



**Nederlands  
Olympisch Comité  
Nederlandse  
Sport Federatie**

## **Jaarverslag 2017**

**Vereniging Nederlands Olympisch Comité \* Nederlandse Sport Federatie (NOC\*NSF)**

Papendallaan 60

6816 VD Arnhem

026 - 483 44 00

info@nocnsf.nl

[www.nocnsf.nl](http://www.nocnsf.nl)

KvK 09059703

RSIN 0068.61.763

## Leeswijzer

Ons Jaarverslag bestaat uit twee delen; het eerste is het Bestuursverslag en het tweede de Jaarrekening. Het eerste deel geeft een beschrijving van onze activiteiten en resultaten in 2017 en kijkt vooruit naar de komende jaren. Het tweede geeft een financieel overzicht van het afgelopen kalenderjaar.

In het Bestuursverslag kijken Bestuur en Directie terug op het afgelopen jaar. Vervolgens wordt een overzicht gegeven van onze identiteit, waarden en onze strategie. De voortgang in realisatie van ons strategisch plan Sportagenda 2017+ wordt in het hoofdstuk erna geëvalueerd. Daarna zoomen we in op onze interne organisatie. Tenslotte doen we verslag van onze financiële resultaten, perspectief en (mogelijke) risico's.

De Jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekeningen, met hierin aandacht voor de balans, staat van baten en lasten en kasstroomoverzicht. Deze overzichten worden in de jaarrekening ook toegelicht.

Het Jaarverslag omvat een flink aantal pagina's. Vanuit de richtlijnen voor verslaggeving wordt ons gevraagd een aanzienlijk aantal zaken te beschrijven. Daarnaast vinden we het als maatschappelijke organisatie ook belangrijk openheid te geven over onze activiteiten, resultaten en uitdagingen. We kunnen ons voorstellen dat u 'slechts' geïnteresseerd bent in een deel van ons verslag. Om het voor u makkelijk te maken het betreffende deel te vinden, hebben we onderstaande leeswijzer opgesteld:

<i>Bent u geïnteresseerd in...</i>	<i>Ga dan naar hoofdstuk...</i>
Strategie, visie, missie, waarden .....	2
Voortgang realisatie Sportagenda 2017+ .....	3
Onze (interne) organisatie en taken .....	4
Beschrijving van ons financieel resultaat en perspectief.....	5
De Jaarrekening.....	7

## **Deel 1 : Bestuursverslag 2017**

### INHOUDSOPGAVE

1 Voorwoord	3
2 Profiel	4
3 Sportagenda 2017+	5
3.1 Ontwikkeling van Sport	
3.2 Topsport	
3.3 Sportparticipatie	
3.4 Financiering van Sport	
3.5 Vooruitblik 2018	
4 Overige taken NOC*NSF en interne organisatie	26
5 Financieel perspectief	32
6 Governance	41

## 1.Voorwoord

In dit verslag leggen Bestuur en Directie van NOC\*NSF verantwoording af over het boekjaar 2017. We doen dit op financieel en strategische / inhoudelijk gebied.

Maar natuurlijk beginnen we met een sportieve terugblik: 2017 was voor veel sporters en teams een succesvol jaar. We denken aan de historische overwinning van Tom Dumoulin in de Giro, de unieke winst op het EK in eigen land van de vrouwenvoetballers, en ook op Sjinkie Knegt die Rotterdam op zijn kop zette met zijn gouden plak op het WK shorttrack daar. 2017 was ook het jaar waarin Dafne Schippers op het WK atletiek in Londen de wereldtitel op de 200 meter sprint prolongeerde. Daarnaast was het een tumultueus jaar voor Max Verstappen en zagen we de enorme vreugde op de Coolsingel, waar Feyenoord voor het eerst in achttien jaar weer kon worden gehuldigd als landskampioen.

Veel "wintersporters" hebben zich in 2017 voorbereid op de Olympische Spelen in Pyeongchang, die begin 2018 hebben plaatsgevonden. We weten nu hoe succesvol deze waren en de evaluatie daarvan zal binnenkort volgen.

Financieel gezien kunnen we terugkijken op een goed jaar. Het totale resultaat voor resultaatbestemming 2017 bedraagt €2.846K positief (excl. resultaat deelnemingen). Het resultaat valt €181K hoger uit dan begroot.

Ten aanzien van de voortgang in realisatie van ons strategische plan, de Sportagenda 2017+, kunnen we concluderen dat we in 2017 zijn gestart met de uitwerking en implementatie hiervan. De Sportagenda biedt duidelijke handvaten om, in een omgeving die volop in beweging is, te werken aan realisatie van onze doelen. Vanuit één drijfveer: we veel winnen met sport!

We kijken met trots terug op een goed 2017 en hebben zin in de toekomst!

Namens Bestuur en Directie NOC\*NSF

André Bolhuis  
*Voorzitter Bestuur NOC\*NSF*

Gerard Dielessen  
*Algemeen Directeur*

*Mei 2018*

## **2. Profiel**

### Algemeen

De Vereniging Nederlands Olympisch Comité\* Nederlandse Sport Federatie (NOC\*NSF) is de bundeling van de georganiseerde sport in Nederland. De 81 aangesloten landelijke sportorganisaties (75 sportbonden en 6 geassocieerden) vertegenwoordigen samen bijna 25.000 verenigingen met in totaal 5,3 miljoen georganiseerde sporters.

### Naam en zetel

De Vereniging draagt de naam: Nederlands Olympisch Comité \* Nederlandse Sport Federatie. Zij heeft haar zetel te Arnhem.

### Doelstelling

Volgens artikel 3.b van de statuten heeft NOC\*NSF ten doel:

- het bevorderen dat zoveel mogelijk inwoners van Nederland naar eigen keuze op verantwoorde wijze sport kunnen beoefenen, dan wel daarbij betrokken kunnen zijn;
- het uitdragen van de betekenis van de sport voor de maatschappij;
- het bundelen en behartigen van de belangen van de Nederlandse sport, in het bijzonder van haar leden;
- het uitdragen en bevorderen van de Olympische Beweging en haar doelstellingen in overeenstemming met de door het Internationaal Olympisch Comité (IOC) vastgestelde en vast te stellen regelingen.

### Missie

Iedereen doet aan, geniet van en wint door sport!

NOC\*NSF wil iedereen in Nederland laten participeren in sport op zijn of haar niveau, laten genieten van en winnen met sport: optimale sportomstandigheden voor iedereen in Nederland.

De interpretatie van de missie is afgeleid van de opdracht conform het IOC Olympic Charter en de rol als Nationale Sportorganisatie:

- Het bevorderen van sportparticipatie en topsportprestaties;
- Het hosten van topteam op Olympische en Paralympische (Jeugd)Spelen;
- Het vertegenwoordigen van de aangesloten sportbonden in (inter)nationale organisaties;
- Het genereren en verdelen van inkomsten voor diverse (sport)programma's;
- Het promoten van de fundamentele principes en waarden van het Olympisme en het bewaken en naleving van het Olympische Charter.

### Visie

Sport zorgt voor een kerngezond Nederland

NOC\*NSF droomt van een Nederland waarin iedereen geniet van sport. Want sport is passie; sport is verbodering; sport is gezond. Sport haalt het beste in mensen naar boven, zorgt voor vriendschap en voor respect. En als iedereen geniet van sport zorgt dat voor een kerngezond Nederland. Een fysiek, mentaal, economisch en sociaal kerngezond NL met alle voordelen van dien, zoals sociale cohesie, gezondheid, tolerantie, een vitale samenleving en internationaal aanzien. We winnen veel met sport!

### Strategie

Onze strategie staat beschreven in de Sportagenda 2017+. In het volgende hoofdstuk gaan we hier uitgebreid op in.

### 3. Sportagenda 2017+

In mei 2016 is de Sportagenda 2017+ vastgelegd, welke de richting aangeeft die de georganiseerde sport samen met haar partners in wil slaan. Dit zodat de maatschappelijke impact van sport voor decennia zeker wordt gesteld om daarmee uiteindelijk Nederland en de wereld een stukje beter te maken.

Onze twee hoofdambities binnen deze Sportagenda zijn:

- I. Een zeer groot bereik van de sport onder de bevolking, o.a. een hoge actieve sportparticipatie.
- II. Excellente topsportprestaties, waarin Nederlandse talenten acteren en presteren op wereldniveau, hetgeen bijdraagt aan de positionering en innovatiekracht van Nederland (binnen de wereld) en de Nederlandse bevolking inspireert.

De twee hoofdambities zijn vertaald naar een programmatische aanpak met de beschrijving van diverse resultaatgerichte inspanningen. Deze aanpak is geordend langs vier bouwstenen:

1. Ontwikkeling van (de) sport(sector)
2. Topsport (winnen)
3. Sportparticipatie (meedoen)
4. Financiering van de sport

De bouwstenen hebben een nauwe onderlinge relatie:



De Sportagenda 2017+ beschrijft de bouwstenen en werkt deze vervolgens uit in programmatische lijnen c.q. inspanningen. In het Jaarplan 2017 (welke in de AV van november 2016 is vastgesteld) is gespecificeerd welke inspanningen NOC\*NSF in 2017 heeft willen realiseren ten aanzien van deze vier bouwstenen.

Onderstaand gaan we op deze vier bouwstenen in. Daarbij doen we een korte beschrijving van wat deze inhouden om vervolgens in te zoomen op de voortgang in realisatie binnen dit aandachtsgebied. Op deze manier leggen we verantwoording af over de stappen die in 2017 zijn gezet richting realisatie van de Sportagenda 2017+.

### **3.1 Ontwikkeling van Sport**

Het creëren van en bijdragen aan optimale sportomstandigheden, om te komen tot excellente topsportprestaties en een hoge sportparticipatie, vereist een sterke branche met stevige en betrouwbare actoren. Internationaal gezien is Nederland een voorbeeldland waar het gaat om de succesvolle en efficiënte wijze waarop de sport is georganiseerd. Om vooruitstrevend te blijven, moeten we echter blijven ontwikkelen en innoveren. Immers de omstandigheden, behoeften van sporters en vereisten van betrokken stakeholders blijven aan voortdurende en steeds snellere veranderingen onderhevig.

In de Sportagenda 2017+ hebben we ten doel gesteld om verder te bouwen aan een sportsector, waarbij (potentiële) sporters steeds beter worden bereikt en op maat worden bediend in hun eigen sportbehoeften en –beleving. Dit vereist:

- Effectieve en flexibele organisaties die in staat zijn om meerwaarde te bieden aan de sporters en sportclubs;
- Meer samenwerking vanuit een bredere netwerk-blik. Tussen sportbonden en NOC\*NSF onderling, maar ook met maatschappelijke partners zoals overheden, bedrijfsleven, andere sportorganisaties en organisaties in andere sectoren.

We hebben bovenstaande doelstelling uitgewerkt langs vijf programmatische lijnen. Onderstaand lichten we toe welke stappen in 2017 zijn gezet richting realisatie van deze doelen.

#### **a. Bestuurlijke ontwikkeling en governance**

Er zijn verschillende activiteiten ondernomen om de werken aan bestuurlijke ontwikkeling. Zo is de jaarlijkse bestuursevaluatie toegevoegd aan de Minimale Kwaliteits Eisen. Om sportbonden te ondersteunen is een startdocument en online tool ontwikkeld en daarnaast kan gebruik gemaakt worden van experts van NOC\*NSF en Sport&Zaken voor externe begeleiding.

Om besturen te ondersteunen in hun werk zijn een aantal bijeenkomsten gehouden specifiek voor bestuurders: Sessies bestuurlijke ontwikkeling tijdens de Sportconventie, het voorzittersoverleg en penningmeestersoverleg en een bijeenkomst over diversiteit tijdens de Play the Game conferentie. Via de introductiemodule zijn 15 nieuwe bestuurders opgeleid voor hun bestuurlijke taak. Tot slot zijn op eigen verzoek een aantal bonden ondersteund in governance trajecten.

#### **b. Samenwerking en ondernemerschap**

In 2017 is op basis van de uitkomsten van de transitie het Innovatie & Ontwikkelfonds ingericht. In oktober en november 2017 zijn de voorbereidingen gedaan om te komen tot toekenningen 2018. Dit proces bestond uit het indienen van een business plan, het doen van een pitch en beoordeling door het expertpanel.

Daarnaast is het rapport 'Klinkende munt' opgeleverd. De aanbevelingen in dit rapport worden opgevolgd en dit leidt onder andere tot een plan voor het oprichten van een Nationaal Sport Fonds. Mede met het oog op de lobby voor de Tweede Kamerverkiezingen zijn nieuwe samenwerkingen gestart met onder meer de KNGF (Fysiotherapie) en het CJP (Cultureel Jongeren Paspoort).

#### **c. Menselijk kapitaal**

In 2017 is verder toegewerkt naar centrale HR-dienstverlening en –aandacht in de sport in nauwe samenwerking tussen NOC\*NSF, Werkgevers in de sport en NLSport. Onderzoek naar behoefte aan een verdere bundeling van HR-diensten en producten en organisatie van een centraal punt is gestart medio 2017 en is in concept gereed in december. In 2017 was tegelijkertijd "de winkel open".

Werkenindesport.nl is verder ingericht en gecoördineerd als centraal punt voor alle informatie, producten en diensten over werk, werkgeverschap en vacatures in de sport. Bestaande modules,

programma's en workshops voor medewerkers, middenmanagement en/of directeuren in de sport zijn overzichtelijk samengebracht op de site tot een ontwikkellijn.

Daarnaast zijn ook de 7<sup>e</sup> editie van het Talentprogramma werken in de sport en de 3<sup>e</sup> editie van de leergang Bewogen leiderschap in de sport gestart. Er zijn 3 introductiemodules 'Werken in de sport' en 2 modules 'Projectmatig werken' georganiseerd. In afwachting van het behoefteonderzoek is in 2017 SportAssist binnen NOC\*NSF afgebouwd om als mobiliteitsformat binnen de centrale HR – dienstverlening geborgd te worden.

#### **d. Kennis van de branche**

De 23 meerjarige onderzoeken die in 2013 in het kader van het NWO-Sport programma zijn gestart, zijn in 2017 afgerond. Op basis van de uitkomsten van deze onderzoeken wordt gewerkt aan nieuwe aanpakken via onder meer een implementatiesubsidie in 2018. Daarnaast is in 2017 gestart met een volgend NWO-Sport programma dat in meerdere delen wordt uitgevoerd. Nieuwe onderzoeken worden gestart vanaf voorjaar 2018. Op advies van het topteam sport, waar NOC\*NSF onderdeel van is, heeft een 17-tal innovatiecentra een subsidie ontvangen van VWS. Ook is er gewerkt aan de totstandkoming van de Sport Data Valley. Bij zowel onderzoek als innovatie is het van grote waarde dat de praktijk (sportbonden en sportclubs) steeds vaker vroeg in het proces betrokken worden zodat de ontwikkelingen en inzichten daadwerkelijk ten goede komen aan de sport. Met de data die jaarlijks verzameld wordt over de organisaties van sportbonden is de online benchmarktool ge-update, hebben alle bonden een op maat gemaakte rapportage gekregen en is in samenwerking met KennisCentrum Sport de Sportbondenmonitor opgesteld.

#### **e. Sport en integriteit**

Het programma sport en integriteit wordt gefinancierd vanuit meerdere bronnen, zoals een subsidie van Ministerie van VWS voor Sport & Integriteit en programma Veilig Sportklimaat. Vanuit de sport zelf zijn er middelen vrijgemaakt uit de bijdrage van de NLO en de contributie. Hiervan zijn in 2017 onder andere de volgende zaken gerealiseerd:

- De instandhouding van vier tuchtkamers en drie geschillencommissies bij het Instituut voor Sportrechtspraak. Hiermee zijn de aangesloten sportbonden -en in bredere zin de Nederlandse sport- ondersteund met onafhankelijke, uniforme en objectieve (tucht)rechtspraak
- De onderzoekscommissie en de poule van aanklagers van het Instituut voor Sportrechtspraak zijn op gebied van integriteit 7 onderzoeken gestart. 6 daarvan betroffen een melding van seksuele intimidatie, 1 van matchfixing.
- Het Instituut Sportrechtspraak (ISR) heeft op verzoek van NOC\*NSF een verkennend onderzoek laten uitvoeren naar de sport gerelateerde gokmarkt. Uit het onderzoeksrapport blijkt dat er op 13 Nederlandse sporten buitenlandse bookmakers een gokaanbod hebben.
- Er zijn diverse voorlichtingsbijeenkomsten matchfixing georganiseerd voor talenten en topsporters op CTO's en bij sportbonden.
- ISR heeft 2 bijscholingen georganiseerd voor tuchtrechters en een bijdrage geleverd aan het congres over seksuele intimidatie in de sport.
- In 2017 is het aantal, voornamelijk telefonische, contacten met het Vertrouwenspunt Sport toegenomen met ongeveer 25% tot ongeveer 350. Er zijn daarbij een kleine 40 bonden (hun leden) betrokken.

Gezien de grote misbruikzaak in Engeland en zaken in de Nederlandse media groeide de behoefte om onafhankelijk onderzoek te laten doen naar seksuele intimidatie en misbruik in de sport in de Nederland. Dit onderzoek is uitgevoerd door Commissie de Vries die haar rapport op 12



december heeft gepubliceerd. NOC\*NSF zal in 2018 de implementatie van deze aanbevelingen in samenwerking met diverse organisaties ter hand nemen. Zie over meer in onderstaand kader:

### **Commissie De Vries**

Op 12 december 2017 heeft de onafhankelijke Onderzoekscommissie seksuele intimidatie en misbruik in de sport haar rapport opgeleverd. De commissie heeft haar bevindingen en conclusies helder weergegeven en bruikbare aanbevelingen opgeleverd.

NOC\*NSF deelt de conclusies van de commissie en gaat met de aanbevelingen inclusief de invoering van een meldplicht, aan de slag.

NOC\*NSF is het eens met de prioriteitstelling van de commissie om slachtoffers zo goed mogelijk te ondersteunen; daadkrachtig en effectief tegen plegers op te treden en als derde te voorkomen dat er meer slachtoffers vallen.

Wat de hulp aan slachtoffers betreft gaat NOC\*NSF op advies van de commissie met deskundige organisaties buiten de sport, zoals Slachtofferhulp Nederland afspraken maken om die hulp te versterken en buiten de sport zelf te plaatsen. Zo kan het Vertrouwenspunt Sport worden omgebouwd naar een kennis- en adviescentrum binnen de sport dat verenigingen, sportbonden en NOC\*NSF in staat stelt om adequaat met meldingen om te gaan.

Daarbij wordt intensief samengewerkt met tuchtrechtspraak, politie en OM. In combinatie met de invoering van de door de commissie voorgestelde meldplicht kan dit een belangrijke bijdrage leveren aan een effectieve aanpak van plegers van seksuele intimidatie en misbruik.

Op preventiegebied is vooral lokaal nog heel wat te winnen. Ook daarvoor biedt het rapport tal van mogelijkheden. Het rapport breekt in dit verband een lans voor nauwe samenwerking met gemeenten en GGD-en.

NOC\*NSF gaat een aantal aanbevelingen direct in de lopende verbeter- en samenwerkingstrajecten invoegen, zoals bij de al ingezette samenwerking met Politie en Justitie. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om het inrichten van een beleids- en kenniscentrum dat adviserend, ondersteunend en activerend kan zijn voor NOC\*NSF en bonds- en verenigingsbesturen bij de aanpak van seksuele intimidatie en misbruik. Dit omvat ook de begeleiding naar tuchtrechtspraak of overleg met politie en justitie.

NOC\*NSF stelt verder ook een Taskforce van sportbonden in om een Plan van Aanpak te maken ten behoeve van de implementatie van de aanbevelingen van de commissie. De komende maanden zal NOC\*NSF op diverse niveaus overleg voeren met VWS, Slachtofferhulp Nederland, Politie/OM, VNG/VSG en anderen. Tijdens de Algemene Vergadering van 14 mei 2018 zal aan de leden van NOC\*NSF een Meerjaren Plan van Aanpak worden voorgelegd en een opzet voor een aantal directe maatregelen op korte termijn.

## Transitie in de sport

Naast de bovengenoemde programma-lijnen, is in 2017 ook gestart met NL Sport – transitie in de sport. Aanleiding hiervoor zijn de veranderingen in de sportwereld en hoe we hier effectief op kunnen reageren.

De belangrijkste veranderingen:



Er is gereflecteerd op de veranderingen, er zijn fundamentele vragen gesteld en 'burning issues' bepaald. Geconcludeerd is dat de veranderende wereld om bijsturing vraagt. Er is een transitie-proces nodig, waarin we een aantal dingen verwerpen, versterken en verwerven. Medio 2017 is daartoe NL Sport opgezet, Een samenwerkingsinitiatief van sportbonden en NOC\*NSF. NL Sport moet als buitenboordmotor de transitie aanjagen. Het doel is een duurzame transitie op gang te brengen welke tot uiting komt een cultuurverandering.

Om hier concreet invulling aan te geven, zijn 6 wapenfeiten geformuleerd waaraan wordt gewerkt:

### Bestaande dingen slimmer doen:

1. Shared services: Sport Shared Service Center
2. De zichtbaarheid en inzet van de beste sporters en coaches van Nederland: TeamNL
3. De lobby voor NLsport

### Onze waarde versneld en beter benutten:

4. Toegang tot jouw sport: Sportify
5. Kennis en ontwikkeling: Open Sport University
6. Innovatiekracht: Sport Innovation Playground.

Een mooi voorbeeld van transitie is de omvorming van de AV van mei tot een Sportconventie. Op 15 mei 2017 heeft de eerste Sportconventie plaatsgevonden. Het was een prachtige dag met een veelzijdig aanbod aan sessies waarin kennis werd gedeeld, inspiratie werd opgedaan, verdieping werd gezocht op thema's, etc. Daarnaast was er gedurende de dag voldoende ruimte voor informeel contact en ontmoeting. De dag werd afgesloten met de formele vergadering voor leden. Er waren ruim 500 mensen aanwezig, vanuit sportbonden, VWS, gemeenten, onderwijs en andere sportorganisaties.

### 3.2 Topsport

NOC\*NSF en de sportbonden hebben de ambitie om bij de beste tien topsportlanden van de wereld te horen. We willen winnen! Daarbij streven we naar meer medailles in meer disciplines en excellente sportprestaties met grote impact.

In de Sportagenda 2017+ is de lijn vanuit het vorige strategisch plan doorgetrokken om duidelijke focus aan te brengen in de ondersteuning en financiering van topsportprogramma's.

Om bij de beste tien topsportlanden van de wereld te kunnen horen, hebben we optimale topsportomstandigheden nodig. Voor de (potentiële) wereldtoppers bouwen we daarom verder aan hoogwaardige topsport- en opleidingsprogramma's, bestaande uit de volgende pijlers:

- De beste en meest kansrijke sporters
- Competente trainers & coaches
- Efficiënte organisatie met sterk leiderschap
- Een functionele en doelmatige dagelijkse trainingssetting
- Deskundige prestatie ondersteunende specialistische begeleiding
- Een passend programma van wedstrijden & competities
- Succesvolle in- en doorstroom van talenten om de beoogde topsportdoelstellingen te realiseren

Bovenstaande doelstelling is uitgewerkt in een aantal programmatische lijnen. Onderstaand lichten we toe welke stappen in 2017 zijn gezet richting realisatie van de doelen.

#### a. Topsportinfrastructuur

In 2017 is de 5<sup>e</sup> CTO van Nederland geaccrediteerd, namelijk CTO Metropool. Daarnaast is voor de bestaande 4 CTO's een visitatiemodel voor Topsportcentra ontwikkeld en ingevoerd. Bij CTO Zuid en CTO Noord hebben visitaties plaatsgevonden. Deze zijn zeer goed ontvangen en geven een impuls voor verdere doorontwikkeling.

In afstemming met de bonden en RTO's heeft een inventarisatie van de RTC's/instroomprogramma's plaatsgevonden. Vanuit deze inventarisatie zal in de regio's in samenwerking met de bonden gewerkt worden aan de doorontwikkeling en optimalisering van de kwaliteit van de instroomprogramma's. De financiering voor de RTO's is aangepast en sluit daardoor beter aan bij de doorontwikkeling van de kwaliteit van de instroomprogramma's.

Binnen Team Infrastructuur zijn de verschillende stakeholders in beeld gebracht en de diverse accounts verdeeld. Samen met de CTO/RTO/Overheden wordt regelmatig voortgangsoverleg gevoerd en vindt monitoring plaats. Voor de CTO/RTO managers zijn masterclasses ingevoerd waarin zowel de ontwikkeling van de managers zelf als het netwerk centraal stonden.

#### Duale carrière

Mede door de inspanningen van NOC\*NSF en haar partners is in het regeerakkoord nadrukkelijk opgenomen dat er extra aandacht komt voor de 'combinatie topsport en onderwijs'. Met het Ministerie van OCW is in 2017 in het verlengde hiervan afgesproken dat zij haar taak op gebied van Topsport en Onderwijs omarmt, het voorzitterschap van het actieplan Flexibel Onderwijs en Topsport op zich neemt en tegelijkertijd de verbreding gaat zoeken van dit op het Hoger en Wetenschappelijk Onderwijs gerichte actieplan FLOT met/naar voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs. In 2017 heeft Hogeschool Windesheim het actieplan ondertekend, en zijn de voorbereidingen getroffen voor de ondertekening van Universiteit Maastricht (welke heeft plaatsgevonden in januari 2018). Het totaal aantal FLOT instellingen komt hiermee uit op 28. Onderzocht wordt of een duale carrière statement

een goede volgende stap is. Er heeft ook in 2017 weer regelmatig afstemming plaatsgevonden met Stichting LOOT en de MBO-raad.

Met de CTO's en RTO's zijn afspraken gemaakt over hun werkzaamheden op het gebied van Duale carrière, waarbij Duale Carrière Coördinatoren in de regio's zijn aangesteld. Vanuit het door VWS gefinancierde project Transitie naar een Volgende Carrière waren middelen beschikbaar voor CTO en RTO om workshops te organiseren. Daarnaast is een symposium over Duale Carrière en Talentbegeleiding van de topsporter in maart georganiseerd.

Communicatie over Duale carrière is opgenomen in de communicatie van team Athlete Services, omdat Duale carrière per medio 2017 ondergebracht is bij Athlete Services. De bekendheid wordt gemeten in het evaluatieonderzoek van het project Transitie naar een volgende carrière en een onderzoek onder topsporters dat in februari 2018 gehouden wordt.

## **b. Talentontwikkeling**

In het kader van talentontwikkeling zijn de volgende zaken ondernomen:

- Voor het topsportprogramma judo is een rapportage Talentidentificatie opgeleverd. In dit rapport is, samen met de bond en experts van NOC\*NSF, een eerste opzet gemaakt om te kunnen analyseren of jonge sporters op weg zijn naar het mondiale senioren podium. Met een ander topsportprogramma (basketbal) is in 2017 een start gemaakt en wordt de rapportage in 2018 opgeleverd.
- Er is een Olympische en een Paralympische Talentdag georganiseerd. Bij Paralympisch waren er meer dan 80 en bij Olympisch meer dan 600 jongeren tussen de 12-18 jaar die zich hadden aangemeld. In beide gevallen meer aanmeldingen dan het jaar daarvoor. De Paralympische Talentdag vond voor de 2<sup>e</sup> keer plaats in Amsterdam bij het Friendship Sports Centre. De Olympische Talentdagen vonden plaats in Almere en Papendal.
- Het Leo van der Kar Sportfonds financierde in 2017 leerstages voor jonge sporters en talentcoaches in turnen en schaatsen.
- NOC\*NSF heeft een nieuwe visiedocument geschreven over talentherkenning en -ontwikkeling. De verwachting is dat deze gepubliceerd en uitgereikt zal worden in het voorjaar van 2018.

## **c. Athlete Services:**

Athlete Services is de plek binnen TeamNL / Topsport waar sporters met vragen terecht kunnen en waar zij ook daadwerkelijk voorzieningen en advies kunnen krijgen.

- In 2017 waren er per peildatum 1-7-2017: 459 A-, 14 HP- en 229 Sectiestatussporters.
- Topsporters zijn in 2017 primair ondersteund met financiële (via het Fonds voor de Topsporter) voorzieningen, vervoersvoorzieningen via Toyota Nederland en de NS en een op topsporters toegesneden ziektekostenverzekering (topsportpolis Zilveren Kruis). Helaas is de NS-businesscard per 31 december 2017 vanwege gebrek aan sponsoring beëindigd.
- Daarnaast is op basis van input vanuit de werkgroep Athlete Services (met daarin 1 Algemeen Directeur, 4 Technisch Directeuren, vakbond NL Sporter en de Atletencommissie) met diverse externe stakeholders (bv Ministeries, UWV) gewerkt aan het afstemmen van generieke voorzieningen (zoals de WW uitkering) op het beroep topsporter. Het project 'Transitie naar een volgende carrière' is met behulp van een extra subsidie van VWS van start gegaan in september 2017, zodat er ondersteuning geboden kan worden voor een goede overgang naar een volgende carrière. In dit project wordt samengewerkt met een aantal oud-topsporters. TeamNI@Work Marketing en Social media is daarbinnen een aansprekend

voorbeeld, waar een 15-tal sporters een bijscholing krijgen op het gebied van marketing en social media.

- Eind 2017 is een nieuwe voorziening voor talenten met ouders met een inkomen onder het sociaal minimum gestart, met behulp van een subsidie van het Ministerie van SoZaWe en ism Jeugdsportfonds en Yvonne van Gennip talentfonds.
- Met ingang van 2017 zijn de gedragsregels voor topsporters met een A-, HP- en selectiestatus van kracht. Deze regels zijn opgesteld ism Vakbond NL Sporter en de NOC\*NSF Atletencommissie.
- Er heeft onderzoek plaatsgevonden onder topsporters en ook onderzoek onder Technisch directeuren en CTO-managers om de bekendheid met en tevredenheid over de voorzieningen te meten.
- De invoering van de verplichte e-learning per 2017 is succesvol verlopen: 95% van de sporters heeft de e-learning in het eerste kwartaal van 2017 doorlopen en eind 2017 was de stand 100%.
- Ook in 2017 is weer op een prettige wijze samengewerkt met de NVOD.

#### **d. Coaches & Technisch directeuren**

Een van de belangrijke pijlers in het beleid zijn competente trainers & coaches. Permanente educatie en ontwikkeling is hierbij essentieel. Zo is in 2017 het vernieuwde Master Coach in Sports programma 2017+ van start gegaan. Naar aanleiding van de evaluatie van het programma dat is georganiseerd van 2013 tot en met 2016, is een aantal vernieuwingen doorgevoerd. Hierdoor kan onder andere meer maatwerk in het programma worden aangeboden. Het programma bestaat uit achttien ontwikkelmodules en zes masterclasses. In totaal hebben 189 deelnemers meegedaan aan de plenaire sessies van de modules en 109 aan de bijeenkomsten die in het teken staan van de transfer van het geleerde naar de praktijk. Aan de masterclasses hebben 38 deelnemers deelgenomen.

De verplichte module Sportethiek is ook van start gegaan. Het ethische aspect van de thema's anti-doping, matchfixing, het stimuleren van gewenst gedrag en het voorkomen van ongewenst gedrag is hier onderwerp van gesprek.

In het voorjaar zijn totaal twaalf coaches/Technisch Directeuren geschoold voor de rol van intervisiebegeleider, vervolgens hebben de eerste intervisiebijeenkomsten onder hun leiding plaatsgevonden. Daarnaast is voor de intervisiebegeleiders een tweetal supervisiebijeenkomsten georganiseerd onder leiding van een externe inleider.

Eind oktober heeft een bijeenkomst van het Nationaal Coach Platform plaatsgevonden, voorbereid door een programmacommissie bestaand uit coaches en technisch directeuren. Het thema was 'Topsport, drijfveren en keuzes', met als subtitel 'Verhalen uit de praktijk'.

#### **e. Topsport medisch**

In 2017 zijn de Masterclass bijeenkomsten voor de topsportartsen gecontinueerd net als in voorgaande jaren. Tevens is gestart met Masterclass bijeenkomsten voor de fysiotherapeuten werkzaam in de topsport. Tijdens de bijeenkomsten is onder andere kritisch gekeken naar de zin en onzin van behandeltechnieken in relatie tot begeleiding van topsporters. In een gezamenlijke sessie tussen artsen en fysiotherapeuten is aandacht besteed aan het verbeteren van interdisciplinair samenwerken en monitoring in het kader van blessurepreventie.

Opgestart onderzoek is vooral gefocust op het identificeren van indicatoren die van invloed zijn op belasting en belastbaarheid van topsporters. Specifiek is onderzoek gedaan naar het effect van hoogte bij Paralympische sporters en het effect van specifieke supplementen op herstel en revalidatie na een blessure.

#### **f. High Performance Services**

In 2017 is onderzoek verricht naar de knelpunten en uitdagingen in het kader van expertbegeleiding die via TeamNL Topsport en/of CTO's dan wel rechtstreeks wordt geleverd aan de Topsport- en Opleidingsprogramma's. Uit dit onderzoek zijn enkele verbeterpunten benoemd; zoals uniformering van dienstverbanden, uitwerken van een functiehuis voor experts en vernieuwen van het financieringsmodel van expertisebegeleiding. Voor de korte termijn is een expertisematrix opgesteld om te verduidelijken wie welke verantwoordelijkheid draagt voor uitvoering en financiering van expertisebegeleiding vanaf 8 jaar voor het podium. In 2018 zullen de genoemde verbeterpunten opvolging krijgen in het project 'optimalisatie expertisebegeleiding'.

#### **g. Sportintelligence**

In 2017 is de pilot afgemaakt om te komen tot een uniforme aanpak voor kwalitatieve monitoring van de topsportprogramma's van de bonden. Als onderdeel van de pilot is bij een aantal programma's een vragenlijst ingevuld. De uitkomsten van de pilot zijn geëvalueerd en op basis daarvan zijn enkele verbeteringen doorgevoerd. Het standaard afspraken-formulier, het dashboard en de vragenlijst vormen de basis voor de monitoring van de programma's de komende jaren.

#### **h. Anti-doping**

Op 16 januari 2017 heeft er een rondetafelgesprek in de Tweede Kamer plaatsgevonden over het wetsvoorstel uitvoering antidopingbeleid. Journalisten, wetenschappers, instanties, sporters en sportbonden hadden de gelegenheid aan te geven wat ze vonden van het wetsvoorstel en Kamerleden konden in twee rondes vragen stellen. Na de Tweede Kamerverkiezingen heeft de Kamercommissie VWS het wetsvoorstel over doping controversieel verklaard. Dat betekende dat de Tweede Kamer er tot het nieuwe kabinet aantrad niets meer mee ging doen. De invoering van de wet is daardoor wederom een jaar uitgesteld en zal niet eerder dan 1 januari 2019 in werking treden.

Samen voor een Schone Sport heeft in 2017 zijn tweede en laatste uitvoeringsjaar gehad. De betrokken partijen Dopingautoriteit, Atletiekunie, NLActief, KNVB en KNBB hebben diverse activiteiten uitgevoerd om de bewustwording van de dopingrisico's bij sporters en coaches te vergroten. Enkele resultaten zijn:

- Doorlopende Leerlijn Dopingvrije Sport voor coaches (incl. E-learning)
- 7 digitale informatieve animaties
- Checklist goed anti-dopingbeleid voor bonden
- Inzet van extra controles
- Dopingprotocol voor verenigingen
- Communicatiecampagnes KNVB, KNBB, Atletiekunie
- (Bij) Scholing Fitnessinstructeurs en verbetering keurmerk

#### **i. Wetenschap & Innovatie**

Op het gebied van Wetenschap & Innovatie is in 2017 de volgende voortgang gerealiseerd:

De InnoSportLabs Papendal, Thialf en Den Haag (de labs waar NOC\*NSF de meest directe verbinding mee heeft) hebben een transitie doorgemaakt naar een Sportinnovator Centrum. Daarbij hebben met name Innovatielab Thialf en het Sailing Innovation Centre The Hague (SIC) ook een kwalitatieve stap gezet. Innovatielab Thialf is van de grond af opnieuw opgebouwd met kernpartners Thialf, Sportstad Heerenveen en Topsport Noord. Het SIC kent onder toezicht van het bestuur een veel scherpere focus als ook betere samenwerking met het Watersportverbond. Een sterke innovatieagenda voor de topsportprogramma's is opgesteld.

Een groot aantal sportbonden is aangehaakt bij onderzoeksvoorstellen ingediend bij onderzoeksprogramma Sport en Beweging 2017. Drie voorstellen zijn ingediend met NOC\*NSF als projectpartner: 1) een voorstel gericht op de voorbereiding op het klimaat in Tokyo; 2) een voorstel met als thema data-gedreven trainingssturing; en 3) een voorstel betreffende rolstoelsporten. In alle gevallen zijn meerdere topsportprogramma's voor welke het onderwerp relevant is, aangehaakt. Het is nog niet bekend welke voorstellen worden gehonoreerd.

De financiering van een omvangrijk (€ 6mln) STW Perspectief Programma met een sterke focus op blessurepreventie (Citius, Altius, Sanius) is binnengehaald. Eén van de projecten binnen het programma is gericht op het voorkomen van oververhitting, relevant voor zowel amateursporters die deelnemen aan de Nijmeegse Vierdaagse als topsporters in voorbereiding op Tokyo 2020.

In 2017 heeft ook een integratieslag plaatsgevonden tussen twee groepen experts: de zogenoemde "embedded scientists" en de "analisten/ technologie-experts".

Tot slot is een promotieonderzoek naar de powernap gestart, geheel gefinancierd door het bedrijfsleven. Partners zijn Mline, Radboudumc en NOC\*NSF.

## **j. Uitzendingen**

### Vorbereiding op Olympische en Paralympische Winter Spelen PyeongChang2018

De voorbereidingen op de OS en PS PyeongChang 2018 verliepen volgens schema en werden daar waar mogelijk integraal uitgevoerd. In februari nam Chef de Mission Olympisch Jeroen Bijl deel aan het Chef de Mission seminar in PyeongChang en hij bracht, samen met o.a. Chef de Mission Paralympisch Esther Vergeer, in september een bezoek aan de Nederlandse accommodatie in de Olympische Dorpen in Gangneung en PyeongChang. In juni 2017 werd voor het eerst een voorbereidende bijeenkomst georganiseerd voor alle potentiële sporters en begeleiders voor de Olympische én Paralympische Spelen. De samenwerking met de betrokken bonden werd geïntensiveerd door frequenter één op één over de voortgang van de voorbereidingen te overleggen. Daarnaast werden er twee informatiebijeenkomsten georganiseerd voor de managers van bonden en de merkenteams langebaanschaatsen.

### Vorbereiding op Olympische en Paralympische Spelen Tokyo 2020

De voorbereidingen op de OS en PS Tokyo 2020 verliepen volgens schema en werden daar waar mogelijk integraal uitgevoerd. In februari 2017 is door NOC\*NSF deelgenomen aan de eerste editie van de door Tokyo 2020 georganiseerde NOC Open Days.

In oktober 2017 heeft NOC\*NSF een coachreis georganiseerd waaraan door 16 Olympische en 5 Paralympische coaches is deelgenomen. Tijdens dit werkbezoek kregen de coaches gelegenheid om in contact te komen met voor hen relevante Tokyo 2020 venue en competition managers, hebben zij de Olympische locaties en/of venues bezocht en hebben ze zich kunnen oriënteren op de mogelijkheden voor directe voorbereiding in en rond Tokyo. De samenwerking met Prefectuur Chiba, waarmee NOC\*NSF een MoU heeft afgesloten voor de voorbereidende trainingskampen voor Tokyo 2020, werd verder verstevigd.

### Vorbereiding op en uitzending naar Europees Jeugd Olympisch Winter Festival in Erzurum/Turkije

Het EJOWF vond plaats van 12 t/m 17 februari 2017 in Erzurum, Turkije. Francesco Wessels was de Chef de Mission. In totaal hebben 34 NOC's 646 sporters afgevaardigd naar deze editie van de Winter EYOF. Normaliter ligt het aantal deelnemende NOC's iets hoger maar een aantal landen heeft vanwege veiligheidsredenen niet deelgenomen of maar met een beperkt aantal sporters. Dit heeft er

ook in geresulteerd dat Nederland voor het eerst in de historie een curling team kon uitzenden naar het evenement.

Het Talent Team dat naar Erzurum is gegaan bestond uiteindelijk uit 15 sporters en 12 begeleiders die deelnamen in vier sporten/disciplines (alpine skiën, curling, kunstrijden en shorttrack). Hiermee was dit het grootste team op de eerste editie in 1993 na (deze bestond uit 16 sporters).

In totaal zijn er op drie disciplines medailles gewonnen door het Talent Team, namelijk op de 500m shorttrack dames, mixed team relay shorttrack en curling heren. Daarnaast zijn er nog vier top 8 resultaten behaald. Buiten de geleverde prestaties zijn er ook in enkele sporten (Shorttrack en Alpine Ski) persoonlijke records gereden (tijden) of geschied (FIS-punten). Het Talent Team behaalde een gedeelde 11e plek op de medaille ranking op basis van gewonnen gouden medailles en een gedeelde 7e plek op basis van aantal gewonnen medailles.

#### Vorbereiding op en uitzending naar Europees Jeugd Olympisch Festival in Györ/Hongarije

Het EJOF vond plaats van 23 t/m 29 juli 2017 in Györ, Hongarije. Pieter van den Hoogenband was de Chef de Mission.

In totaal hebben 50 NOC's 2.503 sporters afgevaardigd naar deze editie van het Zomer EYOF.

Het Talent Team dat naar Györ is gegaan bestond uiteindelijk uit 62 sporters en 27 begeleiders die deelnamen in zes verschillende sporten (atletiek, handbal, judo, kano, turnen en zwemmen). Hiermee zaten we onder het gemiddelde aantal deelnemers van de laatste vijf edities (gemiddeld 82). Hierbij dient opgemerkt te worden dat hier de editie van Utrecht tussen zit met een uitschieter van 139 sporters.

In totaal zijn er in drie verschillende sporten 16 medailles gewonnen door het Talent Team, namelijk judo (3x), zwemmen (3x) en het atletiek (10x). Hiernaast zijn er nog 32 top 8 resultaten behaald.

Het Talent Team behaalde een 4e plek op de medaille ranking op basis van gewonnen gouden medailles en een gedeelde 6e plek op basis van aantal gewonnen medailles. Hiermee is dit qua gouden medailles het beste resultaat van Nederland ooit op een EYOF, qua aantal medailles het 3e beste resultaat ooit, maar wel geleverd met een kleinere ploeg.

#### Vorbereiding op Jeugd Olympische Spelen Buenos Aires 2018

In samenwerking met de bonden is het projectteam onder leiding van Chef de Mission Mark Huizinga gestart met de voorbereidingen op de Jeugd Olympische Spelen Buenos Aires 2018. De internationaal vastgestelde kwalificatieperiode voor de YOG Buenos Aires 2018 loopt van april 2017 tot en met medio 2018.

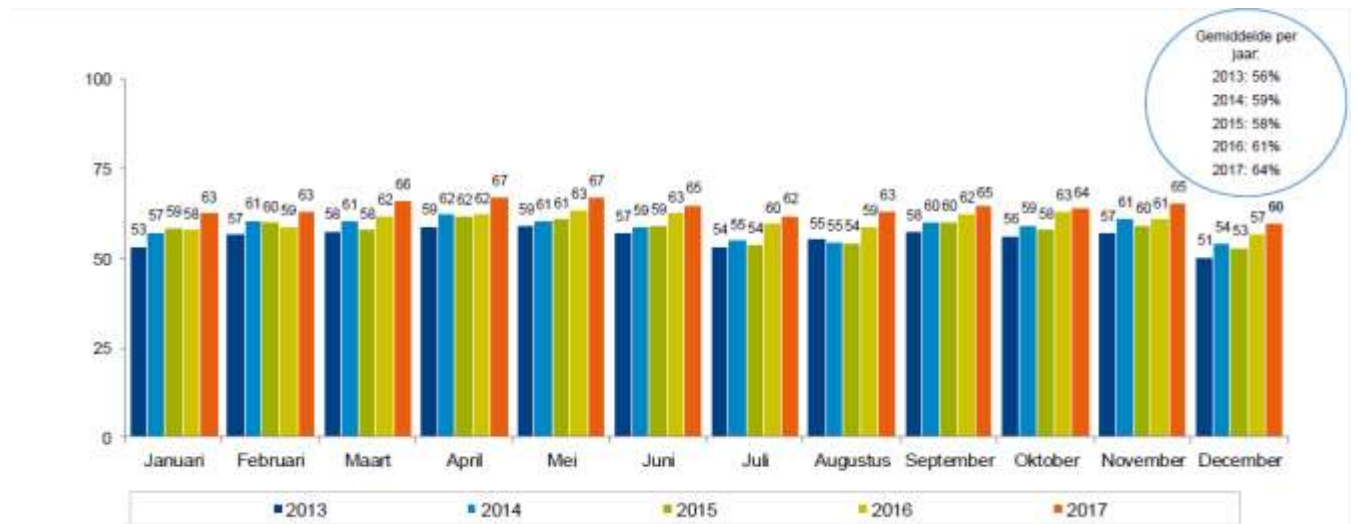
#### Overeenkomst Topsporter en begeleider

In overleg met bonden, NL Sporter, NOC\*NSF Atletencommissie, en zaakwaarnemers sporters is de Overeenkomst Topsporter en Begeleider opgesteld. Alle potentiële sporters en begeleiders voor de Olympische Spelen PyeongChang hebben begin oktober 2017 de Overeenkomst ondertekend, de potentials voor de Paralympische Spelen deden dat twee maanden later.



### 3.3 Sportparticipatie

De sportparticipatie/ sportdeelname in Nederland behoort tot één van de hoogste van de wereld. Sinds januari 2013 meet NOC\*NSF maandelijks het sport- en beweeggedrag van de Nederlander. Elke maand zijn er circa 9 miljoen Nederlanders die minimaal één keer per week één of meerdere sporten beoefenen.



Bovenstaande grafiek toont de sportdeelname (4 keer per maand of vaker) per maand over de afgelopen 5 jaar. In de cirkel rechtsboven staat de gemiddelde deelname per jaar. Deze is gestegen van 53% in 2013 tot 64% in 2017. Een prachtige toename!

De sportparticipatie stijgt, echter de manier waarop wordt gesport vertoont steeds meer diversiteit en flexibiliteit. De samenleving verandert sterk en in hoog tempo, de wereld van sport verandert, organisaties in en om de sport veranderen en de historisch gegroeide financiering staat onder druk. Deze veranderingen zijn van grote invloed op de manier waarop de Nederlander sport beoefent en beleeft.

In de Sportagenda 2017+ hebben de sportbonden en NOC\*NSF gekozen voor een gemeenschappelijke integrale aanpak om het sportplezier te verhogen. Hiermee hebben we als doel meer Nederlanders aan het sporten en het bewegen te krijgen. Dit betekent dat de sport specifieke en sporttak overstijgende programma's en processen zowel inhoudelijk als financieel aantoonbaar elkaar versterken en verrijken.

Om de Sportagenda 2017+ doelen en de overkoepelende ambitie van meer tevreden sporters te realiseren voeren betrokken (sport)organisaties diverse programma's, projecten en processen uit. Dit is een divers en complex netwerk aan inspanningen divers gefinancierd vanuit eigen (contributie) middelen, sponsorgelden, of subsidies van de rijksoverheid. De Sportagenda 2017+ sluit hierop aan en voegt toe aan dat wat er al leeft en reeds gebeurt. Met de sportparticipatie inspanningen uit de Sportagenda 2017+ beogen we voor alle betrokken partijen een duidelijke koers te varen met heldere en meetbare doelen.

Bovenstaande doelstelling is uitgewerkt in een aantal programmatische lijnen. Onderstaand lichten we toe welke stappen in 2017 zijn gezet richting realisatie van de doelen.

#### **a. Lokale/regionale samenwerking**

Voor het sterker ontwikkelen van sportclubs bieden, naast sportbonden, ook andere organisaties allerlei vormen van ondersteuning aan (zoals gemeenten, provinciale en lokale sportservices en sportbedrijven). Om meer, beter en efficiënter te kunnen samenwerken tussen landelijke, provinciale en lokale sportorganisaties is NOC\*NSF in 2017 gestart met het benoemen van 29 regionale verbinders. Met deze 29 regio's is in 2017 een samenwerking aangegaan op sportgenerieke thema's, zoals die landelijk en binnen de verschillende regio's actueel zijn op het gebied van sportparticipatie en sportclubs. Daardoor zijn begrippen als "Open club" lokaal geland en kunnen projecten als Verenigingsondersteuning vanuit de Rabobank en de AH-Sportactie lokaal een vliegende start maken.

#### **b. Sportclubontwikkeling**

Het programma Sportclubontwikkeling stelt zich ten doel meer sterke en open sportclubs te realiseren. In nauwe samenwerking met het sportnetwerk, bestaande uit sportbonden, lokale/provinciale sportorganisaties en partners. Zowel middels online ondersteuning als middels het faciliteren van fysieke ontmoetingen tussen sportclubs.

In 2017 is gestart met Verenigingsondersteuning vanuit Rabobank, als onderdeel van het partnership tussen Rabobank en NOC\*NSF. In samenwerking met lokale Rabobanken is in 2017 gestart met de ondersteuning van ruim 100 clubs. Clubs worden op maat door passende adviseurs uit het netwerk, ondersteund op bestuurlijk en/of financieel en/of duurzaamheids- en/of gezondheids- en/of maatschappelijk vlak. De verwachting is dat in 2018 al zo'n 600 clubs middels Verenigingsondersteuning vanuit Rabobank worden ondersteund in het realiseren van de eigen 'open club' ambities.

Ook is sinds 2017 [www.sport.nl/voorclubs](http://www.sport.nl/voorclubs), de sportbrede online kennisbron voor clubbestuurders, niet meer weg te denken uit het online verenigingsondersteuningslandschap. Dertien sportbonden en NOC\*NSF werken samen om clubbestuurders te voorzien van up-to-date, juiste en relevante informatie waarmee zij hun club succesvol kunnen runnen.

#### **c. Accommodaties & infrastructuur**

Het afgelopen jaar is een grote stap gezet in het doorontwikkelen van kwalitatief goede en veilige sportvloeren en sportaccommodaties. Door het neerzetten van een digitaal registratie- en beoordelingsproces, hebben sportbonden eerder dan voorheen inzicht in sportvloerprojecten (aanleg, ombouw, renovatie van velden) die lokaal worden uitgevoerd. Daarnaast hebben we volledige grip op de uitgifte van certificaten die eigenaren van sportvloeren nodig hebben om wedstrijden onder auspiciën van de sportbond te laten plaatsvinden. En hebben we een automatische controle gerealiseerd op de inning van de bijdrage die eigenaren van sportvloeren dienen te betalen voor het doorlopen van het proces en het ontvangen van een certificaat. Het creëren van kwalitatief goede en veilige sportvloeren en sportaccommodaties is naast aanbod en kaderstelling essentieel voor het beleven van sportplezier en langdurige sportdeelname.

Afgelopen jaar hebben we ervoor gekozen om Accommodatiezaken te borgen in de lijn en onderdeel te maken van het programma Sportclubontwikkeling. In 2017 hebben we een visie gevormd vanuit NOC\*NSF over de toekomst van sportaccommodaties in Nederland. Met andere woorden, waar gaan/moeten we naartoe, hoe kunnen we zo goed mogelijk aansluiten bij de behoefte vanuit sportbonden en wat betekent dat voor onze eigen rol. Dit wordt de komende jaren uitgerold.

#### **d. Clubkaderontwikkeling**

2017 was een goed en mooi jaar met concrete producten en diensten en ook ideeën. Het lijkt een jaar te zijn geweest wat een stevige basis heeft gelegd voor de clubkaderontwikkeling in de toekomst.

Het jaar stond voor een relatief groot deel in het teken van het opzetten, inregelen en in uitvoering nemen van het programma "Impuls Kader 2017" beter bekend onder de naam "Amendement Heerema". Samen met sportbonden en ander stakeholders zijn 15 trajecten opgestart verdeeld over de doelgroepen bestuurders, trainers-coaches instructeurs, scheidsrechters/officials allen op lokaal niveau actief. De opbrengsten van deze trajecten varieert van regionale conventies voor clubbestuurders naar trainings- en feedbackapps voor trainer-coaches en scheidrechters naar promotie van meer vrouwelijks scheidsrechters in de sport. Omdat de start van de meeste trajecten halverwege het jaar heeft plaatsgevonden, komen de meeste producten en diensten pas halverwege 2018 gereed.

Vanuit het reguliere programma heeft er in 2017 een onderzoek plaatsgevonden naar de leer- en ondersteuning behoeftes van trainer-coaches. De resultaten hiervan zijn onder meer gebruikt bij de bovengenoemde invulling van het programma "Impuls Kader 2017".

Samen met de KNVB is het traject "talent voor jouw club" bijna afgerond. De focus ligt hierbij op alternatieve wijze van werven van bestuurders en andere vrijwilligers van een club. De officiële lancering en implementatie hiervan zal in 2018 plaatsvinden.

Daarnaast is het talentprogramma modern besturen geïmplementeerd en ondergebracht bij NOCNSF Academie voor Sportkader.

In 2017 heeft er (klein) onderhoud plaatsgevonden aan de Kwalificatiestructuur Sport (KSS). Deze is daardoor toegankelijker en gebruiksvriendelijker geworden voor de sportbonden die deze als basis gebruiken voor hun reguliere opleidingen van het sporttechnisch en arbitrerende kader.

In juni werd een succesvol Platform Kader Smal (PKS) en in december een groots Platform Kader Breed georganiseerd (PKB). Dit zijn de momenten waarbij verantwoordelijken voor het opleiden van clubkader van bonden, onderwijs en andere stakeholders elkaar ontmoeten waarbij kennis delen, kennis ontwikkelen en het creëren van ontmoetingen centraal staan. Het PKB had dit jaar een speciaal tintje omdat tevens het 10-jarig bestaan van de ASK gevierd werd.

Internationaal werd de bijdrage aan twee Europese (Erasmus) projecten afgerond. Het SPEACH-project leverde een aantal modules op voor trainer-coaches om jeugd en ouderen meer te laten bewegen en het CoachLearn project leverde een Europees/Wereld framework inclusief EVC/EVK richtlijnen op het gebied van het inrichten van opleidingsmodellen voor trainer-coaches. Beide tools worden inmiddels gebruikt in 2018-projecten.

Tot slot is er stevig geïnvesteerd in de relatie met de VSG, het HBO-onderwijs, MBO-onderwijs en andere stakeholders zoals de NOV. Dit heeft zich vertaald in de gezamenlijk opzet van keuzedelen voor het onderwijs, ideeën voor de toekomst mbt het opleiden van clubkader en het ontwikkelen van ideeën om besturen in de club meer handvatten te geven.

#### **e. Sport- & Marketingintelligence**

In samenwerking met GfK is op basis van panelonderzoek (de Sportdeelname Index) maandelijks gerapporteerd over de sportdeelname in Nederland. Hieruit is naar voren gekomen dat er nog nooit zoveel structureel (wekelijks) is gesport als in 2017. De data die binnen de Sportdeelname Index is gegenereerd, is verwerkt in een praktische tool waardoor de informatie richting regio's en gemeenten kan worden ontsloten.

Dit geeft niet altijd een exact beeld over de sportdeelname, maar dit stimuleert de lokale overheid wel om nader onderzoek te doen naar lokale sportdeelname. In Amsterdam is in het verlengde hiervan de

Amsterdamse Sportdeelname Index ontwikkeld, in samenwerking met de gemeente Amsterdam en GfK. Twee keer per jaar wordt nu op wijkniveau inzicht verkregen in de sportdeelname. Het Kennis- en Informatiesysteem Sport (KISS) is ingezet om lokaal, via gemeenten, inzichten te genereren inzake lidmaatschap bij sportbonden. Zo'n 30 gemeenten hebben deze inzichten middels een op maat gemaakte rapportage verkregen, waarover in samenwerking met Provinciale Sport Organisaties ook is gesproken met de betreffende gemeenten. Tevens zijn binnen de clubmetingen en metingen onder kader structureel inzichten verkregen, naast dat vanuit NOC\*NSF een bijdrage is geleverd aan de VSK- en SBB-monitor.

#### **f. Academy Sport Kader (ASK)**

Het doel van ASK is het consolideren van de hoge kwaliteit van het Nederlandse sportlandschap en waar nodig renoveren en iedere buurt een open club vraagt om kwalitatief hoogwaardig sportkader.

De Academie voor Sportkader heeft 3 speerpunten om hier aan bij te dragen:

1. Inhoudelijk en qua aanbod toonaangevend zijn binnen de sport als het gaat om een visie op leren en opleiden (opleiden van opleiders van sportbonden en van de Academie)
2. Inhoudelijk en qua aanbod toonaangevend zijn binnen de sport als het gaat om pedagogisch-didactische scholingen van sportkader
3. Het organiseren van scholingen

Het eerste speerpunt heeft geleid tot een intensieve samenwerking tussen ASK en twaalf sportbonden (KNGU, KNSB, KNHS, KNHB, Nevobo, Atletiekunie, KNKV, Badminton Nederland, NBB, KNBSB en de NTTB), waarbij de Academie de opdracht heeft gekregen om de opleiders van alle partijen op te scholen. In 2017 waren dit er bijna 200.

Het tweede speerpunt is qua aantal omvangrijker. Ruim 4000 trainer-coaches, scheidrechters en bestuurders volgden een scholing. Naast de pedagogische-didactische scholingen werden er binnen de andere scholingen nog eens 1500 deelnemers geschoold. In totaal dus bijna 6000 deelnemers in 2017, die een gemiddelde beoordeling van boven de 8 gaven voor de scholing.

Gezien de hoeveelheid scholingen die we organiseren zijn we steeds beter in het organiseren geworden en dat is dat ons derde speerpunt geworden. We hebben de bijeenkomstenmodule in CCI doorontwikkeld met het idee om zoveel mogelijk van de organisatieprocessen uit het hoofd te halen en in het systeem te vangen. Sportbonden erkennen onze expertise hierin en vier sportbonden hebben de organisatie van hun opleidingen dan ook ondergebracht bij de Academie (Badminton Nederland, NHB, KNBB en GSN). In 2017 heeft de NRB de wens uitgesproken dit ook te doen en zijn er nog verschillende andere sportbonden geïnteresseerd. Al met al is de Academie voor Sportkader een natuurlijk voorbeeld van transitie.

Gezamenlijk met de genoemde twaalf sportbonden zijn in 2017 bovendien een aantal stappen gezet die de samenwerking en de impact van opleiden in de sport sterk zullen vergroten:

- Ontwikkeling van sportopleidingen.nl als platform voor het totale aanbod
- Ontwikkeling van sportopleidersplatform om nog meer samenwerking mogelijk te maken
- Ontwikkeling van de e-learning module Een beetje opvoeder waarmee we jaarlijks 10.000 trainer-coaches willen bereiken die nooit een opleiding gaan volgen
- Trainersbegeleiding als speerpunt voor verenigingen

#### **g. Sportpromotie / Flexibel sportaanbod & bereiken niet-club gebonden sporter**

In het kader van sportpromotie zijn in 2017 de volgende activiteiten ondernomen:

- Olympic Moves is uitgegroeid tot een hecht samenwerkingsverband tussen de KVLO, NOC\*NSF en Coca Cola Nederland, en heeft in 2017 wederom meer dan de helft van de VO scholen (ruim 300) en 500 gymleraren aan zich gebonden. De grote succesvolle finale was in 2017 voor het laatst in het Olympisch Stadion (in 2018 op Papendal). Het succes van Olympic Moves kent ook een keerzijde: de organisatie kan mede vanwege de beperkte budgetten (wegvallen Zilveren Kruis, nog geen nieuwe partner gevonden) de huidige vraag met moeite aan en is genoodzaakt met een numerus fixus te werken.
- AH Sportactie: Na een succesvolle pilot in 2016 is de AH Sportactie in 2017 landelijk uitgerold. Met onder andere 114.000 keer sporten, een waardering van een 8,7 door de sporters en 40-50% van de sporters die lid is geworden van een sportclub was de AH Sportactie een geweldig succes! Belangrijk aandachtspunt is de vraag-aanbod balans, die lang niet overal is behaald.
- De Nationale Sportweek is in 2017 voor het eerst in september georganiseerd, om zo betere aansluiting te vinden bij de European Week of Sports. Er is een doorontwikkeling ingezet om de NSW van activiteitenweek naar PR week te kantelen (deze draai gaan we in 2018 helemaal doorvoeren), waarbij de sportpromotors zijn ingezet om PR te genereren.
- Platform Sportpromotie: de NOC\*NSF Sport Support  
Door de AH Sportactie en de NSW vanuit één team uit te rollen, hebben we de krachten kunnen bundelen en onder andere als pilot de NOC\*NSF Sport Support op kunnen zetten. Vanuit de NOC\*NSF Sport Support is het sportpromotienetwerk van bonden, gemeenten, sportservices en sportclubs geactiveerd en ondersteund in het kader van de Sportzomer, de Nationale Sportweek/Europese Week van de Sport en de AH Sportactie. Belangrijke assets hierbij zijn het vijf dagen per week bereikbaar zijn, altijd werken vanuit gastvrijheid gedachte, laagdrempelige communicatie, het ontsluiten van data (via voor iedereen persoonlijke dashboards), en het ontwikkelen van kant en klaar én op maat on- en offline promotiemateriaal. Daarnaast hebben we sterk ingezet op de ontwikkeling van de platforms en het vergaren van data. Waar we nog moeilijk in slagen is het delen van de mooie verhalen.

#### **h. VSK, Sport Bewegen in de buurt, en Grenzeloos Actief**

##### Veilig sportklimaat (VSK)

Het centrale thema voor dit jaar was de borging van het gedachtengoed van een veilig en plezierig sportklimaat na 2018. De VSK bonden kiezen er bewust voor om dat concreet te doen. Zij formuleren dat niet alleen in hun meerjarenbeleid maar geven het ook organisatorisch en financieel gestalte. De betekenis van de rol van bestuurder is succesvol uitgelicht in de "4 inzichten voor de bestuurder". Veel bestuurders en verenigingen maken daar van gebruik. Hetzelfde geldt voor het nieuwe product "trainersbegeleiding". Een aanpak die zorgt voor langduriger borging van de pedagogische insteek benadering door de trainer / coach op de club.

Beide activiteiten zijn stevig ondersteund door campagnes die mede door het platform sportplezier en de sociale media een groot bereik hebben gekregen.

##### Sport & Bewegen in de Buurt (SBB)

Naast de algemene SBB inzet (ontwikkeling Sportimpuls- en buurtsportcoachregelingen, kennisontwikkeling en – deling, organisatie Kennisdag, Lerende Netwerken, Buurtsportcoachdag, Sportimpulsbijeenkomsten) hebben we – in lijn met de doelen - in 2017 de ontwikkeling van de sportclub en de lokale netwerken daaromheen centraal gezet. In dit kader hebben we het verder ontwikkelen van procesbegeleiding een boost kunnen geven. Door inzet van (proces) begeleiding hebben we tientallen sportclubs (en hun gemeenten) ondersteund bij hun plek in de lokale keten waardoor Sportimpuls beter zijn opgestart en geborgd, en nieuwe verbindingen tot stand zijn

gekomen. De ondersteuningsvraag van de 104 Sportimpulsen van 2017 is in kaart gebracht. Vanuit deze vraag wordt de ondersteuning vanuit het Ondersteuningspunt Sportimpuls (ingericht en uitgevoerd door NOC\*NSF) in 2018 en 2019 vormgegeven.

#### Grenzeloos actief

Het hoofddoel van het programma Grenzeloos actief is het realiseren van landelijk dekkende regionale samenwerkingsverbanden waarin door verbinding een betere match ontstaat tussen de vraag naar passend sport- en beweegaanbod en het beschikbare aanbod voor mensen met een beperking. In totaal zijn er nu 41 regio's actief ondersteund bij het opzetten, versterken en uitbreiden van de regionale samenwerking. Een goed voorbeeld van regionale samenwerking is Friesland. In 2017 zijn daarnaast 177 stimuleringsbudgetten toegekend aan sport- en beweegaanbieders die het huidige aanbod versterkt of nieuw aanbod hebben opgezet.

Daarnaast behoren de factsheets over aangepast sporten tot de beste 5 gelezen artikelen op allesoversport.nl.

Ook heeft het Kenniscafé Samen voor Goud zich in april 2017 bewezen als een concept wat in 2018 gebruikt gaat worden voor Grenzeloos actief-Meet-up's waarin de thema's matching en borging centraal staan. Tijdens dit Kenniscafé werd actief gezocht naar mogelijke oplossingen voor de mismatch tussen vraag en aanbod en stond het bij elkaar brengen van de verschillende professionals en organisaties centraal. Mensen werkzaam bij de sportbonden, bij revalidatiecentra, MEE Nederland maar ook de sporters met een beperking zelf, paralympische sporters, trainers en buddy's van sporters zaten in de zaal en lieten van zich horen. Met de 80 bezoekers van het Kenniscafé werden ervaringen uitgewisseld en oplossingen aangedragen voor vraagstukken en problemen.

### **3.4 Financiering van Sport**

Het creëren van en bijdragen aan optimale sportomstandigheden, om te komen tot excellente topsportprestaties en een hoge sportparticipatie, vereist een sterke branche met stevige en betrouwbare actoren. Een financieel gezonde sector met oog voor (behoud van) diversiteit en pluriformiteit is hiervoor een belangrijke randvoorwaarde. We werken continue aan een financieel gezonde sportsector. In de afgelopen jaren is een aantal inkomstenstromen verminderd en hebben we fors ingeteerd op de reserves die we in de goede jaren hebben opgebouwd. In de Sportagenda 2017+ hebben we als doel gesteld om de komende jaren te gaan werken aan financieel herstel, waarbij we de totale inkomsten van sportbonden en NOC\*NSF in eerste instantie terugbrengen naar het niveau van 2013. We doen dit langs de volgende programmatische lijnen:

#### **a. Verduurzamen en vergroten publieke en private inkomsten/investeringen**

##### Extra middelen Regeerakkoord

10 oktober werd het Regeerakkoord bekend gemaakt, met hierin een prachtig bericht voor de sport: €25 miljoen extra.

Het kabinet verdubbelt de extra bijdrage aan topsport, om meer kansen te bieden aan onze Olympische en Paralympische teams. Daarnaast komt er meer ruimte voor topsporttalenten om onderwijs en sport te combineren.

Ook wordt er structureel (vanaf 2019) 5 miljoen euro extra uitgetrokken voor de organisatie van sportevenementen in Nederland, waaronder EK's, WK's en evenementen met meer sportdisciplines. Het initiatief ligt wel altijd bij de sport en haar partners.

Tenslotte moet de aanpak van dopinggebruik, matchfixing, corruptie en misbruik in de sport flink worden verstevigd. Voor versterking van de positie van de sportbonden trekt het kabinet blijvend 10 miljoen euro uit.

### Klinkende Munt

In maart 2017 heeft de werkgroep Externe Financiering haar rapport opgeleverd, genaamd Klinkende Munt. De werkgroep heeft onderzocht hoe de koek voor sport uit publieke middelen vergroot kan worden. Belangrijk is dat de sport niet enkel focust op de traditionele publieke geldstromen zoals de bijdragen van overheden en de kansspelgelden, maar ook inzet op nieuwe geldstromen en financieringsmethodieken. Als voorbeeld worden onder meer geefgelden, Europese subsidies, innovatiegelden en 'impact bonds' genoemd. Zie onderstaande figuur voor 8 geïdentificeerde 'kansen':



Om uitwerking te geven aan de aanbevelingen, is ook in 2017 gestart met het opstellen van een werkplan. Het is een heel mooie ontwikkeling dat een groot aantal bonden geld hebben vrijgemaakt om dat werkplan te bekostigen. Zo wordt de helft bekostigd door NOC\*NSF en de andere helft vanuit de bonden.

Met het geld dat voor het komend halfjaar beschikbaar is kunnen we niet alleen dat werkplan maken, maar ook een kwartiermaker aanstellen die voor een aanpak moet zorgen waarmee een deel van de particuliere giften en nalatenschappen naar de sport vloeien.

### Sponsorpropositie TeamNL<sup>1</sup>

De gedachte achter Team NL is dat de Nederlandse topsport zelf inkomsten genereert, los van de gelden uit de kansspelen en het ministerie van VWS. Daarvoor was nodig dat bonden de handen ineensloegen en hun marketingrechten inlegden. Met dat gezamenlijk verhaal kan NOC\*NSF vervolgens op pad om partners binnen te halen. De eerste stap was het verkrijgen van een groot rechtenpakket. Eind 2017 kunnen we stellen dat dit is gelukt aangezien met 29 sportbonden contracten zijn gesloten in dit kader. De uitdaging is gelegen in het vermarkten van de propositie en het verbinden van meer partners hieraan.

#### **b. Herstellen financiële positie en buffers van sportbonden en NOC\*NSF**

Eind 2017 is gestart met het nadenken over het reserveringsbeleid. In samenspel met de Financiële Commissie zal in 2018 een nieuw reserveringsbeleid voor de vereniging en werkorganisatie NOC\*NSF worden opgesteld, vastgesteld en zal daarna gestart worden met implementatie.

---

<sup>1</sup> Zie verder onder 'kerntaak marketing'

**c. Herinrichten van de wijze waarop collectief beschikbare gelden worden ingezet (Bestedingsplan).**

In 2017 is gewerkt aan het Bestedingsplan 2018, waarin een eerste stap is gezet in de herijking en toekomstproof maken van het Bestedingsplan Sportagenda, o.a. door het realiseren van een rubriek Innovatie & Ontwikkeling (rubriek 4.1).

Onderdeel van de besluitvorming in mei 2017 was een aantal vraagstukken welke verder uitgewerkt moeten worden: verenigingstaken NOC\*NSF, programma Integriteit & Kwaliteit, Collectieve investeringen in Topsport, doorontwikkeling Innovatie & Ontwikkelfonds. Met de uitwerking hiervan, zullen in 2018 vervolgstappen gezet (kunnen) worden t.b.v. het Bestedingsplan 2019-2021.



### 3.5 Vooruitblik 2018

In dit jaarverslag kijken we voornamelijk terug op het kalenderjaar 2017. Daarnaast willen we ook een doorkijkje geven naar 2018. Tijdens de AV van november 2017 is het Jaarplan 2018 vastgesteld. Dit Jaarplan is opgesteld als een concrete uitwerking van de Sportagenda 2017+. In het jaar 2018 wordt aan de hand van het Jaarplan gewerkt aan realisatie van dit strategisch plan.

In het voorgaande hebben we verslag gedaan van de inspanningen die in 2017 zijn ondernomen op de verschillende 'blokken' binnen de Sportagenda. Onderstaand gaan we kort in op de speerpunten voor 2018 voor elk van deze blokken:

#### 1. Ontwikkeling van de sport(sector)

In het kader van bestuurlijke ontwikkeling, governance en ontwikkeling van leiderschap worden de bonden ondersteund bij het uitvoeren van bestuursevaluaties. Ook is gepland om in 2018 de code Goed Sportbestuur te herijken.

Er wordt gewerkt aan realisatie van de wapenfeiten vanuit de Transitie, waaronder de realisatie van shared services, een gedeelde visie op opstarten van een sport data platform en het ontsluiten van minimaal 3 bestaande multisport concepten voor de gehele sport (Sportify).

Ten aanzien van ontwikkeling van het menselijk kapitaal in de sport wordt ingezet op uitvoering van het programma HR in de sport (opleiding, talentontwikkeling, leergangen) inclusief structurele borging hiervan. Ook wordt diversiteit in sportbesturen gestimuleerd. Om de kennis van de branche en de vaardigheden van de medewerkers in de sport te vergroten worden sportonderzoek, deelname aan relevante onderzoeksprogramma's en kennisontwikkeling gestimuleerd.

Ten aanzien van integriteit is het belangrijkste onderwerp voor 2018 het opvolgen van de aanbevelingen van de Vries (zie ook pagina 9), inclusief Vertrouwenspunt Sport. Daarnaast wordt ook gewerkt aan het realiseren van een integrity office en de borging van programma en financiering van sport & integriteit voor de komende 4 jaar.

Voorts wordt er in 2018 verder gewerkt aan Transitie in de sport. Daarbij is het goed om in het voorjaar de gekozen aanpak te evalueren en te reflecteren op de reeds behaalde successen.

#### 2. Sportparticipatie

De opdracht voor sportparticipatie is: meer sportplezier en weer wekelijks sporten en bewegen met meer impact. Dit wordt gestimuleerd vanuit een groot aantal verschillende programma's. Voorbeelden hiervan zijn Rabobank verenigingsondersteuning, VSK, Bewegen in de Buurt, Grenzeloos Actief, Clubkader ontwikkeling, ea. Sportpromotie heeft een belangrijke rol in de realisatie van de opdracht, bijvoorbeeld met de uitrol van de Nationale Sportweek in combinatie met de AH Sportactie. Ook wordt ingezet op optimalisatie van regionale verbindingpunten en introductie van lokale sportloketten. De Academy voor Sportkader werkt verder aan excellente uitvoering van het programma voor clubkaderontwikkeling.

#### 3. Topsport

De opdracht voor topsport is maximale ontwikkeling en prestatie van TeamNL. Meer medailles in meer sporten met meer impact. In 2018 wordt gewerkt aan het concretiseren en maakbaar maken van de (maatschappelijke) impact van topsport.

In 2018 staan de uitzendingen naar de (Jeugd) Olympische en Paralympische spelen centraal. Daarnaast worden uitzendingen naar Europese spelen en EYOF (beiden in 2019) voorbereid. Vanuit Athlete services wordt gewerkt aan teambuilding van TeamNL, verbetering en bewustwording van topsporters over hun rechten en plichten en de transitie van sporters naar een nieuwe carrière.

Prestatiemanagement richt zich met name op implementatie van programma scorecard en sturing via KPI's bij de focusprogramma's en topsportcentra. Daarnaast aan het vergroten van kwaliteit en bewustwording van belang van internationale benchmarks voor programma's van bonden en aan het verbeteren van aansluiting opleidings- en topsportprogramma's.

#### 4. Financiering van de sport

Ten aanzien van financiering van de sport wordt gewerkt aan het vergroten en verduurzamen van deze financiering, op basis van de aanbevelingen vanuit Klinkende Munt. Dit is ten behoeve van de gehele sportsector.

Voor de vereniging NOC\*NSF wordt gewerkt aan herstel van financiële buffers (met name bij de bonden) middels het reserveringsbeleid en de doorontwikkeling van het bestedingsplan.

#### Overige (kern)taken NOC\*NSF

Ook in 2018 zal NOC\*NSF uitvoering geven aan een aantal kerntaken in het kader van belangenbehartiging (public affairs, internationale positionering, relatiebeheer, ondersteuning en platform voor bonden), communicatie en staftaken.

## 4. Interne organisatie / overige taken NOC\*NSF

### 4.1 Ontwikkelingen binnen de vereniging

#### Ledental binnen de vereniging

Het aantal aangesloten sportbonden steeg in 2017 van 75 naar 76. Skateboard Federatie Nederland is per november 2017 toegelaten als aspirant lid.

In 2017 zijn de ontwikkelingen over 2016 geanalyseerd. Het aantal lidmaatschappen bij sportbonden die zijn aangesloten bij NOC\*NSF blijft stabiel. In 2016 bedroeg dit aantal 5.276.778, verdeeld over 4.367.056 mensen. Dat is een lichte daling ten opzichte van 2015 (5.292.310). Het aantal sportverenigingen is in lijn met voorgaande jaren licht gedaald naar 24.546 (-123).

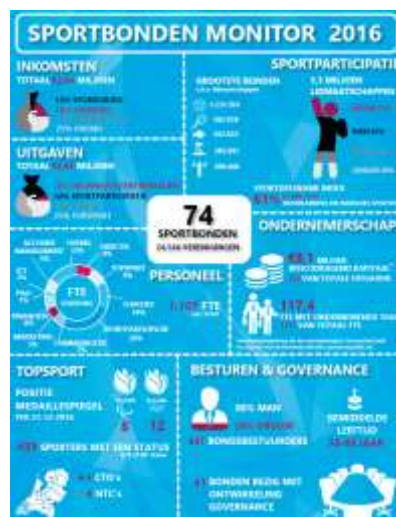
Het aantal lidmaatschappen per provincie, afgezet tegen het aantal inwoners, laat zien dat Friesland, Drenthe en Overijssel relatief nog steeds de meeste lidmaatschappen tellen. In Limburg, Flevoland en Zeeland is dit het laagst. Verder is er sprake van grote verschillen tussen gemeenten, maar ook tussen wijken binnen gemeenten. Kijkend naar de G32 en de G4 gemeenten is te zien dat het gemiddelde lidmaatschapspercentage in deze gemeenten rond de 25% uitkomt, terwijl dit landelijk 30% is.

Dit lijkt met name te worden veroorzaakt door wijken met een lagere Sociaal Economische Status (SES). Inwoners van deze wijken zijn veel minder vaak lid van een sportbond. En juist in de grotere gemeenten zijn meer wijken met een lagere SES te vinden.

#### Sportbondenmonitor

In 2017 is de Sportbondenmonitor over het kalenderjaar 2016 gepubliceerd. Enkele conclusies uit deze monitor:

- Het aantal lidmaatschappen is stabiel op 5,3 miljoen, terwijl de sportdeelname blijft stijgen. Daarmee verliest de georganiseerde sport nog steeds marktaandeel.
- Financieel lijkt het weer de goede kant op te gaan met de bonden. De vermogenspositie van sportbonden neemt weer toe. Nadat de Lotto-afdracht een aantal jaar is tegengevallen, is het keerpunt gekomen; de bestemmingsreserve kan langzamerhand weer aangevuld worden.
- Bij veel bonden is bestuurlijke ontwikkeling een belangrijk thema geworden, maar verandering blijkt ook een uitdaging te zijn.
- Het aantal fte bij sportbonden neemt de afgelopen jaren toe. Driekwart van de bonden heeft personeel in dienst. Bonden zonder personeel zeggen nauwelijks aan 'ondernemen' toe te komen.



In mei 2018 worden de gegevens over kalenderjaar 2017 verzameld om vervolgens te komen tot de sportbondenmonitor over 2017.

#### Sportdeelname index

Het aantal Nederlanders dat minstens één keer per week sportte is nog nooit zo hoog geweest. Over heel 2017 heeft gemiddeld ruim 64 procent van alle Nederlanders in de leeftijd van 5 tot en met 80 jaar minstens één keer per week gesport. Dat zijn gemiddeld bijna 9,9 miljoen mensen. Fitness was in 2016 de populairste sport en Drenthe de sportiefste provincie. Dat blijkt uit de Sportdeelname Index, het maandelijks onderzoek dat wordt uitgevoerd door GfK in opdracht van NOC\*NSF.

#### **4.2 Kerntaak Belangenbehartiging**

Belangenbehartiging is een typische koepelkerntaak van NOC\*NSF, die bijdraagt aan het (kunnen) bereiken van de topsport- en sportparticipatie-ambities en kent een aantal dimensies:

- Representatie: Internationale en nationale vertegenwoordiging
- Beïnvloeding/lobby op 3 niveaus:
  - o Internationaal (IOC, IPC, ANOC, EOC, EU, IF's met sportbonden)
  - o Nationaal (kabinet, politiek, departementen, maatschappelijke organisaties)
  - o Regionaal/lokaal (provincies, gemeenten)
- Platformfunctie voor leden van NOC\*NSF t.a.v. kennisuitwisseling, beleidsontwikkeling binnen de vereniging. Dit wordt vormgegeven onder meer door het organiseren van verschillende overleggen voor directeuren en voorzitters, door informatiebijeenkomsten over actuele onderwerpen en door verzending van nieuwsbrieven.
- Relatiebeheer met de leden en algemene advisering en ondersteuning bij de ontwikkeling en uitvoering van hun taken. Deze taak wordt met name tot uitvoer gebracht door het team Accountmanagement. Zij vormen het eerste aanspreekpunt, een klankbord, adviseur en relatiebeheerder tussen NOC\*NSF en de bonden.

#### **4.3 Kerntaak Marketing**

De kerntaak Marketing heeft een belangrijke focus op het vergroten van het bereik en genereren van middelen voor het realiseren van de ambities van de Sportagenda. Enerzijds genereren we inkomsten uit strategische partnerships met bedrijven en media en anderzijds vergroten we ons bereik met branding, evenementen, activatie en media/marketing intelligence.

De TeamNL marketing campagne, 'Zo Doen We Dat' richt zich met name op het versterken van de bekendheid van (en de affiniteit met) TeamNL bij zogenaamde 'Connection Fans'; het brede publiek, geïnteresseerd in 'oranje gekleurd topsport succes'. Hierbij richten we ons vooral op het vergroten van onze fanbase en het social media bereik van TeamNL. Marktonderzoek van Nielsen laat zien dat TeamNL snel bekender wordt en dat sportfans zich in toenemende mate betrokken voelen bij de Nederlandse topsporters.

#### Genereren van Inkomsten

In 2017 is verder gebouwd aan de integrale, toekomstbestendige sponsorpropositie van en voor de Nederlandse topsport: TeamNL. De totstandkoming van een sterk nieuw sportmerk en een gezamenlijke propositie met rechten van NOC\*NSF, topsportbonden, evenementen en individuele topsporters, is in een vergevorderd stadium en richt zich met name op nieuw te ontwikkelen waarde uit o.a. data, branded content en (maatschappelijk) engagement.

In 2017 zijn met 29 sportbonden inmiddels samenwerkingsovereenkomsten gesloten. Het aantal Partners is in 2017 met de aansluiting van KPN gegroeid naar 4. Eerder verbonden de Nederlandse Loterij, De Rabobank en Heineken zich al als Partner van de Nederlandse Sport aan TeamNL.

#### **Partners van de Nederlandse Sport**

- Nederlandse Loterij
- Rabobank
- Heineken
- KPN

#### **NOC\*NSF Partners**

- Albert Heijn
- Friesland Campina
- Gazelle
- Zilveren Kruis Achmea

#### **Suppliers TeamNL**

- ATPi
- FILA
- Impeco
- M-Line
- Neptunus
- Nielsen
- Princess
- Suitsupply
- Toyota

#### **4.4 Kerntaak verdelen middelen**

NOC\*NSF staat voor het transparant, efficiënt en zorgvuldig verdelen van de collectieve middelen die centraal aan de georganiseerde sport ter beschikking worden gesteld (Lotto, Mission, VWS). Samen met bonden, VWS en andere organisaties zijn regels/grondslagen ontwikkeld voor: het beheer van de collectieve middelen, de verdeling van middelen, het beoordelen van aanvragen van bonden en het controleren van de juiste besteding.

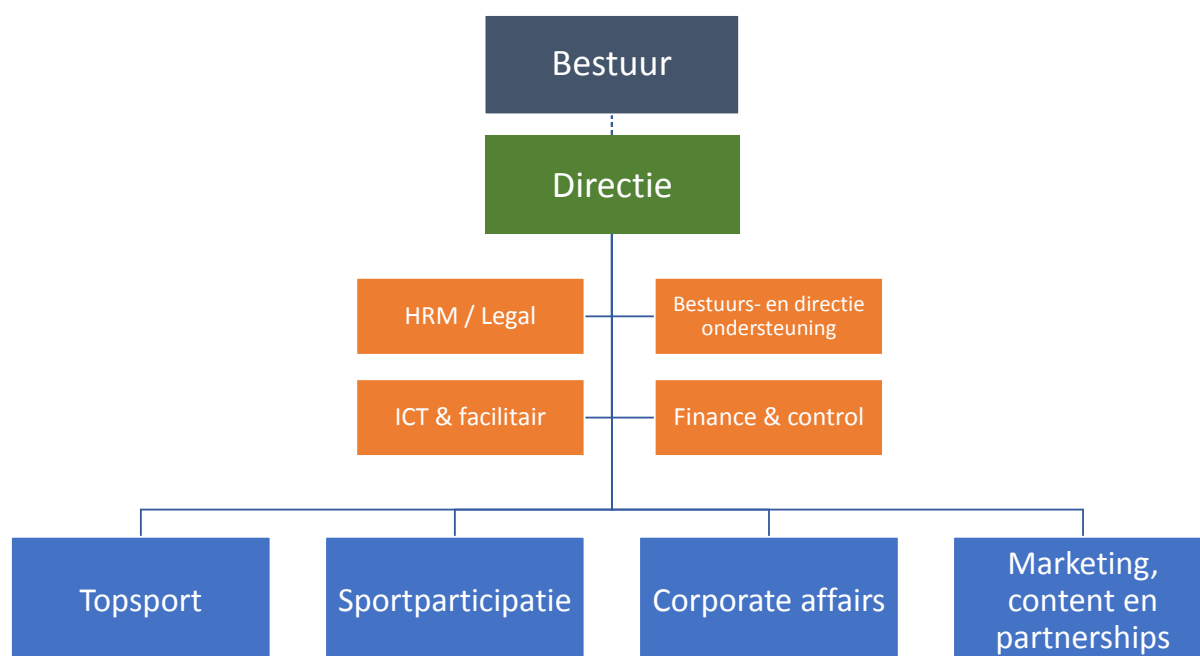
- Op basis van Bestedingsplan en Richtlijnen 2017 is de toekenningscyclus 2017 uitgevoerd. Tevens is de verantwoordingscyclus 2015 uitgevoerd. Over beide cycli zijn op basis van een rapportage verantwoording afgelegd aan de Algemene Vergadering (mei 2017).
- In 2017 is het NLO-deel van het Bestedingsplan 2017 vastgesteld op €42.500.000. Dit vormde, samen met de Sportagenda 2017+ de basis voor het Bestedingsplan 2018.
- In 2017 zijn er geen beroepsschriften binnengekomen t.b.v. de Beroepscommissie Bestedingsplan (BCB).

#### **4.5 Werkorganisatie NOC\*NSF**

De werkorganisatie NOC\*NSF bestaat uit verschillende afdelingen die gezamenlijk uitvoering geven aan de kerntaken en de realisatie van het jaarplan.

De resultaten van de werkzaamheden ten behoeve van het jaarplan en de kerntaken zijn inhoudelijk weergegeven in dit jaarverslag. De afdelingen die hier primair mee bezig zijn (i.e. Topsport, Sportparticipatie, Corporate Affairs en Marketing, Content & Partnerships), worden ondersteund door stafafdelingen ICT, Legal, HRM en Finance & Control.

De organisatie ziet er als volgt uit:



In 2017 is (na een positief advies van de OR) een organisatiewijziging doorgevoerd, waarbij is gewerkt aan het realiseren van een plattere organisatie. Het aantal lagen in de organisatie is teruggebracht met het afscheid nemen van de functie- laag 'hoofden'. Daarnaast heeft een verschuiving van taken plaatsgevonden tussen de afdelingen en is de afdeling Corporate Affairs ingericht. Ook is de overlegstructuur aanpast. Bovenstaand organigram geeft een weergave van de 'nieuwe' organisatie. Naast de aanpassingen in de structuur, zijn ook afspraken gemaakt over de aanpassing op het gebied van cultuur, leiderschap en financiële / risico-beheersing. Deze worden in 2018 verder uitgewerkt.

Bij de werkorganisatie NOC\*NSF zijn 148 medewerkers werkzaam (132,44 FTE). Onderstaand een aantal HR-overzichten:

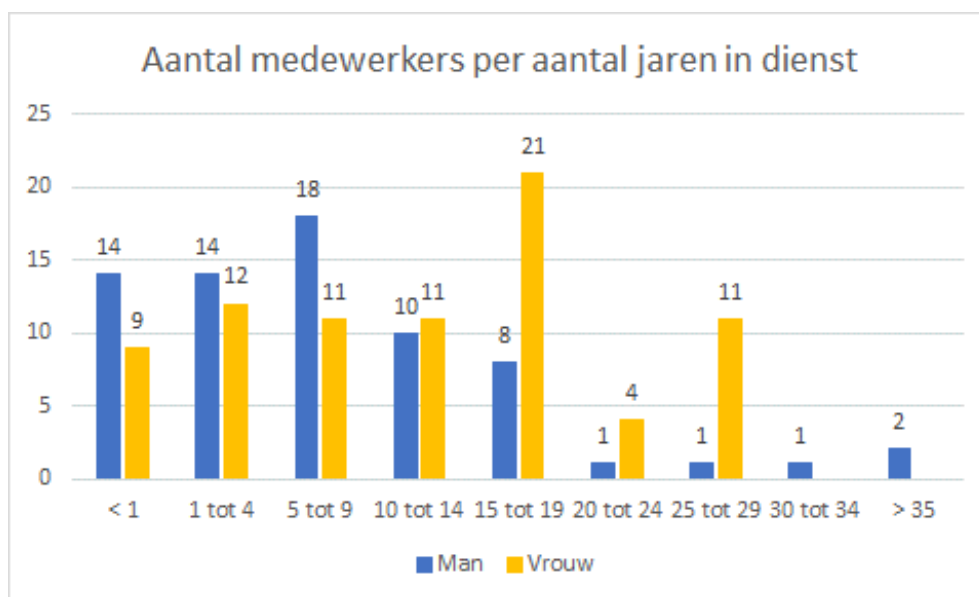
#### Formatie

	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>	<b>31-12-2015</b>	<b>31-12-2014</b>	<b>31-12-2013</b>
Fte (totaal)	132,44	130,4	125,21	126,42	147,7
<i>Onbepaalde tijd</i>	101,5	110,62	106,63	101,97	103
<i>Bepaalde tijd/tijdelijk</i>	30,94	19,78	18,58	24,45	44,7
Personeelsleden	148	150	139	148	153
<i>Mannen</i>	69	71	66	68	71
<i>Vrouwen</i>	79	79	73	80	82

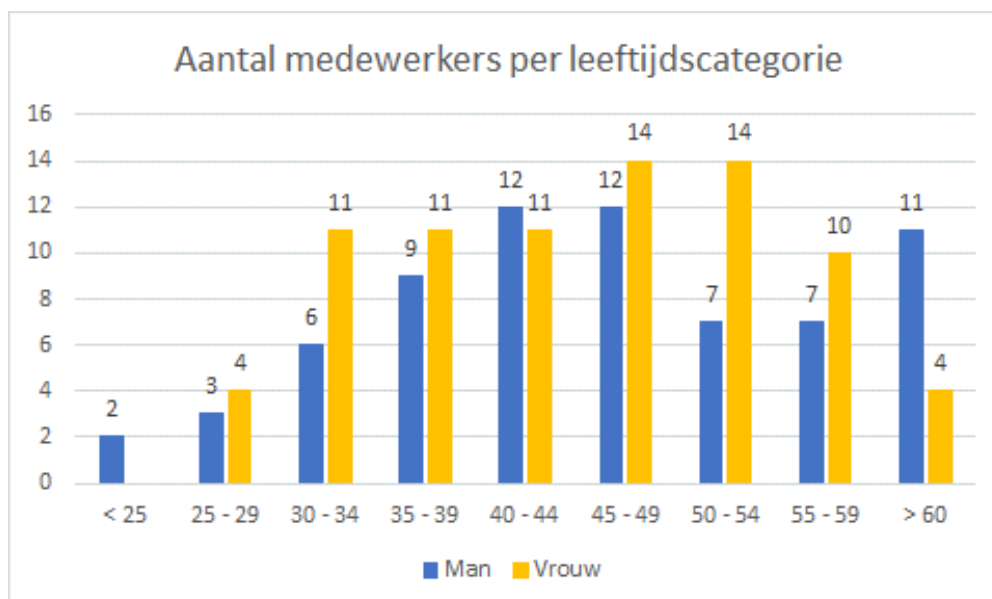
## Dienstverbanden

	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>	<b>31-12-2015</b>	<b>31-12-2014</b>	<b>31-12-2013</b>
Fulltime	85	80	77	82	97
Mannen	51	49	47	48	59
Vrouwen	34	31	30	34	38
Parttime	63	70	62	60	68
Mannen	18	23	19	17	18
Vrouwen	45	47	43	43	50

## Aantal medewerkers per aantal jaren in dienst categorie



## Aantal medewerkers per leeftijdscategorie



### Flexibele schil (uitzendkrachten)

	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Fte (totaal)	14,13	13,94	12,58	8,78

In voorgaande jaren is de flexibele schil niet opgenomen in het jaarverslag. Vanaf heden worden deze cijfers wel vermeld.

### Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim over 2017 bedroeg 2,61% (2016 2,48%). Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2016.

#### **4.6 Overige taken**

- Deelnemingen  
De vereniging NOC\*NSF heeft twee dochterondernemingen, te weten het Sportcentrum Papendal BV en de BV Exploitatie Nationaal Sportcentrum Papendal (Hotel- en Congrescentrum Papendal).
  
- Overige verbonden organisaties  
Naast de hiervoor genoemde organisatie hebben de volgende organisaties een financieel en/of organisatorische verbondenheid met NOC\*NSF:

##### Bestuurlijke participatie

- o Fonds voor de Topsporter
- o Stichting Sport & Zaken

##### Begunstigden in het Bestedingsplan Sportagenda

- o Centra voor Topsport en Onderwijs (CTO's)
- o Olympische netwerken
- o Dopingautoriteit (\*\*)
- o NL Sporter (\*\*)
- o NL Coach (\*\*)
- o Instituut Sportrechtspraak (\*\*)
- o Stichting Sport & Zaken (\*\*)

(\*\*) = In het vastgestelde jaarplan 2017 van NOC\*NSF zijn de zogenaamde 'set van afspraken' met deze begunstigden opgenomen. Deze zijn in 2017 door NOC\*NSF gemonitord op de navolging. Voor een verantwoording voor de activiteiten van de hiervoor genoemde organisaties wordt verwezen naar de jaarverslaggeving van deze organisaties.



## 5. Financieel perspectief

### 5.1 Financiële informatie

#### Resultaat NOC\*NSF inclusief deelnemingen

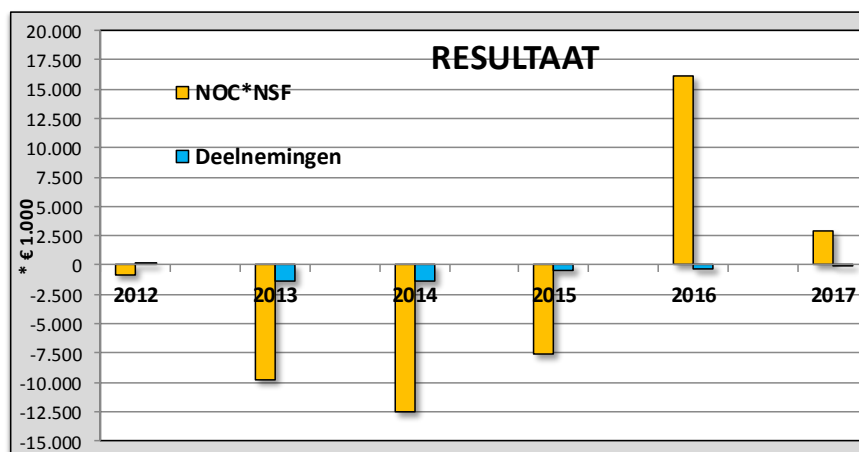
NOC\*NSF heeft 2017 afgesloten met een geconsolideerd resultaat van €2.738k. De deelnemingen laten een klein negatief resultaat zien van €-108k. Hiermee wordt de trend van een beter resultaat voor de deelnemingen voortgezet.

Het positieve resultaat is zoals begroot. Bij het opstellen van de begroting is bewust gekozen voor een lager bestedingsplan en het bestemmen van het begrote resultaat aan het herstel van de Bestemmingsreserve Loterij en de continuïteitsreserve.

2012	2013	2014	2015	2016	2017
gerealiseerd	gerealiseerd	gerealiseerd	gerealiseerd	gerealiseerd	gerealiseerd
x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000

De specificatie van het geconsolideerde resultaat naar onderdelen is als volgt:

Werkorganisatie	450-	562	682	711	420	465
Projecten	5.297-	478-	130	1.928	449	83
Overige doelstellingen	4.310	13	-	-	-	-
Bestedingsplan sportorganisaties	525	9.910-	13.388-	10.296-	15.292	2.298
<b>NOC*NSF</b>	<b>912-</b>	<b>9.813-</b>	<b>12.576-</b>	<b>7.657-</b>	<b>16.161</b>	<b>2.846</b>
SCP	n.v.t.	760-	1.118-	454-	197-	157-
HCP	231	593-	246-	14-	180-	79
PH	n.v.t.	n.v.t.	-	18-	18-	30-
<b>Deelnemingen</b>	<b>231</b>	<b>1.353-</b>	<b>1.364-</b>	<b>486-</b>	<b>395-</b>	<b>108-</b>
<b>Geconsolideerd NOC*NSF</b>	<b>681-</b>	<b>11.166-</b>	<b>13.940-</b>	<b>8.143-</b>	<b>15.766</b>	<b>2.738</b>



#### Inkomsten van loterij

2017 was het eerste gehele kalenderjaar waarbij de afdracht van de loterij afkomstig was van de fusieorganisatie Nederlandse Loterij (NLO). Het samengaan van de loterijen heeft de daling van de afdracht aan de sport omgebogen naar een stijging. De daling van de afdracht ten opzichte van 2016 is het gevolg van een wijziging in het betalingsschema in 2016.



### Baten van subsidies en overheden

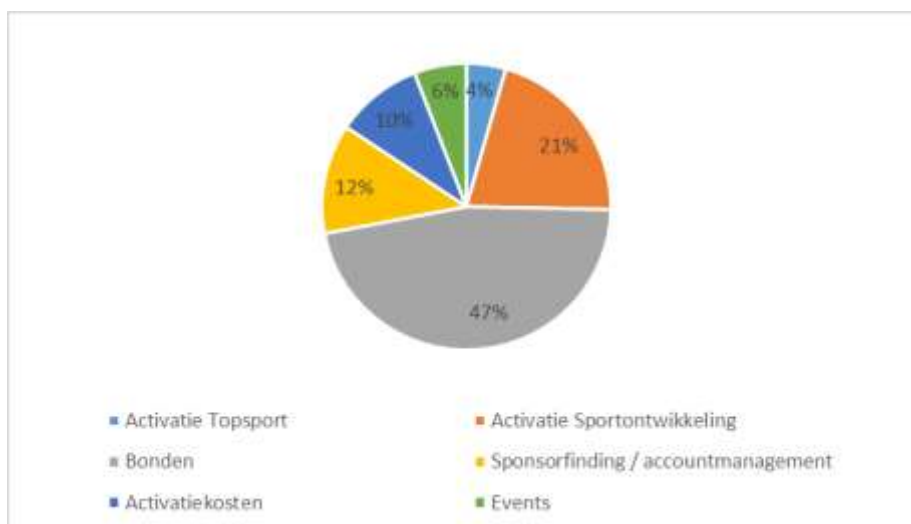
De inkomsten vanuit subsidies van de overheid nemen toe. In 2017 heeft het Ministerie van VWS de Top10 ambitie ondersteund met € 10 miljoen extra. Deze ondersteuning is structureel voor de toekomst.

Bij de activiteiten van sportparticipatie is er in toenemende mate sprake van samenwerking met de lagere overheden. In 2017 is het meerjarig project Veilig Sport Klimaat wederom door het Ministerie van VWS gesubsidieerd. Vanaf 2019 zal deze subsidie vervallen.

### Sponsorinkomsten

De TeamNL propositie is op gang gekomen maar nog niet op het geambieerde niveau. In 2017 was een extra investering vanuit de reserves van €911k noodzakelijk.

2017 is het eerste jaar dat 27 bonden vanuit de sponsorinkomsten een afdracht van €4,5 miljoen (47%) hebben ontvangen. Naast de sponsoring in cash ondersteunt het bedrijfsleven steeds meer in natura. In toenemende mate willen sponsors partner zijn in maatschappelijke projecten. Voorbeelden hiervan zijn het "Open club" project in samenwerking met de Rabobank en de eerste editie van de "AH-sportactie"



### Resultaat deelnemingen

Het geconsolideerde resultaat van de 2 deelnemingen is licht negatief maar laat de laatste jaren een verbeterende trend zien. Het resultaat is beter dan begroot.

### Beheersing kosten

De jaarrekening toont dat de kosten goed beheerst zijn. Weliswaar liggen de uitgaven iets hoger dan begroot maar daar staan extra inkomsten tegenover.

	<b>Realisatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Realisatie</b>
	<b>2017</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>BATEN</b>			
Nederlandse Loterijgelden	44.619	45.600	55.238
Sponsorgelden (Cash)	8.865	10.235	11.202
Sponsorgelden in natura	2.937	-	1.431
Subsidies overheden	38.493	37.044	31.979
Contributies	1.126	1.144	1.106
Overige baten	3.747	2.688	5.455
Mutatie onderhanden projecten	1.354-	455	2.895
Financieringsresultaat	18-	40	171
	<b>98.415</b>	<b>97.206</b>	<b>109.477</b>
<b>LASTEN</b>			
Personeelskosten	13.853	14.126	13.758
Afschrijvingskosten	195	373	245
Huisvestingskosten	648	654	686
Organisatiekosten	2.133	2.479	1.948
Marketing- en communicatiekosten	8.512	6.210	3.562
Specifieke projectkosten	11.543	11.724	17.364
Bestedingsplan sportorganisaties	58.685	58.975	55.753
	<b>95.569</b>	<b>94.541</b>	<b>93.316</b>
<b>SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>			
Resultaat deelnemingen	108-	22	395-
<b>RESULTAAT</b>	<b>2.738</b>	<b>2.687</b>	<b>15.766</b>

**GECONSOLIDEERDE BALANS**

meerjaren

**31 december 2017**

x € 1.000

**31 december 2016**

x € 1.000

**31 december 2015**

x € 1.000

**ACTIVA**
**VASTE ACTIVA**
**Immateriële vaste activa**

Oprichtingskosten

Software

160

116

**276**

189

92

**281**

211

9

**220**
**Materiële vaste activa**

Gebouwen en terreinen

Machines en installaties

Inventaris en overige activa

Activa in ontwikkeling

36.996

11.336

1.225

775

**50.332**

35.569

11.688

1.693

1.278

**50.228**

36.029

10.541

2.056

2.346

**50.972**

Financiële vaste activa

Overig

**98**
**50.706**
**50.509**
**51.192**
**VLOTTENDE ACTIVA**
**Voorraden**
**103**
**97**
**88**
**Vorderingen/overlopende activa**

Debiteuren

Belastingen

Overige vorderingen/overl. activa

3.636

339

16.315

**20.290**

1.897

514

1.505

**3.916**

2.473

635

3.390

**6.498**
**Liquide middelen**
**39.941**
**60.334**
**111.040**
**51.027**
**55.040**
**105.549**
**21.944**
**28.530**
**79.722**
**PASSIVA**
**RESERVES EN FONDSSEN**

Continuïteitsreserve

Wettelijke reserves

Bestemmingsreserve Lotto

Overige bestemmingsreserves

Bestemmingsfondsen

Te bestemmen resultaat boekjaar

4.005

160

39.177

10.048

54

-

**53.444**

3.265

189

25.034

6.760

54

15.432

**50.734**

3.122

211

25.034

6.013

54

-

**34.434**
**VOORZIENINGEN**

Groot onderhoud

Latente belastingverplichtingen

Jubileumverplichtingen

276

**276**

270

**270**

265

**265**
**LANGLOPENDE SCHULDEN**

Investeringsubsidies

Leaseverplichtingen

Hypothecaire leningen

Overige leningen

Vooruitontvangen gelden

Egalisatiereserve Topsport

12.026

6.535

4.192

14.000

300

3.057

**40.110**

12.589

7.205

4.498

14.500

500

1.587

**40.879**

13.152

7.820

4.803

-

700

2.013

**28.488**
**KORTLOPENDE SCHULDEN**

Kortlopend deel langlopende schulden

Bestedingsplan sportorganisaties

Onderhanden projecten

Belastingen en sociale verzekeringen

Pensioenen

Crediteuren

Overige schulden

2.194

-

4.004

719

165

5.877

4.251

**17.210**
**111.040**

2.182

-

2.649

612

35

4.179

4.009

**13.666**
**105.549**

1.667

-

5.544

1.128

48

3.226

4.922

**16.535**
**79.722**

**Staat van baten en lasten**

	<b>Realisatie</b>	<b>Realisatie</b>	<b>Realisatie</b>
	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>BATEN</b>			
Loterijgelden	44.619	55.238	35.964
Sponsorgelden	8.789	11.182	10.531
Sponsorgelden in natura	3.013		
Subsidies overheden	38.523	32.009	28.039
Contributies	1.126	1.106	1.127
Overige baten	18.030	19.158	16.901
Mutatie onderhanden projecten	1.355-	2.895	1.858-
Financieringsresultaat	463-	261-	232-
	<b>112.284</b>	<b>121.327</b>	<b>90.472</b>
<b>LASTEN</b>			
Personeelskosten	19.413	19.171	18.563
Afschrijvingskosten	2.213	2.151	2.264
Huisvestingskosten	5.010	4.731	4.991
Organisatiekosten	2.403	2.070	2.247
Marketing- en communicatiekosten	8.928	2.548	1.757
Kostprijs verkopen	2.967	2.765	2.642
Specifieke projectkosten	12.452	18.563	10.335
Bestedingsplan sportorganisaties	56.137	53.606	55.557
Belastingen resultaat	22	47-	1-
	<b>109.546</b>	<b>105.561</b>	<b>98.355</b>
<b>SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>			
Resultaat deelnemingen	<b>2.738</b>	<b>15.766</b>	<b>7.883-</b>
	-	-	-
<b>RESULTAAT</b>	<b>2.738</b>	<b>15.766</b>	<b>7.883-</b>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
Continuïteitsreserve	738	143	244
Wettelijke reserve	-	-	-
Bestemmingsreserve Lotto	1.859	-	9.741-
Overige bestemmingsreserves	141	191	1.354
Bestemmingsfondsen	-	-	-
Te bestemmen resultaat	-	15.432	-
	<b>2.738</b>	<b>15.766</b>	<b>8.143-</b>
Correctie ivm stelselwijziging deelneming	-	-	260
	<b>2.738</b>	<b>15.766</b>	<b>7.883-</b>

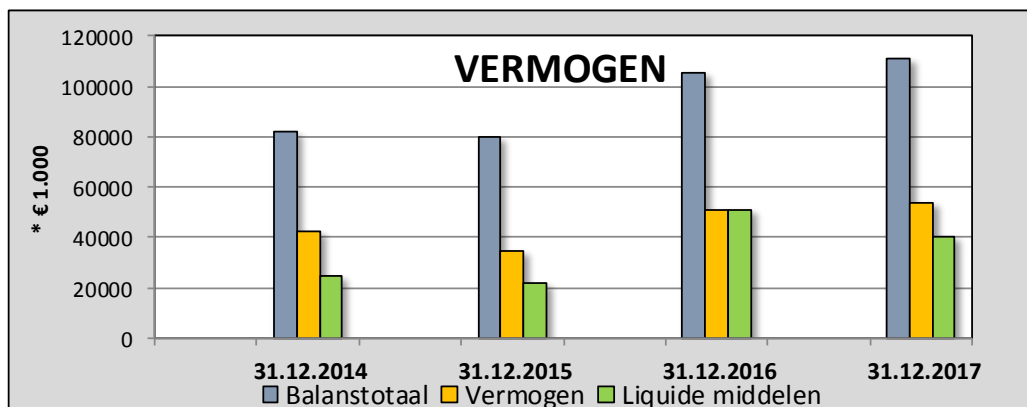
Liquiditeit en kasstroom

De liquide middelen per balansdatum zijn met € 11 miljoen gedaald van € 51 miljoen naar € 40 miljoen ten opzichte van 2016. Dit komt doordat de loterij afdracht van het 4<sup>e</sup> kwartaal 2017 op balansdatum 31-12-2017 nog niet betaald was door de NLO.

Gezien de huidige situatie op de financiële markten waarbij obligaties nauwelijks rendement opleveren en het voor NOC\*NSF niet geoorloofd is om in aandelen te beleggen reteren alleen spaarrekeningen bij 3 verschillende banken. NOC\*NSF heeft het afgelopen jaar de liquide middelen verdeeld over de Rabobank, ABNAMRO en INGbank. Dit conform het treasury statuut.

## Vermogen

	Vermogen 31.12.2014 x € 1.000	Vermogen 31.12.2015 x € 1.000	Vermogen 31.12.2016 x € 1.000	Vermogen 31.12.2017 x € 1.000
Continuïteitsreserve	2.621	3.122	3.265	4.005
Wettelijke reserves	208	211	189	160
Bestemmingsreserve Lotto	34.775	25.034	25.034	39.177
Overige Bestemmingsreserves:				
Uitzending Teams	3.114	4.295	2.045	3.375
Sponsorgelden	1.067	1.240	4.237	5.774
Organisatieontwikkeling	478	478	478	478
Onderzoek seksuele intimidatie	-	-	-	21
Transitie	-	-	-	400
Deelnemingen	-	-	-	-
Activa	-	-	-	-
Huisvesting	-	-	-	-
	4.659	6.013	6.760	10.048
Bestemmingsfondsen	54	54	54	54
Te bestemmen resultaat			15.432	
<b>VERMOGEN</b>	<b>42.317</b>	<b>34.434</b>	<b>50.734</b>	<b>53.444</b>
<b>BALANSTOTAAL</b>	<b>82.174</b>	<b>79.722</b>	<b>105.549</b>	<b>111.043</b>
Vermogen in % balanstotaal	51%	43%	48%	48%
<b>LIQUIDE MIDDELEN</b>	<b>24.634</b>	<b>21.944</b>	<b>51.027</b>	<b>39.941</b>
Liquide middelen in % Vermogen	58%	64%	101%	75%



## 5.2 Financieel perspectief: 2018 en verder

De dalende trend van de loterij inkomsten is omgebogen naar een stijging ten opzichte van 2016 en voorgaande jaren. Het is de verwachting dat dit niveau gehandhaafd wordt.

Na een structurele verhoging van de Top10 subsidie in 2017 heeft de nieuwe regering in het regeerakkoord wederom een structurele stijging voor de Top10 subsidie met ingang van 2018 opgenomen. Hiermee worden bijvoorbeeld nieuwe investeringen in digitale ontwikkeling in de Topsport, extra inspanningen voor talentontwikkeling en extra ondersteuning van aankomende talenten mogelijk.

De Team NL sponsorpropositie zal doorontwikkeld worden om naast de ondersteuning aan bonden ook op andere onderwerpen een bijdrage te kunnen leveren. Voor 2018 is een investering in TeamNL vanuit de reserves van €1.932k begroot

Sportparticipatie zet steeds meer in op de samenwerking, met bijbehorende financiering, met grote Nederlandse bedrijven op projectniveau. Hetzelfde geldt voor samenwerking met lagere overheden.

Na een aantal jaren met een negatief resultaat bij de deelnemingen is het resultaat van de deelnemingen in de buurt van een nihil resultaat. Indien deze trend doorzet dan zullen de deelnemingen in 2018 een positief resultaat tonen.

## 5.3 Risicoparagraaf

Zoals elke organisatie, zijn ook de activiteiten van NOC\*NSF aan risico's onderhevig. NOC\*NSF is een organisatie die midden in de samenleving staat, grote ambities en een flinke financiële omvang heeft met de daarbij behorende risico's op verschillende niveaus.

In 2017 heeft NOC\*NSF in het kader van risicomanagement de gehele verzekeringsportefeuille opnieuw bekeken. Dit heeft geleid tot een aantal aanpassingen in de portefeuille. Vanaf 2015 maakt NOC\*NSF een risico-inventarisatie van de werkorganisatie. Hierbij is risicomanagement geïntroduceerd om het risicobewustzijn door alle lagen van de organisatie te verhogen.

De volgende specifieke risico's zijn geïdentificeerd:

### Afdracht Nederlands Loterij

#### Risico

De baten uit loterijen kunnen van jaar tot jaar sterk variëren en vertoonden tussen 2011 en 2015 jaren een sterk dalende tendens: van € 53 miljoen in 2011 tot € 36 miljoen in 2015. Inmiddels is de dalende trend omgebogen in een stijgende trend. De baten uit de loterij zijn niet gegarandeerd en zijn pas bekend bij ontvangst van de gelden. Ze vormen daarmee een risico voor met name de liquiditeit en het resultaat.

#### Maatregel

Bij de bepaling van de hoogte van het Bestedingsplan Loterij wordt hiermee rekening gehouden door deze te baseren op de prognose van de Loterij. De Bestemmingsreserve Loterij voorziet in de

overbrugging van het verschil tussen hoogte en tijdstip van betaling door de NLO en de betalingen door NOC\*NSF.

De uitgaven en ontvangsten worden frequent gemonitord, waarbij over begroting, realisatie en prognose ieder kwartaal wordt gerapporteerd aan directie en management. Ook zijn nadere afspraken gemaakt met de NLO over het moment van afdracht van de lottogelden en een eventuele bevoorschotting.

#### Niet-kernactiviteiten

De deelnemingen van NOC\*NSF verrichten activiteiten die niet tot de kerntaken van NOC\*NSF behoren. Het betreft hier met name de deelnemingen SCP (exploitatie van sportaccommodaties) en HCP (exploitatie van een hotel- en congrescentrum). Deze activiteiten worden verricht via zelfstandige, commerciële vennootschappen.

#### Risico

Financiële tegenvallers bij deze vennootschappen komen uiteindelijk ten laste van het resultaat van NOC\*NSF en vormen daarmee een risico voor de exploitatie, liquiditeit en vermogen van de vereniging.

#### Maatregel

Op de deelnemingen wordt daarom toezicht gehouden door het bestuur van het administratiekantoor dat de aandelen houdt. Ieder kwartaal rapporteren de deelnemingen/dochtermaatschappijen aan de moedermaatschappij NOC\*NSF. Meerdere malen per jaar vindt voorts overleg plaats tussen NOC\*NSF en de directie van de deelnemingen over de financiële gang van zaken.

#### Fiscaliteit

#### Risico

De aard van de activiteiten van NOC\*NSF brengt met zich mee, dat redelijk complexe fiscale situaties kunnen ontstaan. NOC\*NSF acht het van groot belang om daarin zorgvuldig op te treden en de fiscale wet- en regelgeving nauwgezet en op verantwoorde wijze toe te passen.

#### Maatregel

Om deze reden zijn diverse relevante fiscale onderwerpen in kaart gebracht en zijn afspraken gemaakt met de belastingdienst. Begin 2015 is in vervolg hierop een convenant Horizontaal Toezicht met de belastingdienst afgesloten waarin afspraken zijn vastgelegd over wederzijds vertrouwen, begrip en transparantie.

Ook fungeert al enige jaren een fiscaal coördinator, die - zo nodig met ondersteuning van de externe fiscale adviseur - de fiscaliteit adequaat regelt. Hiertoe zijn ook diverse administratieve procedures ontworpen die moeten waarborgen dat fiscaal juist wordt gehandeld. Periodiek vindt overleg en afstemming met de belastingdienst plaats.

#### Imagoschade

#### Risico

Vanwege de publieke functie van NOC\*NSF, speelt altijd het risico van imagoschade.



#### Maatregel

NOC\*NSF tracht dit risico te mitigeren door het creëren van bewustzijn in deze, door een aparte afdeling voor communicatie met de media, door het stellen en handhaven van reglementen/regels/procedures, en dergelijke.

#### Fraude

##### Risico

Ook bij NOC\*NSF speelt het risico van fraude, met name in de vorm van vervreemding of oneigenlijk gebruik van activa (geld/goederen).

#### Maatregel

Dit risico wordt zoveel als mogelijk beperkt door interne controlemaatregelen, het stellen van voorwaarden en procedures, een nauwkeurige administratieve vastlegging, functiescheidingen etc. De organisatie wordt hiervan meer en meer bewust gemaakt.

#### Privacy en Cyber-risico

##### Risico

De wereld verandert. De voordelen van de veranderende techniek brengen ook nadelen van Cyber-crime/datalekken met zich mee. De overheden reageren daar per 25 mei 2018 met nieuwe wetgeving op. Vanaf die datum sluit de Nederlandse privacy regelgeving aan bij de Europese. Beide ontwikkelingen brengen operationele-, imago-, aansprakelijkheid- en financiële risico's met zich mee

#### Maatregel

NOC\*NSF heeft een project opgezet ter verbetering van de databescherming en het omgaan met vertrouwelijke gegevens. Dit project zal in mei 2018 afgerond worden. Onderdeel van het project is de aanstelling van een Privacy-officer en het opleiden van medewerkers die deze rol binnen de afdelingen gaan vervullen.

Daarnaast heeft NOC\*NSF het initiatief genomen voor een privacy handboek voor sportorganisaties. Dit handboek is gereed en beschikbaar voor sportorganisaties.

## 6 Governance

### 6.1 Bestuur, directie en management

Het bestuur van NOC\*NSF staat op afstand en is collectief verantwoordelijk voor het vaststellen van de strategie, het toezicht houden op de directie en het representeren van NOC\*NSF.

Daarvoor mandateert zij een groot aantal taken aan de directie. Het bestuur legt verantwoording af aan de Algemene Vergadering.

De directie stuurt, samen met het management team, de werkorganisatie aan in de uitvoering van haar taken.

#### Samenstelling bestuur

Het bestuur van NOC\*NSF kende op 31 december 2017 de volgende samenstelling:

- |                                      |                                    |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| • De heer H.M. (Harry) Been          | lid                                |
| • Mevrouw A.C. (Rinda) den Besten    | lid                                |
| • De heer R. (Raymon) Blondel        | lid                                |
| • De heer J.H.A. (André) Bolhuis     | voorzitter                         |
| • De heer J.W. (Jan Willem) Maas     | vice-voorzitter                    |
| • Mevrouw M.A. (Marcella) Mesker     | lid                                |
| • Mevrouw A. (Annette) Mosman        | penningmeester                     |
| • De heer C.M. (Chiel) Warners       | lid (+voorzitter Atletencommissie) |
| • De heer C.M.P.S. (Camiel) Eurlings | lid (IOC lid)                      |

#### Vergaderingen bestuur

Het bestuur vergaderde 8 maal in het verslagjaar 2017. De belangrijkste onderwerpen, die tijdens de plenaire vergaderingen geagendeerd en besproken zijn, waren:

- Voortgang Sportagenda 2017+
- Evaluatierapport Rio de Janeiro 2016
- Ontwikkelingen bij sportbonden
- Voortgang en uitkomsten onderzoek SIM (Seksuele intimidatie en misbruik in de sport)
- Voorbereiding op OS/PS 2018 Pyeongchang
- Bestuursevaluatie
- Diversiteit
- Marketing propositie / Team NL
- Aanpassingen Interne organisatie (incl. structuur Topsport)
- Jaarverslag + Jaarrekening) 2016
- Jaarplan en Begroting 2018
- Toekenningen Bestedingsplan 2017 / Vaststellingen Bestedingsplan 2015
- Benoemingen & rapportages diverse (bestuursadvies) commissies / expertpanels
- Voorbereiding Algemene Vergaderingen

#### Jaarrekening

De jaarrekening wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het Bestuur in de vergadering van 23 april 2018 en ter vaststelling aan de Algemene Vergadering in de vergadering van 14 mei 2018.

#### Goed Sportbestuur, Minimale Kwaliteitseisen en CBF-keurmerk

Op het gebied van Goed Sportbestuur, Minimale Kwaliteitseisen en de vereisten voor het CBF-keurmerk zijn de volgende activiteiten vermeldenswaardig:

- T.b.v. het functioneren van de directie geldt een vastgestelde jaarlijkse cyclus. Deze wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de voorzitter van de Remuneratiecommissie van NOC\*NSF.
- De Nominatie- en Remuneratiecommissie heeft over haar activiteiten in 2017 een rapportage opgesteld, welke begin 2018 in het bestuur is besproken.
- In 2017 heeft hertoetsing door het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) plaatsgevonden. Het CBF heeft de erkenning verlengd. Daarbij zijn wel twee voorwaarden gesteld door CBF, zijnde een toelichting op de afwijking van 'Regeling Beloning Directeuren van Goede Doelen' en een toelichting op het actuele beleggingsbeleid. NOC\*NSF heeft hier aan voldaan door dit op te nemen in het voorliggende verslag (zie bij toelichting op de jaarrekening).
- Alle bestuursleden hebben, conform de vereisten van het CBF, in 2017 een verantwoordingsverklaring ondertekend.
- NOC\*NSF beschikt over een klachtenregeling. In 2017 zijn in het kader c.q. binnen de reikwijdte van deze regeling geen klachten ontvangen.

#### Bestuursevaluatie

Conform de MKE heeft ook het bestuur van NOC\*NSF een bestuursevaluatie uitgevoerd. Deze begon met een enquête (zelf-evaluatie) onder de bestuursleden. De rapportage van de enquête is in de Bestuursvergadering van december 2017 besproken. Het bestuur heeft toen gesproken over de volgende onderwerpen: Functioneren, Rol-en taakverdeling, Communicatie binnen het bestuur, Communicatie met directie en werkorganisatie, Zichtbaarheid. Afsproken is om in 2018 over een aantal onderwerpen nader door te spreken.

#### Samenstelling Directie- en Managementteam

Op 31 december 2017 kende de directie en het MT de volgende bezetting:

##### Directie:

- |                    |                                   |
|--------------------|-----------------------------------|
| • Gerard Dielessen | Algemeen Directeur, voorzitter MT |
| • John Bierling    | Zakelijk Directeur                |

##### MT:

- |                     |  |
|---------------------|--|
| • Erik Lenselink    | Manager Corporate Affairs                  |
| • Maurits Hendriks  | Manager Topsport                           |
| • Richard Kaper     | Manager Sportparticipatie                  |
| • Thomas van Schaik | Manager Marketing, Content en Partnerships |
| • Jeroen Duyster    | Manager Finance & Control                  |
| • Arvid van Saane   | Manager Legal en P&O                       |
| • Arthur de Kanter  | Manager ICT                                |

## **6.2 Verantwoordingsverklaring**

In deze verantwoordingsverklaring zet NOC\*NSF in beknopte vorm uiteen hoe zij invulling geeft aan:

1. Scheiding van uitvoering, bestuur en toezicht
2. Omgang met belanghebbenden
3. Effectiviteit en efficiëntie van de bestedingen

#### 1. Scheiding van uitvoering, bestuur en toezicht

*Taken en verantwoordelijkheden Algemene Vergadering, bestuur en directie*

Het bestuur is belast met het besturen van de Vereniging NOC\*NSF en is als bestuur, eindverantwoordelijk voor het totaal van de activiteiten van NOC\*NSF. Het bestuur heeft een groot deel van haar taken gedelegeerd aan de directie en het management team (MT) in een directiestatuut. Het bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van haar eigen functioneren en legt voor het gevoerde bestuur verantwoording af aan de Algemene Vergadering (AV) van NOC\*NSF die toezicht houdt op het bestuur.

#### *Formele advies- en besluitvormingsorganen*

NOC\*NSF kent een aantal formele adviesorganen in de vorm van commissies die door de Algemene Vergadering of het bestuur zijn ingesteld.

De Algemene Vergadering kent vier adviescommissies, te weten de Auditcommissie Seksuele Intimidatie, Commissie Registratie Persoonsgegevens, Financiële Commissie (FC) en Commissie Richtlijnen en Bestedingsplan Sportagenda (CRBS). De eerste 2 commissies adviseren de Algemene Vergadering over de wijze waarop NOC\*NSF en sportbonden invulling geven aan respectievelijk tuchtrechtspraak op het gebied van seksuele intimidatie en de wijze waarop omgegaan wordt met persoonsgegevens binnen het Kennis- en Informatie Systeem Sport (KISS). De Financiële Commissie adviseert de AV over de jaarrekening en (meerjaren)begroting van NOC\*NSF en is daarnaast bevoegd aan het bestuur en de AV gevraagd en ongevraagd advies uit te brengen. De CRBS brengt aan de AV advies uit over het Bestedingsplan Sportagenda en de Richtlijnen op basis waarvan de Sportagenda-gelden worden toegekend aan de leden en NOC\*NSF.

Het bestuur kent vier adviescommissies, te weten de Atletencommissie, Auditcommissie, Nominatie- en Remuneratiecommissie en de Auditcommissie Verdelen Middelen Sportagenda. De inrichting en het functioneren van deze adviescommissies laat de collectieve verantwoordelijkheid van het bestuur onverlet. De Atletencommissie adviseert NOC\*NSF en organisaties van invloed op het topsportbeleid van NOC\*NSF in het maken van topsportvriendelijk beleid. De Auditcommissie adviseert het bestuur over onderwerpen aangaande het financiële beleid en de administratieve organisatie/interne controle. De Nominatie- en Remuneratiecommissie adviseert het bestuur over benoeming- en beloningsbeleid en gedeclareerde kosten en uitgaven van bestuur, directie en MT. De Auditcommissie VMS is door het bestuur ingesteld als adviesorgaan inzake de uitvoering van de kerntaak Verdelen Middelen (vaststelling en toekenning). Tevens beoordeelt deze commissie de aanvraag van NOC\*NSF binnen het Bestedingsplan.

Inzake de Sportagenda-gelden heeft het bestuur van NOC\*NSF de functie van toekennings- en vaststellingsorgaan. In 2018 zal dit voor de rubrieken 3.1 en 4.1 gaan veranderen aangezien de directie voor deze rubrieken toekennings- en vaststellingsorgaan wordt. Ze laten zich hierover adviseren door de hiervoor ingestelde expertpanels. Tegen de toekenning en vaststelling van de Sportagenda-gelden kunnen de leden van NOC\*NSF in beroep gaan bij de onafhankelijke door de Algemene Vergadering ingestelde en benoemde Beroepscommissie Bestedingsplan (BCB).

#### *Benoeming, bezoldiging en aftreden bestuur en directie*

Het bestuur bestaat uit tenminste zeven doch maximaal twaalf natuurlijke personen. De persoon die lid is van het IOC en in overeenstemming met het Olympisch Handvest ambtshalve deel uitmaakt van het Bestuur van een Nationaal Olympisch Comité, is tevens bestuurslid. De leden van het bestuur ontvangen in hun hoedanigheid van bestuurslid geen bezoldiging. Een redelijke vergoeding voor de door hen ten behoeve van NOC\*NSF gemaakte kosten is toegestaan (o.b.v. een vergoedingenrichtlijn)

en is zichtbaar gemaakt in de jaarrekening. Bestuursleden worden benoemd voor een periode van ten hoogste vier jaar en zijn tweemaal herbenoembaar.

De directie bestaat uit een algemeen directeur en een zakelijk directeur, die worden benoemd door het bestuur. Het bestuur stelt op voordracht van de Remuneratiecommissie de beloning van de directie vast. Het beloningsbeleid van NOC\*NSF gaat uit van passende beloning voor de zwaarte en omvang van de directiefunctie, waarbij zorgvuldig rekening wordt gehouden met marktomstandigheden en maatschappelijke ontwikkelingen.

## 2. Omgang met belanghebbenden

NOC\*NSF streeft naar een open dialoog met alle belanghebbenden, die te verdelen zijn in:

Leden (*)	Lotto
(Top)sporters (*)	Partners en suppliers
Coaches (*)	Ministerie van VWS
Het Nederlandse publiek	Overige overheden
Medewerkers, inclusief OR (*)	Internationaal Olympisch Comité
	Overige internationale organisaties

Belanghebbenden worden waar mogelijk betrokken bij de voorbereiding, vorming en indien nodig bijstelling van het beleid. Daartoe heeft NOC\*NSF een uitgebreide (informele) overlegstructuur en stakeholdermanagement ingericht, welke aansluit bij de (statutair) vastgelegde cyclus van de formele besluitvormingsstructuur, die wordt gevormd door de Algemene Vergadering, Bestuur en/of Directie. Naast het hiervoor genoemde stakeholdermanagement en algemene website van NOC\*NSF is voor de belanghebbenden voorzien van (\*)een specifiek op die doelgroep gerichte communicatielijn van toepassing.

NOC\*NSF legt op zo transparant mogelijke wijze verantwoording af over de besteding van de middelen, conform de verantwoordingseisen die volgens het CBF-keurmerk gelden voor kansspelbegunstigden. Het jaarverslag en de jaarrekening met accountantsverklaring zijn opvraagbaar en staan volledig op de website van NOC\*NSF.

## 3. Effectiviteit en efficiëntie van de bestedingen

Plan – do – check – act is de centrale gedachte die ten grondslag ligt aan de planning en control cyclus. Binnen NOC\*NSF is hier op verschillende niveaus (vereniging, bestuurlijke organisatie, werkorganisatie) invulling aan gegeven.

Allereerst werkt de *vereniging* met een strategisch plan, de Sportagenda 2017+. De Sportagenda is het fundament voor het meerjarenbeleidsplan (strategisch plan), jaarplan, meerjarenbegroting en jaarbegroting van NOC\*NSF.

Zowel na afloop van de planningsperiode, als tussentijds worden de doelen van de Sportagenda gemonitord en geëvalueerd. Dit is de grondslag voor enerzijds bijsturing en bijstelling (bijv. van het Bestedingsplan of programma's/activiteiten) en anderzijds het fundament voor de ontwikkeling van de volgende Sportagenda. Het instrumentarium, bestaande uit Sportagenda, Bestedingsplan en Richtlijnen, wordt vastgesteld door het hoogste orgaan van NOC\*NSF, de Algemene Vergadering.

Vanuit de *kerntaak Verdelen Middelen* vragen NOC\*NSF, sportbonden en overige partijen op basis van de Richtlijnen jaarlijks Sportagenda-gelden aan. De werkorganisatie van NOC\*NSF is belast met de beoordelingscyclus, waarna het bestuur van NOC\*NSF als toekenningsorgaan Sportagenda-gelden

toewijst. Het bestuur van NOC\*NSF legt hierover jaarlijks verantwoording af aan de Algemene Vergadering. Na afloop van een bestedingsjaar worden de toegekende gelden inhoudelijk en financieel verantwoord. Hiervoor wordt een vergelijkbare beoordelingscyclus uitgevoerd door NOC\*NSF, met het bestuur van NOC\*NSF als uiteindelijk vaststellingsorgaan. In deze cyclus vindt dus de beoordeling van doelmatigheid plaats. Bij niet uitgevoerde activiteiten zullen begunstigden gelden dienen te restitueren. Bij onvoldoende effectiviteit en efficiency zal dit consequenties hebben voor de beoordeling en toekenning van toekomstige aanvragen. Ook over de vaststellingscyclus zal het bestuur van NOC\*NSF jaarlijks verantwoording afleggen.

Jaarlijks wordt een jaarplan en een begroting voor de *werkorganisatie* NOC\*NSF opgesteld en wordt de meerjarenbegroting geactualiseerd. Het jaarplan en de (meerjaren-) begroting worden goedgekeurd door het bestuur en vastgesteld door de AV. Middels de vaststelling door de AV en de goedkeuring door het bestuur is de directie bevoegd het beleid uit te voeren binnen de kaders van het jaarplan en de begroting. De directie rapporteert aan het bestuur over de voortgang van het beleidsplan en de begroting. Zowel in de begrotingscyclus als jaarrekeningscyclus worden zowel de Auditcommissie (adviesorgaan bestuur) als de Financiële Commissie (adviesorgaan Algemene Vergadering) betrokken en geraadpleegd.