wobei der berühmte Dom einen imposanten Hintergrund bot.

Zahlreiche Fahnen und ein überdimensionaler Pokal prägten das Stadtbild von Basel im Vorfeld des Europa-League-Endspiels merklich. Die neutrale

Fanzone war ein Zuschauermagnet: Am Vortag des Endspiels wurden über 7 000 Besucher gezählt, am Spieltag selber über 15 000.

Das Endspiel der Women's Champion League im italienischen Reggio Emilia zog 15 117 Zuschauer an, was ein gutes Zeichen für die Eintrittskarten-Preispolitik der UEFA war. Zudem reisten 200 geladene Gäste aus Mailand mit dem Zug an, um den Titelgewinn von Olympique Lyon live mitzuverfolgen. Intelligente Promotion und Kommunikation weckten großes Interesse an der Veranstaltung, insbesondere dank der Aufschaltung einer eigenen Endspiel-Website durch das lokale Organisationskomitee.

Im Hinblick auf die Saison 2016/17 wurden verschiedene Inspektionsbesuche für die Champions League, die Europa League und die European Qualifiers durchgeführt. In Zusammenarbeit mit Kollegen der Division Wettbewerbe wurden in Nyon Inspektions-Workshops für sieben Klubs (Arsenal, Atlético Madrid, Barcelona, Bayern München, Dynamo Kiew, Real Madrid und Sevilla) durchgeführt.

Die Abteilung Logistics Operations musste ebenfalls vorausplanen: Für die Champions-League-Playoffs 2016/17 wurden zum Beispiel bereits mehrere Wochen im Voraus einige Lastwagen mit Material beladen, um sicherzustel-

len, dass die Lieferung in entfernte Spielorte in Ost- und Südeuropa rechtzeitig erfolgte.

Intensiver Support und großes Interesse seitens der lokalen Bevölkerung sowie erstklassige freiwillige Unterstützung durch UEFA-Angestellte wurden im April in Nyon der Endphase der UEFA Youth League entgegengebracht, die allein im Finale beeindruckende 4 000 Zuschauer registrierte. Alle vier Spiele der Endphase des UEFA-Futsal-Pokals in Guadalajara, Spanien, waren ausverkauft, was eine Belohnung für das erfolgreiche Projektmanagement durch die Abteilung Events Centre und die Division Wettbewerbe war, die von TV-Produktion, Media Operations, Logistics Operations, ICT, Kommunikation und Marketing unterstützt wurden.

Mit einer in der Arena von Belgrad organisierten Ausstellung über das Flüchtlingslager in Za'atari leistete die UEFA Futsal EURO 2016 in Serbien einen großen Beitrag zu den UEFA-Initiativen im Bereich der sozialen Verantwortung. Die Organisation der Endrundenauslosung sowie des Turniers an sich wurde von vielen Seiten gelobt und die aktive Bewerbung der Endrunde durch das lokale Organisationskomitee resultierte auf verschiedenen Ebenen in zusätzlicher Sichtbarkeit. Die Dienstleistungen am Spielort in Belgrad waren ausgezeichnet,

was neben der allgemein positiven Atmosphäre beim Event ein zusätzliches Plus darstellte.

Die engagierte Arbeit zur Vorbereitung von Endrunden in ganz Europa zahlte sich in Form einiger beeindruckender Zahlen aus: Beim Endspiel der U17-Frauen-Europameisterschaft im Mai 2016 in der Borissow-Arena in Belarus zwischen Spanien und Deutschland wurde eine Rekordzuschauerzahl von 10 200 verzeichnet. Eine weitere Rekordmarke wurde bei der Endrunde der U17-Europameisterschaft im Mai 2016 aufgestellt, als bemerkenswerte 33 000 Zuschauer zum Eröffnungsspiel zwischen Ausrichter Aserbaidschan und Portugal erschienen.

Am Ende des Berichtszeitraums waren verschiedene weitere Events bereits in Vorbereitung. Dazu gehörten die Saisonaufaktveranstaltungen Ende August in Monaco, der außerordentliche UEFA-Kongress Mitte September 2016 in Athen und die Präsentation der visuellen Identität der UEFA EURO 2020 sowie verschiedener Host-City-Logos ab September.

## **Mit einer in der Arena von Belgrad organisierten Ausstellung über das Flüchtlingslager in Za'atari leistete die UEFA Futsal EURO 2016 in Serbien einen großen Beitrag zu den UEFA-Initiativen im Bereich der sozialen Verantwortung**

# BLICK IN DIE ZUKUNFT

Es war ein Jahr voller Herausforderungen für die UEFA, doch der europäische Fußball-Dachverband darf behaupten, dass er die heikle Situation mit Mut, Ruhe und enormer Professionalität gemeistert und sichergestellt hat, dass die tägliche Arbeit, Entscheidungen, Strategien, Pläne und Visionen nicht ernsthaft beeinträchtigt wurden.

Die unermüdliche Arbeit wurde von zahlreichen Menschen erledigt, die sich für die Wahrung und Förderung der zentralen Werte der UEFA einsetzen. Wir haben den Fußball auf diesem Kontinent in all seinen Facetten gefördert und geschützt. Die UEFA musste ein möglichst gutes Vorbild abgeben, indem sie stets ehrlich, offen und transparent handelte und ihr Bestes tat, um die europäische Fußballfamilie im Geiste echter Solidarität zusammenzuschweißen.

Wir haben uns in einer Zeit, in der die UEFA durch verschiedene betrübliche Ereignisse und Entscheidungen erschüttert wurde, mit aller Kraft für Stabilität und Kontinuität eingesetzt, ohne dabei die Ziele aus den Augen zu verlieren.

Kurz nach Ablauf des Berichtsjahres, im September 2016, wurde Aleksander Čeferin zum siebten UEFA-Präsidenten gewählt. Dies war definitiv ein entscheidender Moment, ein Wendepunkt für unsere Organisation. Alle wünschen dem neuen UEFA-Präsidenten bei der Gestaltung der Zukunft alles Gute. Die UEFA hält entschieden an ihrem Grundsatz fest, dass der Fußball bei all ihren Handlungen an erster Stelle stehen muss.









Realisierung: LargeNetwork, Genf. Druck: Artgraphic Cavin, Grandson, Schweiz



UEFA  
ROUTE DE GENÈVE 46  
CH-1260 NYON 2  
SCHWEIZ  
TELEFON: +41 848 00 27 27  
TELEFAX: +41 848 01 27 27  
[UEFA.com](http://UEFA.com)   [UEFA.org](http://UEFA.org)

---