



BESTUURSREGLEMENT VAN NOC*NSF.

Dit reglement is een reglement overeenkomstig artikel 36 lid 2 sub a van de Statuten van NOC*NSF en vastgesteld door de Raad. De volgens artikel 36 lid 2 sub a van de Statuten vereiste goedkeuring van de Algemene Vergadering is op 19 mei 2025 verkregen van de Algemene Vergadering.

In onderstaand Reglement zijn taken en bevoegdheden van de leden van de Directeur-bestuurders uiteengezet, alsmede zijn hierin regels opgenomen waaraan de besluitvorming van de directeur-bestuurders dient te voldoen.

Het Reglement kan worden gewijzigd of opgeheven na schriftelijke goedkeuring van de Raad. Een wijziging dient schriftelijk te worden vastgelegd.

Het Reglement is een aanvulling op de bepalingen omtrent het Directeur-bestuurders zoals neergelegd in de toepasselijke wet- en regelgeving en de Statuten.

Artikel 1 Definities en interpretatie

1. In dit Reglement hebben de volgende begrippen de volgende betekenis:
 - "**Algemene Vergadering**": het orgaan van de Vereniging dat wordt gevormd door de leden van NOC*NSF;
 - "**Auditcommissie**": de auditcommissie van de Raad;
 - "**Directeur-bestuurders**": het statutaire bestuur van de Vereniging;
 - "**Directeur-bestuurder**": een statutair -Directeur-bestuurder van de Vereniging, zijnde de CEO/SG of CFO;
 - "**Bestuursverslag**": het verslag bedoeld in artikel 2:48 van het Burgerlijk Wetboek;
 - "**Toezichthouder**": een toezichthouder van de Vereniging, zijnde een lid van de Raad;
 - "**Jaarrekening**": de jaarrekening bedoeld in artikel 2:49 van het Burgerlijk Wetboek;
 - "**Nominatie- en Remuneratiecommissie**": de Nominatie- en Remuneratiecommissie als ingesteld door de Raad"
 - "**Ondernemingsraad**": de ondernemingsraad van de onderneming van de Vereniging;
 - "**Raad**": de Raad van Toezicht van de Vereniging;
 - "**Reglement**": het onderhavige directiereglement;
 - "**Statuten**": de statuten van de Vereniging;
 - "**Vereniging**": de vereniging NOC*NSF, met zetel te Arnhem, ingeschreven in het handelsregister onder nummer 09059703.
2. In dit Reglement zijn verwijzingen naar Artikelen verwijzingen naar artikelen van dit Reglement, tenzij anders aangegeven.



3. De functies en namen van de directeur-bestuurders zijn opgenomen in Bijlage 1 van dit Reglement.

Artikel 2 Benoeming directeur-bestuurders

De directeur-bestuurders worden benoemd door de Raad, conform de interne procedures van de Nominatie- en Remuneratiecommissie.

Artikel 3 Vierogenprincipe

De directeur-bestuurders zijn - in lijn met artikel 9 lid 1 van de Statuten - bevoegd alle rechtshandelingen te verrichten, met dien verstande dat de Raad jaarlijks de bedragen als genoemd in artikel 9 lid 3 sub d en e van de Statuten vaststelt en deze communiceert met de directeur-bestuurders.

Artikel 4 Nevenfuncties van directeur-bestuurders

Directeur-bestuurders melden alle nevenfuncties aan de Raad. De aanvaarding van een nevenfunctie door een directeur-bestuurder behoeft de goedkeuring van de Raad na voorafgaand advies van de Nominatie- en Remuneratiecommissie van de Raad van NOC*NSF.

Artikel 5 Kwaliteitseis directeur-bestuurders

Voor de directeur-bestuurders geldt dat zij aan de profielen voor de CEO en de CFO dienen te voldoen (die als bijlage bij dit reglement zijn gevoegd). Daarnaast dient iedere Directeur-bestuurder dient een recente verklaring omtrent gedrag te kunnen overleggen, alvorens deze persoon deel kan uitmaken van het Bestuur.

Artikel 6 Taak van Directeur-bestuurders. Meerjarenplan, jaarplan, begroting, halfjaarcijfers en jaarrekening

1. Bij de vervulling van hun taak richten de directeur-bestuurders zich naar het belang van de Vereniging en de met haar verbonden ondernemingen en rechtspersonen. Directeur-bestuurders oefenen hun taak onafhankelijk en zonder last of ruggespraak uit.
2. Tot de taak van de directeur-bestuurders behoort onder meer:
 - a. het verwezenlijken van het doel van de Vereniging;
 - b. het bepalen van het strategisch beleid ter verwezenlijking van het doel van de Vereniging;
 - c. het sturing geven aan de realisatie daarvan;
 - d. het bevorderen van de resultaten van de Vereniging;
 - e. het identificeren en beheersen van de risico's verbonden aan de strategie en de activiteiten van de Vereniging;
 - f. het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor moeten zorgen dat alle relevante informatie tijdig bij het Directeur-bestuurders en bij de Raad bekend is;
 - g. het onderhouden van een regelmatig contact met de Ondernemingsraad en Atletencommissie;



- h. het instellen van een meldingsprocedure omtrent misstanden en onregelmatigheden binnen de Vereniging en de met haar verbonden onderneming en van vermoedens daaromtrent en het geven van adequate opvolging aan deze meldingen;
 - i. het opmaken van de financiële verslaggeving van de Vereniging;
 - j. het bevorderen van een goede Corporate Governance van de Vereniging;
 - k. het naleven van de Wet, de Statuten en dit Reglement.
3. De directeur-bestuurders stellen periodiek kwartaalcijfers op (die eveneens de kwartaalcijfers van de dochterondernemingen van Papendal bevatten) en maken tevens per kwartaal een voortgangsrapportage op de doelstellingen uit het jaarplan, die wordt gerapporteerd aan de auditcommissie en navolgend aan de Raad.
4. Voorts wordt door de directeur-bestuurders jaarlijks een analyse opgesteld, teneinde te beoordelen in hoeverre de organisatie van NOC*NSF zich conform de meerjarenstrategie ontwikkelt. Deze documenten worden ter bespreking voorgelegd aan de Auditcommissie en navolgend aan de Raad, voorzien van een advies van de Auditcommissie.
5. De directeur-bestuurders stellen een meerjarenplan op, en aansluitend daarop elk jaar specifieke jaarplannen. Het meerjarenplan bevat de visie en de strategie voor meerdere jaren en wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering, na verkregen goedkeuring van de Raad. Het jaarplan bevat de visie en de strategie van de Directeur-bestuurders voor het komende boekjaar.
6. De directeur-bestuurders stellen jaarlijks een jaarplan en begroting op, welke de goedkeuring vereist van de Raad. Het jaarplan en de begroting worden vastgesteld door de Algemene Vergadering, uiterlijk op 30 juni voor het komende boekjaar.
7. Jaarlijks binnen vier (4) maanden na afloop van het boekjaar maken de directeur-bestuurders een Jaarrekening op en leggen het deze, nadat deze is goedgekeurd door de Raad, voor de leden ter inzage ten kantore van de Vereniging. De directeur-bestuurders voegen aan de Jaarrekening en het Directeur-bestuurdersverslag toe de gegevens, bedoeld in artikel 2:392 lid 1 van het Burgerlijk Wetboek, voor zover dat lid op de Vereniging van toepassing is. De Jaarrekening wordt vastgesteld door de Algemene Vergadering.
8. Jaarlijks, uiterlijk half oktober, stellen de directeur-bestuurders een begroting voor het nieuwe jaar op. Deze wordt besproken met de auditcommissie en goedgekeurd door de Raad. De begroting wordt besproken met de Algemene Vergadering en door haar vastgesteld, uiterlijk in november.

Artikel 7 Vergaderingen en besluitvorming van de directeur-bestuurders

1. Artikelen 8, 9 en 10 van de Statuten (Taak, taakverdeling en besluitvorming van directeur-bestuurders) zijn op de vergaderingen en besluitvorming van de directeur-bestuurders van toepassing.
2. De directeur-bestuurders bevorderen zoveel mogelijk dat besluiten bij unanimititeit worden genomen.
3. Iedere directeur-bestuurder heeft één stem. Het bestuur van NOC*NSF kan slechts besluiten nemen indien een meerderheid van de in functie zijnde Directeur-bestuurders aanwezig of vertegenwoordigd is.
4. Indien unanimititeit niet haalbaar blijkt en de wet, de Statuten of dit Reglement geen grotere meerderheid voorschrijven, worden besluiten van het bestuur van NOC*NSF genomen bij



volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen. Indien de stemmen staken, wordt het betreffende onderwerp ter beslissing aan de Raad voorgelegd.

5. Besluiten van het bestuur van NOC*NSF worden in beginsel genomen in een vergadering van het Bestuur.
6. Het bestuur van NOC*NSF neemt geen besluiten op een gebied waarvoor een bepaalde directeur-bestuurder in het bijzonder verantwoordelijk is indien die directeur-bestuurder afwezig is.
7. Besluiten van het bestuur van NOC*NSF kunnen ook buiten vergadering worden genomen, schriftelijk of op andere wijze, mits alle stemgerechtigde directeur-bestuurders voor het voorstel hebben gestemd. Van een besluit buiten vergadering dat niet schriftelijk is genomen wordt een verslag opgemaakt. Schriftelijke besluitvorming geschiedt door middel van schriftelijke verklaringen van alle in functie zijnde directeur-bestuurders.

Artikel 8 Verhouding tot de Ondernemingsraad en Atletencommissie

1. De directeur-bestuurders bepalen tezamen wie van hen overleg pleegt met de Ondernemingsraad, de Atletencommissie en – indien van toepassing – het Nederlandse IOC-lid.
2. De nadere details omtrent de inhoud van het overleg tussen de OR en directeur-bestuurders zijn vastgelegd in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR).
3. De nadere details omtrent de inhoud van het overleg tussen de Atletencommissie en de directeur-bestuurders zijn vastgelegd in het reglement Atletencommissie en de samenwerkingsovereenkomst Atletencommissie-NOC*NSF;
4. Ten aanzien van het overleg tussen – indien toepasselijk op enig moment – het Nederlandse IOC-lid en de directeur-bestuurders, geldt dat het IOC-lid wordt betrokken in de besluitvorming aangaande internationale onderwerpen en daarin stem heeft.
5. Indien een voorstel van de directeur-bestuurders zowel de goedkeuring van de Raad als het advies van de Ondernemingsraad behoeft en het voorstel eerst ter goedkeuring aan de Raad wordt voorgelegd, verzoeken directeur-bestuurders aan de Raad de goedkeuring te verlenen onder de voorwaarde van positief advies of instemming van de Ondernemingsraad.
6. Indien een voorstel van de directeur-bestuurders zowel de goedkeuring van de Raad als (verzaamd) advies van de Atletencommissie behoeft en het voorstel eerst ter goedkeuring aan de Raad wordt voorgelegd, verzoeken directeur-bestuurders aan de Raad de goedkeuring te verlenen onder de voorwaarde van positief advies of instemming van de Atletencommissie.

Artikel 9 Media

Alle verzoeken die door de media worden gedaan lopen in beginsel via de persvoorlichter van de Vereniging.

Artikel 10 Belangenverstrengeling en tegenstrijdig belang

1. Het functioneren van een directeur-bestuurder wordt gekenmerkt door integriteit en een onafhankelijke opstelling.



2. Elke vorm van ongewenste belangenverstrengeling van een directeur-bestuurder en de Vereniging en de daarmee verbonden onderneming wordt voorkomen en de schijn hiervan wordt vermeden.
3. Een directeur-bestuurder meldt elke vorm en schijn van belangenverstrengeling terstond aan de voorzitter van de Raad en de andere leden van de Raad en verschaft daarover alle relevante informatie. De Raad besluit buiten aanwezigheid van de betreffende directeur-bestuurder of er sprake is van ongewenste belangenverstrengeling en hoe daarmee wordt omgegaan.
4. Indien de Raad van oordeel is dat er sprake is van een incidenteel tegenstrijdig belang of ongewenste belangenverstrengeling waarvoor een tijdelijke oplossing mogelijk is, bijvoorbeeld het niet deelnemen aan de voorbereiding, beraadslaging(en) en besluitvorming over het onderwerp of de transactie ten aanzien waarvan de Raad heeft vastgesteld dat er sprake is van een tegenstrijdig belang of ongewenste belangenverstrengeling, zal de betreffende directeur-bestuurder meewerken aan deze tijdelijke oplossing.
5. Indien de Raad van oordeel is dat er sprake is van een structureel tegenstrijdig belang of ongewenste belangenverstrengeling van een directeur-bestuurder, zorgt de desbetreffende directeur-bestuurder ervoor dat het structureel tegenstrijdig belang respectievelijk de ongewenste belangenverstrengeling wordt opgeheven of treedt hij af.
6. Een transactie waarbij een directeur-bestuurder een tegenstrijdig belang heeft of sprake is van ongewenste belangenverstrengeling, mag uitsluitend worden aangegaan onder ten minste in de branche gebruikelijke voorwaarden en behoeft de voorafgaande goedkeuring van de Raad en wordt gepubliceerd in de Raadsverslag.
7. Een directeur-bestuurder meldt, bij voorkeur voorafgaand aan het besluit daarover, iedere betaalde of onbetaalde (neven)functie die hij aangaat tijdens zijn lidmaatschap van de Raad aan de Nominatie- en Remuneratiecommissie, die hieromtrent een advies uitbrengt aan de Raad. De directeur-bestuurders geven in hun jaarlijkse verslag inzicht in hun hoofd- en nevenfuncties.

Artikel 11 Risicobeheersing

1. De directeur-bestuurders zijn verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van de risico's verbonden aan de strategie en de activiteiten van de Vereniging en de met haar verbonden onderneming.
2. De directeur-bestuurders inventariseren en analyseren de risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de Vereniging en de met haar verbonden onderneming. Het stelt de risicobereidheid vast en besluit welke maatregelen tegenover de risico's worden gezet.
3. Op basis van de risicobeoordeling ontwerpen, implementeren en onderhouden de directeur-bestuurders adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen. Voor het vaststellen van risicobeheersings- en controlesystemen is goedkeuring benodigd van de Raad. Deze systemen worden voor zover relevant geïntegreerd in de werkprocessen binnen de Vereniging en de met haar verbonden onderneming en zijn bekend bij diegenen voor wier werk zij relevant zijn.
4. De directeur-bestuurders monitoren de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en voert ten minste jaarlijks een systematische beoordeling uit van de opzet en de werking van de systemen. Deze monitoring heeft betrekking op alle materiële



beheersingsmaatregelen, gericht op strategische, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's. Hierbij wordt onder meer rekening gehouden met geconstateerde zwaktes, misstanden en onregelmatigheden, signalen van klokkenluiders, geleerde lessen en de bevindingen van de externe accountant. Waar nodig worden verbeteringen in interne risicobeheersings- en controlesystemen doorgevoerd.

Artikel 12 Verantwoording over risicobeheersing

1. De directeur-bestuurders bespreken de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen als bedoeld in de artikelen 11.3 en 11.4 met de Auditcommissie en legt daarover verantwoording af aan de Raad.
2. De directeur-bestuurders leggen in het Bestuursverslag verantwoording af over:
 - a. de uitvoering van de risicobeoordeling; de directeur-bestuurders beschrijven de voornaamste risico's waarvoor de Vereniging zich geplaatst ziet in relatie tot haar risicobereidheid, zoals strategische, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's;
 - b. de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen over het afgelopen boekjaar;
 - c. eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen die in het boekjaar zijn geconstateerd, welke eventuele significante wijzigingen in die systemen zijn aangebracht, welke eventuele belangrijke verbeteringen van die systemen zijn voorzien en dat deze onderwerpen besproken zijn met de Auditcommissie en de Raad;
 - d. de gevoeligheid van de resultaten van de Vereniging voor materiële wijzigingen in externe omstandigheden.

Artikel 13 Verhouding tot de Raad

1. De directeur-bestuurders zijn belast met het besturen van NOC*NSF. Bij de vervulling van hun taak richten de directeur-bestuurders zich naar het belang van NOC*NSF en de met haar verbonden organisaties.
2. De Raad houdt toezicht op het beleid van de directeur-bestuurders en de algemene gang van zaken bij NOC*NSF en de met haar verbonden organisaties. De Raad staat de directeur-bestuurders van NOC*NSF met raad terzijde. Bij de vervulling van hun taak richten de leden van de Raad zich naar het belang van NOC*NSF en de met haar verbonden organisaties.
3. De directeur-bestuurders verschaffen de Raad tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens. Nadere details omtrent de verhouding van de Directeur-bestuurders tot de Raad, zijn vastgelegd in het Reglement van de Raad, alsmede in de Toezichtvisie.
4. De directeur-bestuurders stellen ten minste een keer per jaar de Raad schriftelijk op de hoogte van de hoofdlijnen van het strategisch beleid, de bijbehorende algemene en financiële risico's en het beheers- en controlesysteem van de Vereniging.
5. De directeur-bestuurders zijn, indien zij daartoe worden uitgenodigd, verplicht de vergaderingen van de Raad bij te wonen en aldaar alle door de Raad verlangde inlichtingen te verstrekken.
6. Door de Raad wordt, na overleg met de directeur-bestuurders een Toezichtvisie vastgesteld, welke mede als basis dient voor de werkwijze van de Raad en het overleg met de directeur-bestuurders.



Artikel 14 Verhouding tot de Algemene Vergadering

1. De directeur-bestuurders zijn aanwezig bij de Algemene Vergaderingen, tenzij zij om gegronde redenen verhinderd zijn, dan wel de Algemene Vergadering te kennen heeft gegeven buiten aanwezigheid van één of meer van de Directeur-bestuurders te willen vergaderen.
2. De directeur-bestuurders dragen zorg voor een adequate voorbereiding en informatieverstopping en voorlichting aan de Algemene Vergadering en haar commissies.
3. De directeur-bestuurders verschaffen de Algemene Vergadering alle verlangde inlichtingen, tenzij een zwaarwichtig belang van de Vereniging zich daartegen verzet. Indien de directeur-bestuurders met een beroep op een zwaarwichtig belang van de Vereniging de Algemene Vergadering niet alle verlangde inlichtingen verstrekken, wordt dit beroep gemotiveerd toegelicht.
4. Jaarlijks leggen de directeur-bestuurders verantwoording af voor het door hen in het afgelopen boekjaar gevoerde beleid en beheer en de leden van de Raad voor de uitoefening van hun statutaire taak, waarna de Algemene Vergadering kan besluiten tot kwijting aan de directeur-bestuurders en/of de leden van de Raad.

Artikel 15 Geheimhouding

De directeur-bestuurders zijn verplicht ten aanzien van alle informatie en documentatie verkregen in het kader van hun functie de nodige discretie en, waar het vertrouwelijke informatie betreft, geheimhouding in acht te nemen. De directeur-bestuurders zullen vertrouwelijke informatie niet buiten het directeur-bestuurdersoverleg brengen of openbaar maken aan het publiek of op andere wijze ter beschikking stellen aan derden, zelfs na aftreden als directeur-bestuurder, tenzij de Vereniging deze informatie openbaar heeft gemaakt of vastgesteld is dat deze informatie al bij het publiek bekend is.

Artikel 16 Overig

1. Waar dit Reglement in strijd is met Nederlands recht of de Statuten, gaan Nederlands recht dan wel de Statuten voor en waar dit Reglement in overeenstemming is met Nederlands recht maar in strijd met de Statuten, gaat Nederlands recht voor.
2. Indien een of meer bepalingen van dit Reglement niet of niet meer geldig zijn, tast dit de geldigheid van de overige bepalingen niet aan. De directeur-bestuurders zullen de ongeldige bepalingen vervangen door geldige bepalingen waarvan het gevolg, gegeven de strekking en inhoud daarvan, zoveel mogelijk gelijk is aan dat van de ongeldige bepalingen.
3. Dit Reglement kan slechts worden gewijzigd bij een daartoe strekkend besluit van de Raad, na verkregen goedkeuring van de AV.
4. Op dit Reglement en de uitleg daarvan is Nederlands recht van toepassing.
5. Alle geschillen die in verband met dit Reglement ontstaan, geschillen over het bestaan en de geldigheid daarvan daaronder begrepen, zullen worden beslecht door de Nederlandse rechter. De bevoegde rechter van de Rechtbank Gelderland, locatie Arnhem, is bevoegd tot kennisneming van geschillen in eerste aanleg.



BIJLAGE 1 DIRECTIELEDEN

Naam	Functie	Datum benoeming
Marc van den Tweel	CEO	1 juli 2021
John Bierling	CFO	1 september 2016