



**Nederlands
Olympisch Comité
Nederlandse
Sport Federatie**

Jaarverslag 2018

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

Papendallaan 60

6816 VD Arnhem

026 - 483 44 00

info@nocnsf.nl

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 2018 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 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. Tot slot 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 u gemakkelijk 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 2018

INHOUDSOPGAVE

1 Voorwoord	p.3
2 Profiel	p.4
3 Sportagenda 2017+	p.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	p.32
5 Financieel perspectief	p.41
6 Governance	p.50

1.Voorwoord

In dit verslag leggen het bestuur en de directie van NOC*NSF verantwoording af over het boekjaar 2018. We doen dit op financieel en strategisch / inhoudelijk gebied.

Maar natuurlijk beginnen we met een sportieve terugblik. Want, we winnen veel met sport! 2018 is een geweldig jaar geweest, zowel op het gebied van topsport, als sportdeelname.

De sportdeelname in Nederland behoort nog steeds tot één van de hoogste van de wereld. De afgelopen jaren heeft de sportdeelname een gestage stijging laten zien. In 2018 bereikt deze het hoogste punt sinds start van de meeting in 2013. In 2018 beoefenden namelijk circa 10 miljoen Nederlanders minimaal één keer per week één of meerdere sporten – oftewel 65% van de bevolking. In 2013 was dit nog 56%. Kortom, een prachtige trend!

Ook op gebied van Topsport was 2018 een geweldig jaar. Wellicht wel het beste jaar tot nu toe! In vrijwel alle olympische en paralympische disciplines hebben we in totaal meer medailles behaald dan in de jaren ervoor.

Een van de belangrijkste hoogtepunten van afgelopen jaar waren de Olympische en Paralympische spelen in PyeongChang. TeamNL heeft daar een aantal unieke en excellente prestaties neergezet. Met 20 olympische medailles (acht goud, zes zilver, zes brons) eindigde TeamNL als vijfde in het medailleklassement voor landen. Daarmee werd ruimschoots voldaan aan de geformuleerde top-10 doelstelling. Op de Paralympische Spelen behaalde TeamNL zeven medailles (drie goud, drie zilver, één brons). Daarmee eindigde Nederland op de tiende plaats in het medailleklassement waarmee ook de doelstelling behaald werd.

Financieel gezien kunnen we ook terugkijken op een goed jaar. De vereniging NOC*NSF heeft boekjaar 2018 afgesloten met een geconsolideerd resultaat van € 5.445k. Het resultaat valt €8,7 miljoen hoger uit dan begroot. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door hogere afdracht van Loterijgelden en anderzijds door het resultaat op Topsport. In hoofdstuk 5 gaan we nader in op de financiële verantwoording.

Naast bovengenoemde resultaten op gebied van Topsport en Sportparticipatie, is NOC*NSF natuurlijk ook dé Nederlandse belangenorganisatie van de georganiseerde sport. In 2018 hebben we daarom verder gewerkt aan gerichte ondersteuning, het stimuleren van onderlinge samenwerking en belangenbehartiging van de aangesloten sportbonden. Belangrijke onderwerpen hierin waren dit jaar de samenstelling van het Sportakkoord, ondersteuning op gebied van privacy en uitwerking van de aanbevelingen van de Commissie De Vries (seksuele intimidatie en misbruik in de sport).

Ten aanzien van de voortgang in realisatie van ons strategische plan, de Sportagenda 2017+, kunnen we concluderen dat we gestage voortgang realiseren. In het vervolg van het verslag wordt hier, voor elk van de strategische bouwblokken, over gerapporteerd.

Daarnaast zien we ook dat de samenleving sterk en in hoog tempo verandert. Ook de wereld van sport verandert, organisaties in en om de sport veranderen en de historisch gegroeide manier van financiering staat onder druk. Dit vergt een transitie van de sportsector en van onze vereniging. Dit was al in 2018 én blijft ook in 2019 een belangrijk aandachtspunt.

We danken onze leden, aangeslotenen, partners en medewerkers voor hun betrokkenheid en inzet het afgelopen jaar!

Namens bestuur en directie NOC*NSF

André Bolhuis
*Voorzitter Bestuur NOC*NSF*

Gerard Dielessen
Algemeen Directeur

Mei 2019

2. Profiel

Algemeen

De Vereniging Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF) is de bundeling van de georganiseerde sport in Nederland. De 90 aangesloten landelijke sportorganisaties (77 sportbonden en 13 geassocieerden) vertegenwoordigen samen bijna 24.000 verenigingen met in totaal 5,2 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 topteams 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 verbroedering; 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 Nederland 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. Deze agenda geeft de richting aan 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 2018 (welke in de AV van november 2017 is vastgesteld) is gespecificeerd welke inspanningen NOC*NSF in 2018 heeft willen realiseren ten aanzien van deze vier bouwstenen.

Onderstaand gaan we op deze vier bouwstenen in. Daarbij geven 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 2018 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 2018 zijn gezet richting realisatie van deze doelen.

a. Bestuurlijke ontwikkeling en governance

Ongeveer een derde deel van de sportbonden is bezig met inrichtingsvraagstukken, waarbij verdere professionalisering van governance vaak het thema is. In het afgelopen jaar zijn verschillende (8) sportbonden individueel ondersteund op het gebied van governance vraagstukken en bestuursevaluaties. Met een goed bezocht symposium 'Code Goed Sportbestuur Wat Nu?' is een start gemaakt met het proces om de code te herijken, wat in 2019 tot een vernieuwde code Goed Sportbestuur moet leiden. Voor het ondersteunen van bestuurlijke ontwikkeling bij sportbonden is samen met Nyenrode Universiteit een pilot talentprogramma voor jonge sportbestuurders georganiseerd. 12 talentvolle bestuurders hebben een certificaat gehaald en zijn deels al als sportbestuurder aan de slag.

Alle sportbonden hebben vlak na de zomer een update van de Bondsrapportages ontvangen. Dit rapport levert een benchmark op basis van data uit de Sportbondenmonitor en KISS registratie. Naast het rapport is ook het online benchmarkinstrument geüpdatet. Tot slot is er naast de jaarlijkse factsheet ook een factsheet over diversiteit in de sport opgesteld als onderdeel van het monitoringplan van het Sportakkoord.

b. Samenwerking en ondernemerschap

2018 was het eerste jaar waarin projecten zijn gestart, die ondersteunt worden vanuit het Innovatie & Ontwikkelfonds. In 2018 ging dit om 20 projecten.

Uit evaluatie onder de bonden kan worden geconcludeerd dat innovatie wordt gezien als een belangrijk onderdeel van de bond om toekomstbestendig te blijven. Zo hebben bonden nu een mogelijkheid om nieuwe doelgroepen te bereiken met nieuwe producten en diensten. Bonden worden door het fonds uitgedaagd om zichzelf te ontwikkelen en op andere manieren te gaan denken. Het stimuleert bonden om (mee) te investeren in producten die de toekomstbestendigheid van bonden gaat bepalen. Het fonds wordt dan ook regelmatig gebruikt als startkapitaal om te starten met de uitvoering van de innovatie waarna het zichzelf moet gaan

financiering. Zonder het fonds zouden veel projecten niet kunnen starten vanwege een gebrek aan financiering. Op deze manier stimuleert het fonds ook het ondernemerschap in de sport. Mede op basis van de evaluatie is in het Bestedingsplan 2019 gekozen voor voortzetting van het fonds, met een duidelijkere focus op innovatie. Eind 2018 zijn daarom wederom de voorbereidingen gedaan om te komen tot toekenningen 2019. Er zijn 15 projecten toegekend. Het proces bestond uit het indienen van een aanvraag en beoordeling hiervan door het expertpanel. De Directie heeft het advies van het expertpanel overgenomen in haar besluit.

In het kader van 'samenwerking en ondernemerschap' verwijzen we ook naar de speerpunten en resultaten van NLSport / transitie in de sport (p.10 en 11).

c. Menselijk kapitaal

In 2018 is de samenwerking tussen NOC*NSF, Werkgevers in de sport en NLSport verder doorgezet. Werkenindesport.nl is het centrale 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 de 7^e editie van het Talentprogramma 'Werken in de sport' en de 3^e editie van de leergang 'Bewogen leiderschap in de sport' afgerond. Er zijn drie introductiemodules 'Werken in de sport' en twee modules 'Projectmatig werken' georganiseerd.

d. Kennis van de branche

Samenwerken en data verzameling

Bij zowel onderzoek als innovatie is het van grote waarde dat de praktijk (sportbonden en sportclubs) steeds vaker vroeg in het proces betrokken wordt 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.

Per 1 januari 2018 is binnen NOC*NSF de afdeling Corporate Affairs van start gegaan. De strategische verantwoording voor Innovatie, Kennis en Onderzoek (IKO) is belegd bij deze afdeling. Tevens wordt binnen deze afdeling uitvoering gegeven aan het Innovatiefonds en de Bondenmonitor.

Onderzoeksprogramma Sport

In het kader van het NWO-Sport programma 2017 – 2020 (waarvan NOC*NSF mede financier is), is eind 2017 een eerste call opengezet voor tweejarige onderzoeksprojecten op de terreinen: Beter presteren - Een leven lang bewegen - De waarde(n) van sport. Er zijn 19 projectvoorstellen ingediend, waarvan er 4 gehonoreerd zijn begin 2018: (Thermo Tokio; Kids First, naar een pedagogisch sport klimaat; Smart Sport Exercises; PIE=M, Bewegen op recept – zie <https://www.zonmw.nl/nl/onderzoek-resultaten/sport-en-bewegen/sportonderzoek-in-beeld/>). In 2018 is de tweede call binnen dit programma opengezet voor vierjarige onderzoeksprojecten. Tot eind 2018 konden projectideeën worden ingediend. Deze worden begin 2019 beoordeeld om vast te stellen of ze kunnen worden uitgewerkt tot subsidieaanvragen. In 2019 en 2020 volgen nog relatief kleinere subsidieoproepen binnen dit programma.

Dit onderzoeksprogramma heeft tot doel om met praktijkgericht onderzoek en data science impact te realiseren voor de sport en beweegpraktijk.

Innovatie

Het Topteam Sport, waar NOC*NSF onderdeel van is, bevordert vanuit innovatief oogpunt dat het bedrijfsleven en kennisinstellingen een bijdrage leveren aan de vraagstukken die spelen in de sportsector en het sportakkoord. Voor de periode 2018-2020 ligt de focus nadrukkelijk op het stimuleren en betrekken van het bedrijfsleven. Daartoe is in 2018 een 'bedrijven-call' uitgezet via sportinnovator.nl. Doel van deze subsidieoproep is het aanjagen en selecteren van een aantal innovatieprojecten in de sport, die de potentie hebben om zich in maximaal twee jaar zover door te ontwikkelen dat marktintroductie in zicht komt.

Het afgelopen jaar is innovatie actief gestimuleerd bij bonden en zijn er diverse financieringsmogelijkheden geboden (o.a. via het innovatiefonds). Dit heeft geresulteerd in veel innovatieve projecten die op dit moment worden gerealiseerd. Deze projecten zijn in lijn met de transitiegedachte en leveren een waardevolle bijdrage aan het klaarstomen van de sportbonden voor de toekomst. Zo spelen de initiatieven in op het bereiken van nieuwe doelgroepen, creëren van nieuw productaanbod dat past bij de vraag, inzet van technologie om zaken efficiënter en effectiever te doen, creëren van communities en de ongeorganiseerde sporter binden of faciliteren. Geconstateerd kan worden dat op dit moment de radicale innovaties nog achterwege blijven en dat de innovaties zich met name richten op optimaliseren en creëren van meerwaarde. Het bedenken van passende ingrijpende veranderingen vormt de uitdaging voor de komende jaren.

e. Sport en integriteit

Het programma sport en integriteit wordt gefinancierd vanuit meerdere bronnen, zoals subsidies van het Ministerie van VWS voor Sport & Integriteit en het programma Veilig Sportklimaat. Vanuit de sport zelf zijn er middelen vrijgemaakt uit de bijdrage van de NLO en de contributie. Hiervan zijn in 2018 onder andere de volgende zaken gerealiseerd:

- Binnen NOC*NSF zijn alle integriteitsonderwerpen samen gebracht in het team integrity & governance van de unit Corporate Affairs
- 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
- Er zijn diverse voorlichtingsbijeenkomsten matchfixing georganiseerd voor talenten en topsporters op CTO's en bij sportbonden
- ISR heeft een bijscholing georganiseerd voor tuchtrechters
- In 2018 is het aantal, voornamelijk telefonische, contacten met het Vertrouwenspunt Sport toegenomen met ongeveer 25 % tot 435 contacten
- In 2018 is een aanvang genomen met het proces en debat rondom de herijking van de code goed sportbestuur
- Financiering van de uitvoering van 2261 dopingcontroles door de Dopingautoriteit en de voorlichtingsactiviteiten
- NOC*NSF heeft een start gemaakt met het formuleren van eigen diversiteitsbeleid en aandacht gegenereerd voor het belang van diversiteit in de sport met het goed bezochte Symposium 'Verschil moet er zijn' op 4 juni in Utrecht. Via de sportbondenmonitor is een aanzet gedaan voor het structureel monitoren van diversiteit, door de uitgave van een eerste factsheet.

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 Nederland. Dit onderzoek is uitgevoerd door de Commissie De Vries die haar rapport op 12

december 2017 heeft gepubliceerd. NOC*NSF heeft in 2018 de implementatie van deze aanbevelingen in samenwerking met diverse organisaties ter hand genomen. Zie hierover meer in onderstaand kader:

Implementatie aanbevelingen Commissie De Vries

In de AV van 14 mei 2018 is het 'plan van aanpak tegengaan seksuele intimidatie en misbruik in de sport' vastgesteld. In dit plan van aanpak is opgenomen hoe de implementatie van de aanbevelingen van Commissie De Vries door de sport gerealiseerd zal worden. Tevens is in het bestedingsplan 2019 €300.000 vrij gemaakt voor de uitvoering van dit plan van aanpak. De Minister heeft in zijn beleidsreactie op het rapport van Commissie De Vries aangegeven dat hij "het een goede zaak vindt dat de sportsector de opvolging van de Commissie De Vries voortvarend oppakt en dat alle aanbevelingen in beginsel worden opgevolgd". Tevens heeft de Minister aangegeven de sportsector financieel te willen ondersteunen bij de uitvoering van het plan van aanpak. NOC*NSF heeft bij het Ministerie van VWS hiervoor een subsidieaanvraag ingediend die inmiddels ook is toegekend.

Een belangrijke aanbeveling van de Commissie was het omvormen van het Vertrouwenspunt Sport. NOC*NSF heeft afgelopen jaar een plan opgesteld en grotendeels uitgevoerd over de omvorming van het Vertrouwenspunt Sport welke is voorgelegd aan de OR. De ambitie is om in het begin van het tweede kwartaal van 2019 met het Centrum Veilige Sport te starten. Er is daarnaast samenwerking opgezet met verschillende organisaties zoals Fier, Centrum Seksueel Geweld, Slachtofferhulp Nederland en Veilig Thuis. Afspraken over doorverwijzing in hulpverlening zijn gemaakt.

Op 6 november 2018 hebben de Raad van Europa, het ministerie van VWS en J&V, en NOC*NSF het 'Start To Talk'-event georganiseerd, een internationaal seminar over het stoppen van seksueel misbruik in de sport. Tijdens dit seminar werd over diverse thema's de dialoog gezocht tussen de sport- en de wereld van de beleidswereld. Ook werd de Start to Talk-campagne van de Raad van Europa officieel gelanceerd. NOC*NSF heeft een Nederlandse nasynchronisatie van het filmmateriaal laten maken welke kan worden ingezet in Nederland.

Tijdens dit evenement heeft NOC*NSF met Fier een contract getekend over het afnemen van dienstverlening waar het gaat om een chatfunctie die in de nacht actief is om met mensen in gesprek te gaan over grensoverschrijdend gedrag wat hen is overkomen. Deze chatfunctie gaat NOC*NSF uitbesteden aan Fier. Fier voert momenteel 15.000 chatgesprekken per jaar over grensoverschrijdend gedrag. Zij zijn als geen enkele andere organisatie in staat om contact te leggen met jongeren die iets is overkomen. Fier is een organisatie van professionals welke tussen 19u in de avond en 6u in de ochtend bemand en bereikbaar zijn.

Daarnaast is in 2018 in de AV van NOC*NSF een meldplicht voor bestuurders en begeleiders in de sport vastgesteld. Zij zijn verplicht om zaken waar zij weet of vermoeden van hebben te melden bij hun bestuur en sportbond. Deze zaken worden in de nabije toekomst (begin tweede kwartaal 2019) in een centraal casemanagementsysteem opgenomen waardoor de afhandeling centraal gevolgd kan worden. Daarbij gaat het onder andere om het doorgeleiden naar tucht- en strafrecht. Met het nog te ontwikkelen casemanagementsysteem wordt het mogelijk jaarlijks (en vaker) rapportages te genereren en te publiceren over de hoeveelheid signalen t.a.v. grensoverschrijdend gedrag en hoe deze zijn opgevolgd.

Het realiseren van de aanbeveling van De Vries om meer aan de gegevens uitwisseling van de sport met Politie en Justitie te doen wordt door het instellen van de meldplicht en de werkzaamheden van het Centrum voor Veilige Sport beter mogelijk. In de praktijk vindt dit overleg, vanzelfsprekend binnen de wettelijke kaders, na het afsluiten van een convenant daartoe in 2017 nu ook al geïntensiveerd plaats. NOC*NSF is samen met de politie en het OM vergevorderd om de afspraak uit het convenant over de aanpak van ongewenst seksueel gedrag in en rondom de sport, specifiek in gevallen waarbij sprake is van een vermoeden van een strafbaar feit, nader te concretiseren. NOC*NSF verwacht dit werkdocument spoedig af te kunnen ronden en mogelijkere wijs te communiceren

Aandacht voor preventie is cruciaal, bij bestuurders in de sport en bij allen die daar werken. De betrokkenheid van ouders en leden bij het tegengaan van seksuele intimidatie en misbruik in de sport moet worden vergroot. Met ondersteuning van VWS en in samenwerking met Rutgers het Nederlandse kenniscentrum rond seksualiteit, wordt momenteel een stappenplan ter versterking van de preventie ontwikkeld. Dat plan wordt in 2019 geïmplementeerd.

Samen met het Ministerie van VWS, NOV en CIO wordt in 2019 informatie ontwikkeld. Deze wordt verspreid onder alle gemeenten om hen uitleg te geven over de VOG-regeling voor vrijwilligers en hen tips te geven over de rol die zij kunnen spelen in promotie, facilitering en ondersteuning van organisaties met vrijwilligers die preventief beleid op willen zetten. Tevens heeft NOC*NSF in 2018 subsidie aangevraagd voor het opzetten van een landelijke poule van experts die verenigingen kan ondersteunen bij het ontwikkelen van preventief beleid op gebied van grensoverschrijdend gedrag en integriteit.

Transitie in de sport

In juni 2017 is 'NLsport' van start gegaan; een samenwerkingsinitiatief van bonden en NOC*NSF. NLsport is de buitenboordmotor van de transitie in de sport en heeft als doel de transitie te versnellen en te bestendigen door het aanjagen en verbinden van transitithema's, het realiseren van transitieprojecten en het stimuleren van de benodigde cultuurverandering.

Aanleiding hiervoor zijn de veranderingen in de sportwereld en hoe we hier effectief op kunnen reageren. De belangrijkste veranderingen:



De activiteiten van NLsport zijn in grote lijn te verdelen in drie thema's:

1. innoveren
2. optimaliseren
3. stimuleren van de cultuurverandering

In de eerste 1,5 jaar van NLsport is er voornamelijk aandacht geweest voor het optimaliseren en het stimuleren van de cultuurverandering.

Projecten 2018

Bij aanvang van de transitie in de sport zijn zes wapenfeiten benoemd. Dit zijn projecten die zijn bedoeld om de transitie een impuls te geven en te versnellen. Het realiseren van de wapenfeiten draait niet alleen om het opleveren van een product of dienst, maar in veel gevallen is er ook een verandering nodig in cultuur of manier van samenwerken tussen de betrokken partijen. Hierdoor dragen de wapenfeiten direct bij aan het verbeteren van de *burning issues*. In juni 2017 is het transitieteam in samenwerking met bonden en NOC*NSF gestart met het realiseren van de wapenfeiten.

Shared services

Bonden besteden veel tijd, geld en energie aan sport-generieke processen. Bij iedere organisatie worden deze processen apart ontwikkeld en uitgevoerd. Het gezamenlijk oppakken van deze processen stelt de bond in staat om te focussen op de sport-specifieke processen; daar waar zij daadwerkelijk waarde toevoegen aan de sport. Het streven is om bonden te ontzorgen en ruimte te creëren voor vernieuwende activiteiten. In het eerste jaar zijn de thema's HR en gezamenlijke inkoop opgepakt. Het thema HR is na een inventarisatie van de behoefte door gebrek aan draagvlak en gevoel voor urgentie (helaas) vastgelopen. Voor het thema gezamenlijke inkoop is bij 7 bonden en NOC*NSF een inkoopanalyse uitgevoerd wat een groot besparingspotentieel inzichtelijk heeft

gemaakt. In het vervolgtraject worden de kostenbesparingen gerealiseerd en wordt er geïnvesteerd in de inkoopvolwassenheid van organisaties.

Lobby

Een gezamenlijke boodschap en gerichte lobby versterkt de positie van sport als sector en de onderlinge verhouding tussen bonden en NOC*NSF. De georganiseerde sport is geslaagd in het streven naar een Nationaal Sportakkoord. Ook bij de gemeenteraadsverkiezingen is er veel aandacht geweest voor sport. Sport neemt een steeds belangrijker plek in in het gemeentelijke beleid.

Open Sports University

Het ontsluiten en delen van kennis en ervaring en de ontwikkeling van individuen zijn de voornaamste uitgangspunten van dit wapenfeit. In het eerste jaar is vooral gefocust op het creëren en faciliteren van een lerende omgeving voor het vrijwillig kader (trainers, coaches, bestuurders) in lijn met de bestaande Academie voor Sportkader.

TeamNL

De doorontwikkeling van TeamNL, het vergroten van de zichtbaarheid en de sociaal maatschappelijke waarde, het versterken van de verbinding met de fan en het streven naar een gevoel van collectieve trots is het uitgangspunt van het wapenfeit en vormt inmiddels de basis van het lopend beleid van TeamNL.

Sportify

Sportify heeft als doel om zorgeloos en naadloos toegang te bieden tot sport en vraag en aanbod samen te brengen binnen de huidige infrastructuur voor een groeiende groep 'Multisporters' die de georganiseerde sport tot dusver moeilijk kan bereiken. Na uitvoerig markt- en doelgroeponderzoek is het concept uitgewerkt, de rol bepaald en de benodigde technologische infrastructuur in kaart gebracht. In 2019 wordt een pilot georganiseerd om de proof of concept te testen.

Innovation Playground

Vanuit de Innovation Playground is het Innovatie & Ontwikkelfonds (rubriek 4.1) opgericht van waaruit bonden een financiële impuls ontvangen voor hun innovatieve projecten.

De transitie is meer dan alleen het realiseren van wapenfeiten. Er is een beweging op gang gebracht die deels onzichtbaar is, maar die een bijdrage levert aan de ontwikkeling van bonden en NOC*NSF in lijn met de transitie en de initiatieven die zij hebben genomen. Ook zijn de Frontrunners en Spotters van NLsport dit jaar van start gegaan. De Frontrunners zijn een groep van 10 ambitieuze professionals van bonden en NOC*NSF die de transitie in de sport willen versnellen. De Spotters dragen bij aan de kennisdeling- en ontwikkeling over de transitie door iedere maand tenminste één artikel over transitie gerelateerde thema's te belichten.

Learnings

- De aandacht voor de transitie in de sport brengt sportbonden en NOC*NSF in beweging. De urgentie voor verandering wordt gevoeld en onderkend en er worden tal van initiatieven genomen die bijdragen aan de transitie.
- Er is commitment, draagvlak en enthousiasme bij sportbonden en NOC*NSF voor de transitie. O.a. de forse verhoging van het maatwerkbudget voor de transitie (rubriek 4.1. en 4.2) is hier een blijk van.

- In 2018 is er overwegend aandacht geweest voor projecten t.b.v. de optimalisatie en minder voor innovatie. Terwijl NLsport juist op het gebied van innovatie een onderscheidende rol wil spelen.

De stand van zaken van de projecten, de initiatieven en ontwikkelingen bij bonden en NOC*NSF, de inhoud van het sportakkoord en de learnings van het eerste jaar vormen de basis voor de werkwijze en strategie van 2019.

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.

Zoals al gemeld in het voorwoord, was 2018 vanuit topsport-perspectief een uitstekend jaar. Zeker kijkend naar het totaal aantal behaalde medailles. In vrijwel alle olympische en paralympische disciplines haalden we méér medailles dan in voorgaande jaren, met als uitschieters zeilen, wielrennen, BMX, judo en shorttrack.

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

Olympische Spelen en Paralympische Spelen PyeongChang 2018

Natuurlijk vormden de Olympische en Paralympische Spelen een hoogtepunt in het afgelopen jaar. Zowel qua resultaat als qua operatie zijn de Olympische Spelen en de Paralympische Spelen 2018 zeer succesvol geweest.



De evaluatie nadien heeft ook opgeleverd dat er grote tevredenheid heerst onder de sporters en begeleiders voor de inzet vanuit NOC*NSF (incl. Chef de Mission). Ook zijn de doelen op het gebied van prestatieverbetering, waardevermeerdering en organisatie behaald. Beide evenementen hebben geleid tot veel (veelal positieve) publiciteit en nieuwe volgers op social media. Wanneer dit nodig was, is het crisismanagementteam in stelling gebracht. Dit heeft goed gefunctioneerd en de taken en verantwoordelijkheden waren duidelijk belegd.

Voor een uitgebreide evaluatie verwijzen we naar het evaluatierapport:

<https://www.nocnsf.nl/pyeongchang2018/evaluatie>

Terugkoppeling voortgang 2018

De doelstellingen die hierboven zijn benoemd, worden uitgewerkt binnen de vijf teams van Topsport. Onderstaand lichten we toe welke stappen in 2018 zijn gezet richting realisatie van de doelen.

a. Talentontwikkeling

In 2018 is, met dank aan de extra gelden voor topsport vanuit de rijksoverheid, extra geïnvesteerd in talentontwikkeling. De opleidingsprogramma's van bonden zijn versterkt door het aanstellen van extra talentcoaches en extra mogelijkheden voor internationale stages en wedstrijden. Daarnaast zijn in het kader van talentontwikkeling o.a. de volgende zaken ondernomen:

- Verbetering van de aansluiting en integratie van opleidings- en topsportprogramma's, onder meer door: aanstelling van een projectleider talentontwikkeling, positionering van de prestatie manager talentontwikkeling in het technisch stafoverleg en plaatsing van de hoofdcoaches talentontwikkeling in een functie tussen de opleidingen en de talentprogramma's in
- Bonden zijn intensief begeleid in het creëren van in-, door- en uitstroomcriteria
- Er is een Olympische en een Paralympische Talentdag georganiseerd en twee paralympische talentmiddagen
- Implementatie van een doorlopende leerlijn prestatiegedrag
- Het boek "De weg naar het podium" is gepubliceerd. Hierin worden de belangrijkste bouwstenen besproken om tot een optimaal opleidingsprogramma voor talentvolle sporters te komen

b. Athlete Services:

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

- In 2018 waren er per peildatum 1-7-2018: 533 A-, 8 HP- en 228 Selectiestatussporters (totaal 769)
- Topsporters zijn in 2018 primair ondersteund met financiële voorzieningen (via het Fonds voor de Topsporter), vervoersvoorzieningen (via Toyota Nederland) en een op topsporters toegesneden ziektekostenverzekering (topsportpolis van Zilveren Kruis). Ook werd goed gebruik gemaakt van de mogelijkheden tot bestellen van sportdrink (Aquarius) en eiwitten (Campina), van het krijgen van financieel advies (Rabo Topsportdesk) en fiscaal advies (EY)
- Een belangrijke service voor topsporters betreft de informatievoorziening, middels de maandelijkse TeamNL updates en de website. Daarnaast hebben ook 10 roadshows plaatsgevonden over TeamNL, voorzieningen en ondersteuning
- Om nieuwe TeamNL sporters welkom te heten bij TeamNL is een welkomstpakket ontwikkeld met verschillende items die de teamwaarden van TeamNL symboliseren. In eerste instantie krijgen alle huidige sporters van TeamNL een pakket. In 2018 zijn er 300 pakketten uitgereikt.

- Daarnaast is op basis van input vanuit de werkgroep Athlete Services (met daarin vier Technisch Directeuren, vakbond NL Sporter en de Atletencommissie) beleid ontwikkeld ten aanzien van ontwikkeling en financiële ondersteuning
- In 2018 is gestart met financiële tegemoetkoming voor vervoer van talenten. In 2018 verliep deze tegemoetkoming via de bonden. Er wordt gewerkt aan een mobiliteitspas voor talenten, in samenwerking met Louwman
- Er is onderzoek gedaan naar de manier waarop en de mate waarin bonden afspraken met topsporters hebben vastgelegd
- Ook is gestart met een onderzoek naar de mogelijkheid voor een voorziening of verzekering voor sporters met hoge juridische kosten vanwege (internationale) dopingzaken
- Ook in 2018 is weer op een prettige wijze samengewerkt met de NVOD
- Vanuit Athlete Services zijn ook alle werkzaamheden t.b.v. het Fonds voor de Topsporter (stipendium) verzorgd

TeamNL@work / duale carrière

Alles wat te maken heeft met transitie naar een volgende carrière wordt samengevat onder de term 'TeamNL@work'. Vanuit dit programma wordt informatie verstrekt, voorlichting gegeven en begeleiding georganiseerd. Een belangrijk element in de transitie naar een volgende carrière zijn de praktijkprogramma's. In 2018 hebben er drie praktijkprogramma's plaatsgevonden (Sportmarketing en -media, Procesbegeleiding en Sprekers).

Onderstaand een info-graphic over TeamNL@work



Het belang van de verbinding tussen topsport en onderwijs is vermeld in het regeerakkoord. In het verlengde hiervan zijn afspraken gemaakt met het Ministerie van OCW over de inbedding hiervan. Er hebben ook verschillende overleggen plaatsgevonden in de gehele onderwijskolom. Ook is de samenwerking t.b.v. het lectoraat geformaliseerd.

c. Ontwikkeling van coaches & technisch directeuren

Een van de belangrijke pijlers in het topsportbeleid zijn competente trainers & coaches. Permanente educatie en ontwikkeling is hierbij essentieel. Zo is in 2018 het vernieuwde programma Mastercoach 2017+ verder uitgerold (41 ontwikkelmodules, 3 masterclasses en 4 verplichte modules Sportethiek). Daarnaast zijn ook diverse super- en intervisiebijeenkomsten georganiseerd voor bonds-, talentcoaches en technisch directeuren.

Er is gestart met de doorlopende leerlijn coaches, met als doel een formeel geaccrediteerde opleiding voor coaches ondergebracht bij OC&W.

Voor de 84^e keer heeft een bijeenkomst van het Nationaal Coach Platform plaatsgevonden, voorbereid door een programmacommissie bestaand uit coaches en technisch directeuren. Het thema was Talentontwikkeling.

d. Topsportinfrastructuur

CTO's en RTO's vormen een belangrijke spil in de Nederlandse topsportinfrastructuur. In 2018 is gestart met de formulering van uitgangspunten en proces-optimalisatie van het organisatiemodel Topsportcentra. Deze zijn gedeeld en besproken met diverse stakeholders (CTO's/RTO's, NOC*NSF intern, Adviesgroep Topsport, Commissie Topsportinfrastructuur). Dit om het organisatie- en financieringsmodel van de topsportcentra toekomstbesteding te maken. Ook is gestart met een proces ter optimalisatie van expertbegeleiding.

Om de kwaliteit van de CTO's hoog te houden, hebben verschillende visitaties plaatsgevonden. Ook waren er masterclasses voor CTO- en RTO-managers, voortgangsgesprekken, en 1-op-1 meetings.

Een belangrijk aandachtspunt, wat is opgepakt in 2018, is de interdisciplinaire samenwerking binnen de topsportprogramma's en topsportcentra. Dit was het hoofdthema van de TeamNL expertdag en is ook aan de orde geweest tijdens verschillende andere bijeenkomsten.

e. Expertbegeleiding voeding, prestatiegedrag, prestatietechnologie & krachtraining

Binnen team Experts komt een groot aantal expertises bij elkaar, allen met als doel de topsportprestaties nog verder te verhogen.

Op het gebied van voeding is bijvoorbeeld gewerkt aan het opzetten van een vaste structuur voor voedingsbegeleiding bij verschillende topsportprogramma's. Ook is een tweedaags internationaal congres over 'sports nutrition' georganiseerd. Daarnaast is gewerkt aan een betere informatievoorziening (middels fact-sheets) en de doorontwikkeling van de leerlijn 'voeding'.

Op het gebied van prestatietechnologie is verdere implementatie van allerlei innovatieve technieken gestimuleerd. Vaak zijn dit slimme IT-systemen, video-ondersteuning, performance technologie software etc., zowel voor de trainings- als de competitiesetting.

Op het gebied van prestatiegedrag is aandacht besteed aan het positief beïnvloeden van prestatiegedrag. Zo zijn experts op dit gebied ingezet binnen topsportprogramma's, worden workshops gegeven ter herkenning en signalering van bepaald gedrag en is er een pilot leerlijn prestatiegedrag talentprogramma uitgevoerd.

Op het gebied van krachtraining lag de focus op de ontwikkeling en begeleiding bij verschillende topsport- en talentprogramma's.

f. Topsport medisch

In 2018 zijn er vijf Masterclassbijeenkomsten voor de topsportartsen en voor de fysiotherapeuten georganiseerd. Ook is gestart met een project voor onderzoek naar 'sudden deaths' in sport, in samenwerking met AMC/VU. Voorts is gewerkt aan het afstemmen van uitgangspunten over medische geheimhouding.

Tijdens de Spelen in PyeongChang en de YOG Buenos Aires is medische begeleiding gegeven. Ook is de verkenning begonnen ten aanzien van medische instellingen in Tokyo

g. Data-analyse

Data wordt steeds belangrijk in de huidige tijd en zeker ook in de topsport. In 2018 is rondom data-analyse en business intelligence het volgende gerealiseerd:

- Sport specifieke analyses t.b.v. evaluatie van de Olympische en Paralympische Spelen 2018 ter bespreking in (review) gesprekken met sportbonden
- Gestart met de ontwikkeling van dashboards kansrijkheid per sport
- Eerste model opgeleverd, dat de kansrijkheid van sporters inschat, om een medaille te halen op eerstvolgende OS/WK
- Gestart met modelleren kansrijkheid voor "Multi-Competitor"-sports en "Tijd/Afstand/Gewicht"-sporten, om een medaille te halen op eerstvolgende OS/WK
- Gestart met inzichtelijk maken deelnemersvelden per medaille-onderdeel
- Gestart met ontsluiten podium-data Gracernote en andere bronnen naar eigen datawarehouse
- Enquête resultaten KPI's programma's bonden ontsloten (en gecontroleerd) in eigen data-warehouse, waardoor KPI-dashboards automatisch gemaakt kunnen worden

h. Digitalisering Topsport

Om data-analyse mogelijk te maken, zijn systemen nodig voor registratie en beheer. In 2018 is met dank aan de extra bijdrage voor de topsport vanuit de rijksoverheid gestart met het project digitalisering topsport. Onderdeel hiervan is de ontwikkeling van een Athlete Management System (AMS). In 2018 is gewerkt aan een Request for Proposal, (RfP) op basis van wensen en eisen van verschillende gebruikersgroepen. De reacties op de RfP zijn geanalyseerd en met elkaar vergeleken. Dit heeft er toe geleid dat begin 2019 een leverancier is geselecteerd voor de pilot. Binnen de organisatie hebben al veel voorbereidende werkzaamheden plaatsgevonden, om deze pilot in het tweede kwartaal van 2019 te kunnen opstarten (bijvoorbeeld enterprise architecture en rondom privacy).

i. Wetenschappelijke ondersteuning

Op het gebied van wetenschappelijke ondersteuning is in 2018 de volgende voortgang gerealiseerd:

- Twee onderzoeksprogramma's/ -projecten zijn gehonoreerd: Citius, Altius, Sanius en Thermo Tokyo (voorbereiding op het klimaat in Tokyo)
- Een opzet voor "clusters" van embedded scientists, bedoeld voor verdieping, is gemaakt en gepresenteerd
- Project voor vermogensmeters BMX en baansprint loopt i.s.m. TU Delft en SCP
- Er is een overeenkomst gesloten met TU Delft t.b.v. functioneren embedded scientist aerodynamica binnen met name wielrennen en schaatsen en met embedded scientist rolstoelsporten
- Er zijn meerdere embedded scientists aangesteld, mogelijk gemaakt door de extra middelen voor topsport vanuit de rijksoverheid.
- Er is een demonstratie-dag voor (innovatieve) producten en diensten gerealiseerd

j. Maatschappelijke impact van Topsport

We streven ernaar om met TeamNL meer medailles te halen, in meer sporten met meer impact. In 2018 is gewerkt aan het concretiseren van de (maatschappelijke) waarde van Topsport. Het Kenniscentrum sport heeft op verzoek van VWS en NOC*NSF een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de maatschappelijke betekenis van sport. Eerste uitkomsten daarvan zijn gepresenteerd en vervolgstappen zijn besproken. Hierover heeft begin 2019 ook een expertmeeting plaatsgevonden. Binnen NOC*NSF is een impact-agenda ontwikkeld, om zo meer doelgericht en bewust de waarde van wat we doen zichtbaar te maken (middels communicatie).

k. Games operations

Games Operations bereidt alle uitzendingen voor en zorgt voor een goede realisatie. De OS en PS PyeongChang waren in 2018 de belangrijkste en grootste uitzending die is voorbereid en uitgevoerd door Games Operations. Hierover is eerder in dit hoofdstuk teruggekoppeld. Andere uitzendingen waren:

Youth Olympic Games Buenos Aires 2018

Het Talent TeamNL heeft met 41 sporters deelgenomen aan de YOG, in Buenos Aires. Talent TeamNL heeft 33 keer een top-10 notering behaald en daarvan waren er acht een podiumplaatsen.

Na afloop hebben alle coaches unaniem aangegeven dat de YOG veel waarde heeft gehad in de ontwikkeling van de sporters en zichzelf. In de meeste gevallen heeft ook een versnelling in de ontwikkeling plaatsgevonden.

De inzet van Chef de Mission evenals van de medewerkers van NOC*NSF, zowel in de voorbereiding als tijdens de YOG, is door de sportbonden en coaches als professioneel en zeer positief beoordeeld. Geconcludeerd is dat de organisatie ter plekke versterkend heeft gewerkt op de geformuleerde sporttechnische (sub)doelstellingen.

Vorbereiding European Youth Olympic Winter Festival Sarajevo 2019

Alle noodzakelijke voorbereidingen zijn getroffen voor de uitzending van dit team (zes sporters, waarvan vier shorttrack. Eén Alpine skister en één kunstrijdster) Begin februari 2019 vertrekt het team naar Sarajevo.

Vorbereiding European Games Minsk 2019

Projectteam is samengesteld en gestart. Vanwege de bijzondere positie van het evenement en het politieke belang is er een beknopt paper geschreven ten aanzien van de positionering van deze uitzending. Op basis van deze positionering wordt het communicatieplan verder opgetuigd en uitgerold.

Vorbereiding European Youth Festival Baku 2019

Projectteam is samengesteld en deelprojecten zijn verdeeld. Vorbereidingen lopen op schema.

Olympic Operations OS en PS PyeongChang en Tokyo

In evaluatie na de Spelen in PyeongChang en in voorbereiding op Tokyo (2020) is gekeken naar de governance structuur. Taken en rollen zijn nogmaals gedefinieerd en afgestemd. De afstemming intern is wederom verbeterd.

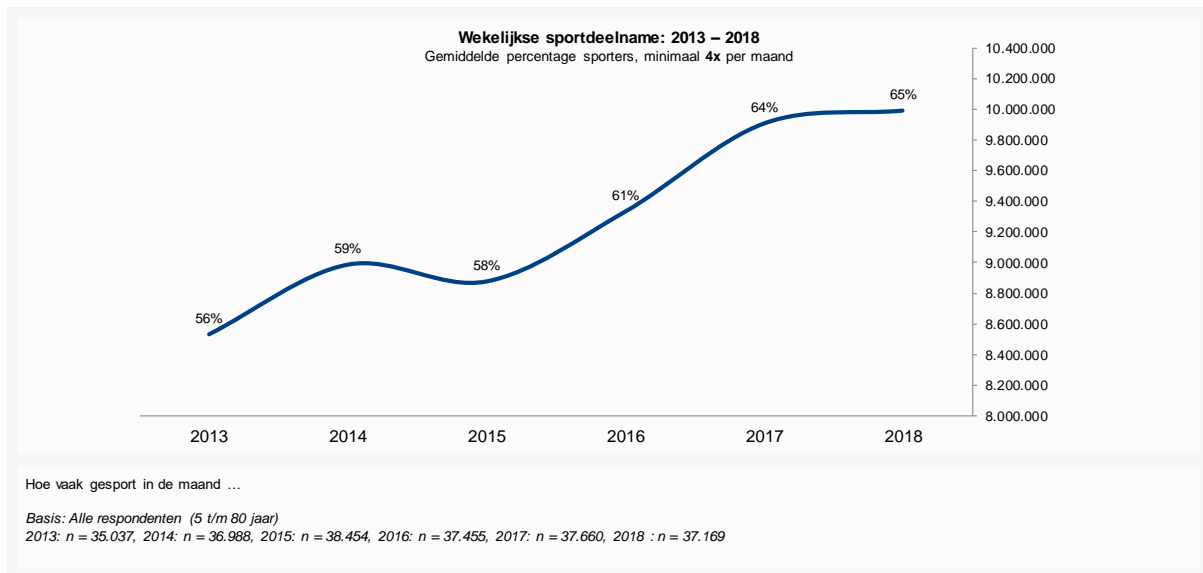
Vorbereiding OS en PS Tokyo 2020

De projectteams TeamNL en RelatiesNL zijn samengesteld. Er is veel geïnvesteerd in contact en relatie met de prefectuur Chiba met betrekking tot potentiële trainingslocaties en directe voorbereiding voor

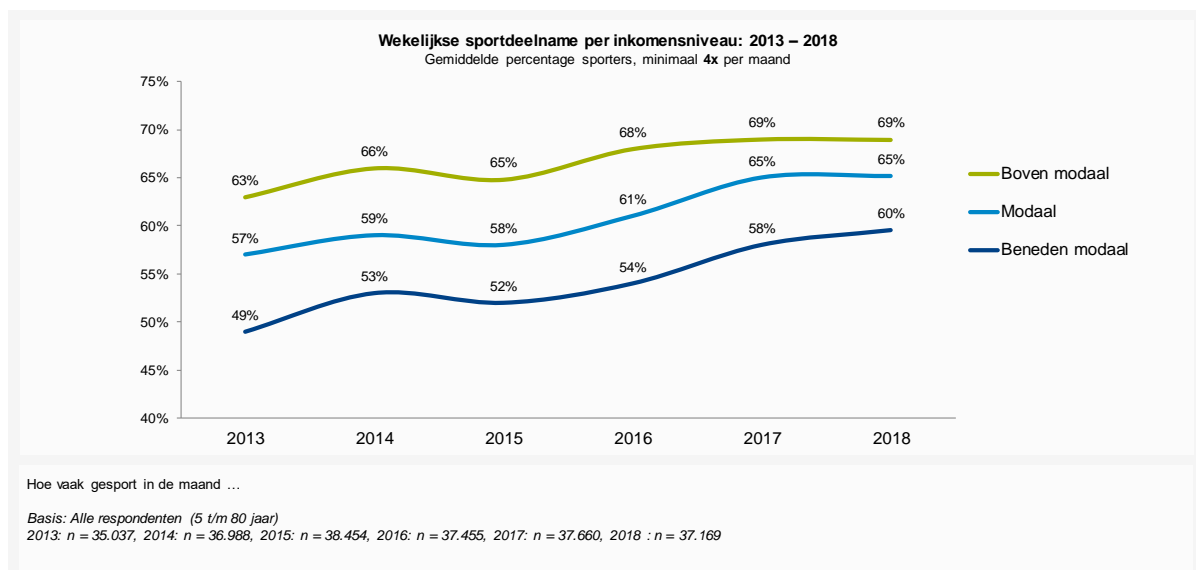
de bonden. De eerste visits hebben plaatsgevonden met betrokken projectleiders en prestatie managers. Hierbij hebben we goede contacten kunnen leggen met het organisatiecomité. In samenwerking met Nieuw-Zeeland is een aanvraag gedaan voor een gezamenlijk allotment in het dorp. Hiermee verkrijgen we beiden dezelfde positie als de grote landen en daarmee meer flexibiliteit om de ruimtes ten behoeve van het gewenste prestatieklimaat goed in te kunnen richten.

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. Sinds de eerste metingen stijgt de sportdeelname gestaag. Nederland wordt steeds sportiever. In 2018 beoefenden circa 10 miljoen Nederlanders minimaal één keer per week één of meerdere sporten.

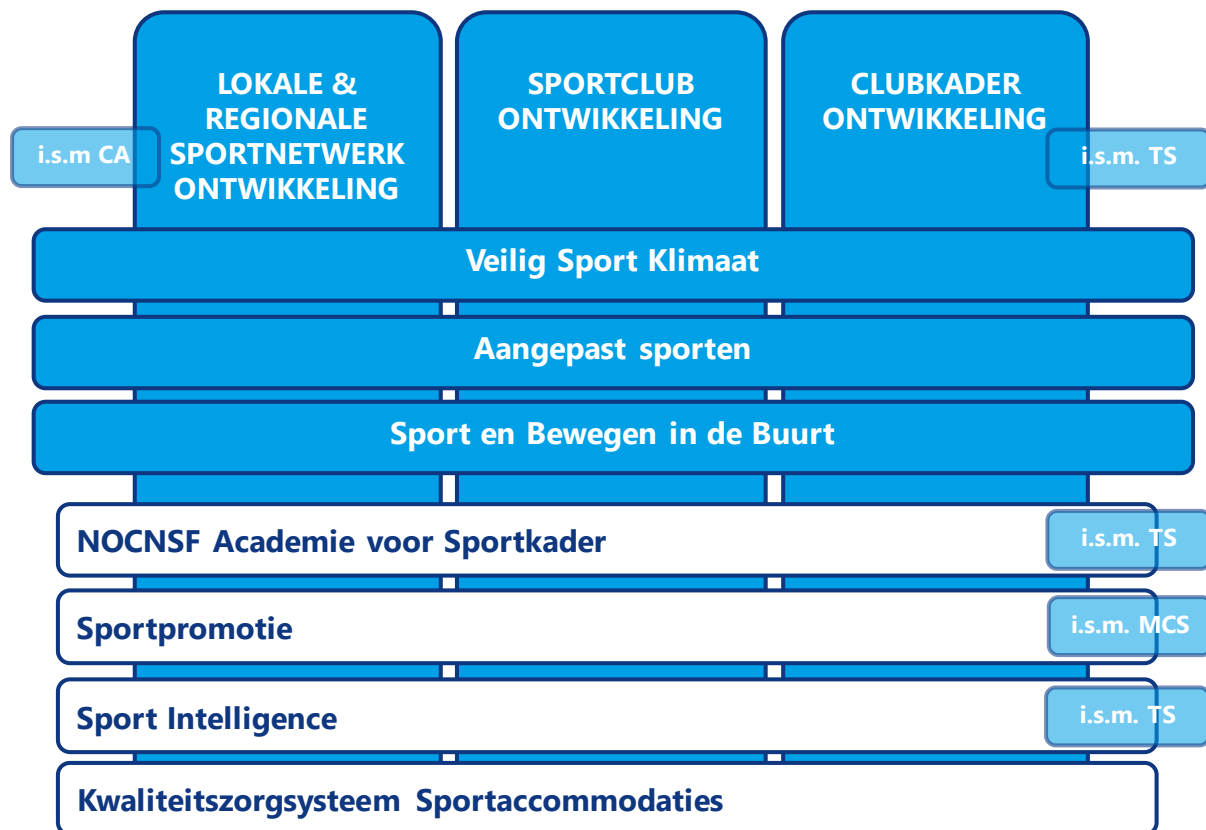


Bovenstaande grafiek toont de sportdeelname (vier keer per maand of vaker) per maand over de afgelopen 6 jaar.



De sportparticipatie in ons land stijgt dus gestaag door, 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.

De Nederlander sport in 40% van de gevallen alleen. Hij of zij loopt hard in het bos, fietst of gaat naar de fitnessschool. Vanzelfsprekend wordt er ook door grote groepen Nederlanders samen gesport. Van alle Nederlanders die wekelijks sporten, sport 60% bij een sportclub (vereniging en / of commerciële sportaanbieder). Sportbonden, gemeenten en sportbedrijven zijn voor NOC*NSF in haar rol als branchevereniging de primaire doelgroepen om uiteindelijk de sportclub en de sporter te bereiken. Vanuit NOC*NSF ontwikkelen en bieden we een grote variatie aan producten en diensten voor sportbonden, gemeenten en sportbedrijven waarmee zij meer Nederlanders structureel aan het sporten en bewegen kunnen krijgen. Het ontwikkelen en verspreiden van deze producten en diensten gaat via de onderstaande 10 programmalijnen.



a. Lokale/regionale samenwerking

Voor het versterken en ontwikkelen van sportclubs bieden, naast sportbonden, ook andere organisaties allerlei vormen van ondersteuning aan (bijvoorbeeld gemeenten, provinciale en lokale sportservices en sportbedrijven). Om meer, beter en efficiënter te kunnen samenwerken tussen landelijke, provinciale en lokale sportorganisaties heeft NOC*NSF in 2018 de regionale netwerkstructuur met 29 regionale verbinders verder uitgebouwd. Deze 29 regio's vertegenwoordigen hiermee een effectief distributienetwerk voor 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 trajecten als Verenigingsondersteuning vanuit de Rabobank, Nationale Sportweek, de AH-Sportactie en bestuurdersopleidingen lokaal worden gepromoot en weggezet.

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 onlineondersteuning als middels het faciliteren van fysieke ontmoetingen tussen sportclubs.

In 2018 is het traject 'Verenigingsondersteuning vanuit Rabobank', als onderdeel van het partnership tussen Rabobank en NOC*NSF verder geïmplementeerd en uitgebreid. Samen met sportbonden worden nu honderden sportclubs intensief begeleid.

Het platform verenigingsadvies is een gewaardeerd en bekend samenwerkingsinitiatief dat ook in 2018 honderden verenigingsadviseurs bij elkaar heeft gebracht en kennis heeft uitgewisseld.

c. Clubkaderontwikkeling & NOC*NSF Academie voor Sport Kader (ASK)

Binnen het programma clubkaderontwikkeling en het uitvoerende cluster NOC*NSF Academie voor Sportkader consolideren we de hoge kwaliteit van het Nederlandse sportopleidingen. De Nederlandse sportinfrastructuur draait om een kwalitatief hoogwaardig sportkader.

De Academie voor Sportkader heeft drie speerpunten om hieraan 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

In samenwerking met een groot aantal sportbonden worden tal van relevante producten en diensten uitgevoerd en aangeboden. 'Opleiders van Opleiders', '4 inzichten voor trainers' en 'Opleiding tot Vertrouwens Contactpersoon' zijn hier voorbeelden van. De opleidingen van de Academie voor Sportkader onderscheiden zich door de pedagogische-didactische lijn. In totaal zijn er rond de 6000 deelnemers opgeleid, die een gemiddelde beoordeling van boven de 8 gaven voor de scholing.

d. Sportpromotie / Flexibel sportaanbod & bereiken niet-club gebonden sporter

In het kader van sportpromotie zijn in 2018 de volgende activiteiten ondernomen:

- Olympic Moves het hechte samenwerkingsverband tussen de KVLO, NOC*NSF en Coca Cola Nederland, ondersteund door SportVibes blijft zeer populair onder de Voortgezet Onderwijs scholen van Nederland. Ook in 2018 heeft wederom meer dan de helft van de VO scholen (ruim 300 en met hen 500 gymleraren) actief meegedaan. We bereiken hiermee honderdduizenden scholieren. De grote finale was in 2018 voor het eerst op Sportcentrum Papendal nadat dit jarenlang had plaatsgevonden in het Olympisch Stadion.
- AH Sportactie: In 2018 heeft voor de tweede maal de landelijke AH Sportactie plaatsgevonden. Meer dan 10.000 clubs deden hieraan mee middels het uploaden van hun profiel. Het aantal deelnemers aan de actie is blijven steken op 50.000, wat betekent dat de doelstelling van 200.000 deelnemers niet is gehaald. De waardering van de deelnemers was wederom hoog en een verassend hoog aantal, circa 30%, van de deelnemers is bij de sportclub blijven sporten.
- De Nationale Sportweek bestond in 2018 15 jaar en duurde daarom ook dubbel zo lang (15 dagen i.p.v. een week). De doorontwikkeling van activiteitenweek naar PR week is gerealiseerd. Tijdens deze prachtige dagen hebben sportclubs, bonden, gemeenten en sportservices hun deuren open gezet om aan heel Nederland te laten zien hoe leuk sporten is.

Dit werd omarmt vanuit vijf host cities die elk een thema hebben opgepakt. Zo stond in Deventer de bedrijfssport centraal.

e. Kwaliteitszorgsysteem sportaccommodaties

In 2018 is de visie van NOC*NSF op de toekomst van sportaccommodaties in Nederland verder ontwikkeld. Ook in het sportakkoord heeft dit onderwerp een prominente plaats gekregen: de kwaliteit van sportaccommodaties staat goed op de agenda.

Het kwaliteitszorgsysteem wordt verder geoptimaliseerd. Binnen het proces van registratie en beoordeling van normen en keuringen zijn er aantal aandachtspunten die projectmatig worden opgepakt. Dit is nodig om de tevredenheid van gemeenten, sportbonden en de betrokken aannemers hierover te verhogen. Met een aantal sportbonden is in dit kader samen gewerkt aan een gezamenlijke aanvraag in het kader van Versterken Sportbonden.

f. Sport Intelligence

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 2018. Zie ook de grafiek aan het begin van deze paragraaf hierover. 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.

Het Kennis- en Informatiesysteem Sport (KISS) is ingezet om lokaal, via gemeenten, inzichten te genereren inzake lidmaatschap bij sportbonden. Zo'n 40 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.

In 2018 is het sportplatform sport.nl doorontwikkeld tot een innovatieve technologische tussenlaag. Dit sportplatform heeft tot doel om de mismatch tussen vraag en aanbod van (potentiele) sporters en sportclubs te overbruggen. Het platform kan zowel door gemeenten en sportbedrijven worden ingezet in een lokale setting als ook door sportbonden in specifieke sportsettings. In 2018 is het platform 'sportindeventer.nl' als eerste gebruiker live gegaan. Ook de AH Sportactie heeft gedraaid op dit platform. Het succes van werven, volgen en activeren van (potentiele) sporters heeft er toe geleid dat de Nederlandse Golf Federatie het platform begin 2019 gaat inzetten ter ondersteuning van de Open Golf Dagen.

g. VSK, Sport Bewegen in de buurt, en Grenzeloos Actief

Veilig sportklimaat (VSK)

Belangrijkste doel voor 2018 was borging van VSK in het meerjarenbeleid van de betrokken organisaties. Dit omdat VSK (als separaat programma) stopt na 2018 (Q2 2019). De betrokken bonden kiezen er bewust voor om het VSK gedachtegoed door te trekken. Zij formuleren dat niet alleen in hun meerjarenbeleid maar geven het ook organisatorisch en financieel gestalte.

De voor 2018 geplande activiteiten zijn vrijwel allemaal uitgevoerd. Te weten:

- trainingen van bestuurders, trainers, coaches, begeleiders en lokale samenwerkingspartners
- realisatie van het studieboek Sportkunde
- aanpak excessen voetbal en ketenaanpak met Halt
- aansluiting van bonden bij ISR
- campagne inzichten arbitrage

Sport & Bewegen in de Buurt (SBB)

Het meerjarige Sport & Bewegen in de Buurt-programma kende in 2018 het laatste jaar. Voor de laatste keer zijn sportimpulsen toegekend en zijn door heel Nederland 'Lerende Netwerken' geweest. Om alle honderden lopende sportimpulstrajecten nog een laatste begeleiding te geven, is in 2018 door het 'ondersteuningspunt Sportimpuls start-up sessie' ontwikkeld voor sportimpuls projecten. Er zijn docenten opgeleid om een start-up sessies te kunnen begeleiden. Inmiddels hebben 15 start-up sessies plaatsgevonden waar telkens tientallen sportimpuls projectleiders bij aanwezig waren.

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.

Dit wordt gedaan aan de hand van een aantal programmalijnen:

- individuele sporters: middels de ready-to-sport dagen zijn bijna 500 deelnemers bereikt waarvan er 175 structureel zijn gaan sporten. Ook is het mogelijk een persoonlijke sport-coach in te zetten en kunnen clubs worden geadviseerd
- versterken sport- en beweegaanbieders: hiertoe zijn stimuleringsbudgetten beschikbaar en worden bijscholingen gedaan
- faciliteren sportbonden: kennisuitwisseling, samenwerking tussen bonden om leskaarten te ontwikkelen voor het onderwijs, advisering en procesbegeleiding
- verbinden professionals in een netwerk: kennisuitwisseling tussen professionals (provinciale consulenten en regiocoaches), gezamenlijke bijeenkomsten en versterking in de regio
- Includeren externe programma's en partners: uitwerkingsplan opgeleverd t.b.v. het sportakkoord.

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 continu 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 aan de hand van de volgende programmatische lijnen:

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

Extra middelen Regeerakkoord, aangepaste BTW-wetgeving

In 2017 werd al bekend dat het kabinet €25 miljoen extra uittrekt voor de sport. In 2018 zijn hier nadere afspraken over gemaakt in het Sportakkoord.

Aanpassing van BTW-wetgeving -en dan met name de verruiming van de sportvrijstelling – is nadelig voor de sportsector. Via VWS is in totaal jaarlijks €241 miljoen beschikbaar voor compensatie van deze hogere BTW-lasten. Het gaat om een subsidieregeling voor sportorganisaties/verenigingen en een specifieke uitkering voor gemeenten. Deze twee regelingen zouden moeten volstaan om de gevolgen van de ruimere sportvrijstelling te compenseren. In 2019 blijven we samen met VWS nauwgezet monitoren of dat zo is, waarbij de minister reeds heeft toegezegd zich in te willen zetten voor verhoging van het subsidieplafond als de beschikbare middelen niet toereikend blijken te zijn.

Voor de denksporten geldt dat zij door Europese regelgeving niet langer een beroep kunnen doen op de sportvrijstelling. Met de betrokken bonden en het ministerie van Financiën wordt naar een oplossing gezocht. Zolang dit proces loopt blijft alles voor de denksport hetzelfde.

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. Daarbij zijn meer overheids gelden, geefgelden, Europese subsidies, maatschappelijk financieren, social impact bonds, innovatiegelden en kansspelgelden als kansrijke opties genoemd. 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.

Zie onderstaande figuur voor 8 geïdentificeerde 'kansen':



In 2018 zijn bonden en NOC*NSF met de verschillende lijnen van 'Klinkende Munt' aan de slag gegaan. Afgelopen jaar is gefocust op overheidsgelden, geefgelden, Europese subsidies en maatschappelijk financieren.

Dit heeft onder andere de volgende resultaten opgeleverd:

- Overheidsgelden: Richting de Gemeenteraadsverkiezingen van 21 maart 2018 is een campagne opgezet vanuit de gedachte dat succesvol samenwerken tussen gemeenten, de lokale politiek en sportclubs voor alle partijen veel kan opleveren. De campagne bevatte toolkits, handleidingen, campagneboodschappen en (een overzicht van) vele bijeenkomsten, werkbezoeken en (sport)debatten van lokale Sportcampagne Teams. Sportcampagneteam NL is een samenwerking van sportbonden, NOC*NSF, Sportkracht12 en de Vereniging Sport en Gemeenten met medewerking van het Mulier Instituut en het Kenniscentrum Sport.
In 2018 is het Regeerakkoord verzilverd. Opvallende resultaten zijn de 10 miljoen extra voor topsport en de 8 miljoen voor Versterken Sportbonden als voorloper op het Sportakkoord. Daarnaast is hard gewerkt aan de totstandkoming van het Sportakkoord met daarin volop kansen voor de sport én er is volop meegewerkt aan de totstandkoming van het Nationale Preventieakkoord, waarin sport en bewegen een zichtbare rol heeft gekregen zowel voor het stimuleren van een gezonde sportomgeving (voeding, alcohol roken) als voor het preventief inzetten van meer sporten en bewegen voor de mensen met het grootste risico op gezondheidsachterstanden.
- Maatschappelijk financieren: Bonden zijn geïnformeerd over de werking en mogelijkheden van maatschappelijk financieren. Dit heeft geleid tot een verbinding tussen Maatschappelijk Financier en De Groene Club; het initiatief van de KNVB, KNHB en KNLTB om clubs te verduurzamen. Maatschappelijk Financier zorg ervoor dat er tegen zeer gunstige tarieven op de kapitaalmarkt geleend kan worden voor het verduurzamen van accommodaties.
- EU Subsidies: Er zijn succesvolle aanvragen ingediend voor de European Sport for All Games 2018 (<https://sportsforall2018.eu/wp-content/uploads/2019/01/Het-Boek-European-Sports-for-All-Games.pdf>), European Week of Sport (Nationale Sportweek) en #BeActive Sport Night (onderdeel Nationale Sportweek). Alle projecten zijn succesvol uitgevoerd. De leden van NOC*NSF en partners als Sport&Zaken zijn op verschillende manieren geïnformeerd over en betrokken bij de kansen die het Erasmus+ programma biedt vanaf 2019, door een aanzienlijke verhoging van budget. Voor het eerst was er een inspiratie-dag over subsidiekansen voor de sport via Erasmus+ welke het ministerie van VWS, Kenniscentrum Sport, NOC*NSF en Vereniging Sport en Gemeenten op 15 november 2018 samen organiseerden. Deze dag was bedoeld om organisaties binnen de sport te informeren over de mogelijkheden die het Europese Erasmus+ biedt.
- Geefgelden: Er is een kwartiermaker voor 'het nationaal fonds voor de sport' (werktitel) aangesteld. In 2018 is dit project gestart, nadat budget verkregen was uit het Innovatie en Ontwikkelfonds (rubriek 4.1). In 2018 is gestart met een uitgebreide verkenning naar de haalbaarheid en kansrijkheid van en het draagvlak voor een breed, algemeen fonds voor de sport. Conclusie is dat er binnen en buiten de sport breed draagvlak is, mits het fonds aan bepaalde voorwaarden voldoet. In 2019 wordt het fonds verder uitgewerkt en wordt gezocht naar partners die het fonds tijdens de opstartjaren willen steunen.

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

Vanaf medio 2017 is gewerkt aan een nieuw reserveringsbeleid voor de vereniging en werkorganisatie NOC*NSF. De AV heeft tijdens de vergadering van mei 2018 ingestemd met dit nieuwe beleid. Vervolgens is gestart met implementatie.

Binnen dit beleid is de vereiste hoogte van de bestemmings- en de continuïteitsreserve bepaald. Medio 2018 zijn er meer reserves aanwezig binnen de vereniging dan deze vereiste hoogte. Theoretisch gezien zou een deel van de reserves kunnen vrijvallen, bijv. ter versterking van buffers van de sportbonden. Echter de reserves zijn niet liquide en deze kunnen daarom niet als zodanig worden ingezet.

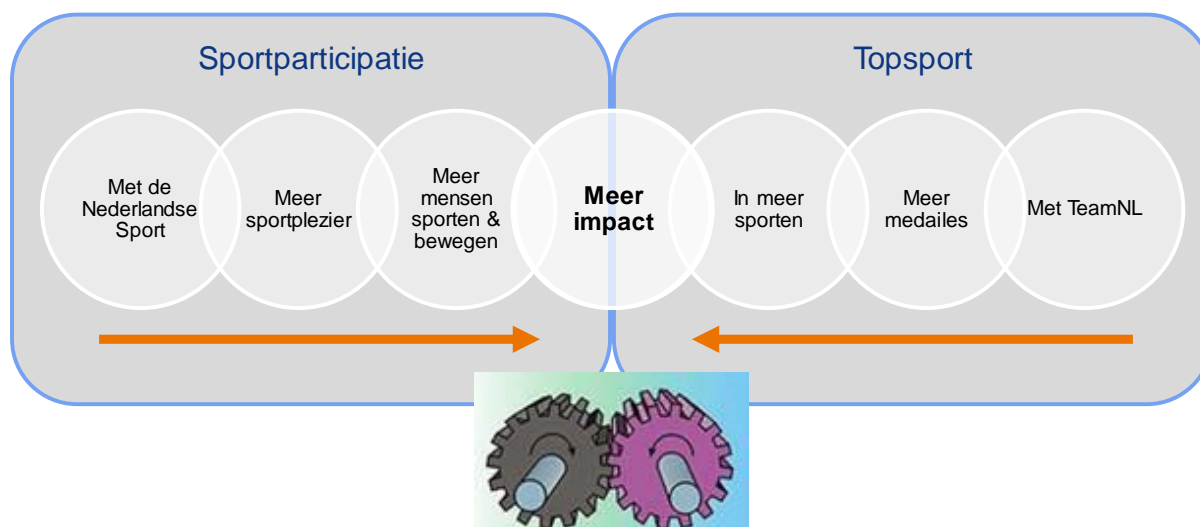
c. Herinrichten van de wijze waarop collectief beschikbare gelden worden ingezet (Bestedingsplan).

In 2018 is verder gewerkt aan het Bestedingsplan 2018, waarbij aan de rubriek Innovatie & Ontwikkeling (rubriek 4.1) ook een rubriek Transitie (rubriek 4.2) is toegevoegd. Het doel van deze rubriek is om collectief te werken aan innovatie op thema's die vereniging breed spelen. Onderdeel van de besluitvorming in mei 2018 was het besluit om aan de slag te gaan met het vernieuwen van het lidmaatschaps-/verenigingsmodel van NOC*NSF en de herziening van de Minimale Kwaliteitseisen. De eerste voorstellen hiervoor worden voorgelegd in de mei vergadering van 2019.

3.5 Vooruitblik 2019

In dit jaarverslag kijken we voornamelijk terug op het kalenderjaar 2018. Daarnaast willen we ook een doorkijkje geven naar 2019 en verder. Tijdens de AV van november 2018 is het Jaarplan 2019 vastgesteld. Dit Jaarplan is opgesteld als een concrete uitwerking van de Sportagenda 2017+. In het jaar 2019 wordt aan de hand van het Jaarplan gewerkt aan realisatie van het strategisch plan.

Om de missionaire ambities te realiseren, wordt zowel vanuit sportparticipatie als vanuit topsport gewerkt aan het creëren van maatschappelijk impact:



1. Topsport

Onze opdracht is: Maximale ontwikkeling en prestatie voor TeamNL

TeamNL, dat zijn de beste topsporters, die 365 dagen per jaar uitkomen voor Nederland.

TeamNL is inspirerend en verbindend, door continu te ontwikkelen. Ontwikkelen is essentieel om onze ambitie (meer medailles, in meer sporten, met meer impact) te realiseren. De ontwikkeling van de prestatie, van het team, van de sport, van de impact. Het gaat erom dat we het morgen (nog) beter doen dan vandaag. Dat doen we vanuit onze kernwaarden excelleren, respect en samen.

Om onze ambitie te kunnen realiseren wordt gekozen voor een strategie waarin we structureel presterende programma's, en programma's die de potentie hebben zich daartoe te ontwikkelen, zo optimaal mogelijk ondersteunen. Dit doen we binnen de daarvoor beschikbare middelen. Dat vraagt om keuzes. Om te bepalen welke programma's kansrijk zijn, doorlopen we elke vierjaarlijkse cyclus de drie stappen: erkennen, focussen en financieren. Via continue monitoring en feedback en jaarlijkse reviews volgen we de ontwikkeling en prestaties van de programma's en topsportcentra en sturen bij waar nodig.

Speerpunten voor 2019 zijn:

- Optimaliseren van de organisatie en financiering van de inzet van expertbegeleiding
- Verbeteren inhoudelijke afstemming en integratie van de doorlopende leerlijnen op de expertgebieden
- Ontwikkelen en implementeren van het TeamNL-communicatieplatform van en voor sporters, TD's, experts, teammanagers etc..

- Implementeren van aangescherpte talentprofielen en een passend voorzieningen-aanbod voor geïdentificeerde talentvolle sporters
- Ontwikkelen van de hoofdcoaches talentontwikkeling, met focus op toepassen van principes van talentontwikkeling binnen de bondsprogramma's
- Opleveren van een landkaart van de topsportinfrastructuur die recht doet aan uitgangspunten voor effectievere spreiding van programma's over CTO's
- Samen met sportbonden en onderwijs ontwikkelen van een nieuwe structuur voor de doorlopende leerlijn van toekomstige topsport- en talentcoaches
- Vergroten van het ethisch besef bij topsport- en talentcoaches
- Toepassen van de programma-scorecard en sturing via KPI's bij alle topsport- en opleidingsprogramma's en topsportcentra
- Ontwikkelen meerjarenvisie op nieuwe en bestaande multisportevenementen
- Start implementatie Athlete Management Systeem en nationaal dataplatform als pilot bij een CTO en bonden
- Uitvoeren van Studie top-10 deel 2
- Ontwikkelen van interactieve dashboards die inzicht geven in kansrijkheid van sporters/sporten op medailles (prestatiefocus Tokyo 2020)
- Opleveren governancemodel Games Operations, waarin samenwerking en taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen Chef de Mission, Technisch directeur, Teamleider Games Operations, Projectleider en Prestatiemanager helder worden vastgelegd

2. Sportparticipatie

De centrale ambitie van sportparticipatie is om samen met de Nederlandse sport de tevredenheid van de sporter, het sportplezier, te verhogen en daarmee meer Nederlanders wekelijks te laten sporten over een langere periode in zijn of haar leven. Met als uiteindelijk doel: 'Elke Nederlander een passende sport en sportclub & in elke buurt een open club' 'Meer' staat daarbij synoniem voor 'ontwikkeling'. NOC*NSF stelt 'ontwikkeling' centraal. De ontwikkeling van de sportinfrastructuur, te weten de sportbonden, de sportclub, het clubkader, de accommodatie en de lokale & regionale structuren – met als vertrekpunt steeds de behoefte van de (potentiële) sporter. Het gaat er om dat we morgen (nog) meer winnen met sport dan vandaag.

Speerpunten voor 2019 zijn:

- Optimalisatie van 29 regionale verbindingpunten en samenwerking met sportbonden
- Implementatie en doorontwikkeling van en acquisitie-partners voor www.sport.nl
- Mee opzetten van een sport-breed netwerk van sportprofessionals en daarmee verhogen van de dienstverlening van sportbonden, regionale en lokale sportnetwerken aan sportclubs
- Excellente uitvoering programma Verenigingsondersteuning vanuit Rabobank incl. Verkiezing Club van het Jaar
- Excellente uitvoering van normering en keuringsproces Kwaliteitszorgsysteem sportaccommodaties
- Borging resultaten 'Impuls Kader 2017' en uitvoering Clubkader ontwikkelagenda
- Succesvolle opstart en implementatie uitvoering nieuw rijksoverheidsprogramma volgend uit Sport- en Preventieakkoord

- Toepasbare Sport Intelligence en inzichten over (potentiele) sporters en sportclubs voor Sportbonden, Sportbedrijven en Gemeenten
- Succesvolle 16^e PR Sportpromotie Nationale Sportweek in combinatie met AH Sportactie
- Excellente uitvoering en klanttevredenheid NOC*NSF Academie voor Sportkader

3. Corporate Affairs

Corporate Affairs heeft als doel: het strategisch positioneren en doorontwikkelen van de Nederlandse sportsector gericht op het creëren van optimale randvoorwaarden voor topsport en sportparticipatie.

Speerpunten voor 2019 zijn:

- Faciliteren van de opstart programmatische uitvoering sportakkoord (vaardig in bewegen, accommodaties, vitale aanbieders/positieve sportcultuur, inclusieve sport)
- Faciliteren van de opstart uitvoering preventieakkoord (sporten en bewegen tegen overgewicht en de gezonde sportomgeving)
- Sportparagraaf in 10 provinciale bestuursakkoorden
- Borging afdracht aan sport in de loterijvisie
- Implementatie aanbevelingen Commissie De Vries inclusief Start Centrum Veilige Sport
- Herzien code Goed Sportbestuur: landelijk en voor clubs
- Uitvoering beleid 'maatregelen ter versterking aanpak doping'
- Innovatierubriek die leidt een grotere kans op succesvolle innovaties
- Vastgesteld strategisch kader evenementenbeleid met VWS en gemeenten
- Goede bijdrage Nederland in IOC-commissies
- Herijken internationale strategie
- Start shared service kleine sportbonden
- Start transitieprogramma middelgrote bonden
- Sportvisie 2028 uitgewerkt richting AV 2028
- Gedragen visie op innovatie, kennis en onderzoek door NOC*NSF en de sportbonden
- Ondersteunen Onderzoeksprogramma Sport en Bewegen
- Samenwerken in het kader van Sport Data Valley

4. Partnerships & Commercie, Communicatie & Media en Bedrijfsvoering

- Partnerships & Commercie heeft als speerpunten het vergroten inkomsten, het omhoog brengen van de ROI van bonden voor TeamNL, partners en NOC*NSF, het beter benutten van beschikbare marketingrechten van de sportbonden en het vergroten van de fanbase
- Communicatie & Media heeft als speerpunten het 'servicen' van de inhoudelijke afdelingen, onder meer door het opstellen en uitvoeren van de impactagenda en een integrale communicatiekalender, het inrichten van continuïteit en het coördineren van inzet mediapartners.
- Bedrijfsvoering is het geheel van functies gericht op de sturing en ondersteuning van de werkorganisatie. Bedrijfsvoering bestaat uit ICT services, HR, Legal, Facilitair en Finance & Control. Het is de ambitie van Bedrijfsvoering om optimale ondersteuning te bieden om zo het primaire proces in staat te stellen hun doelen te realiseren. Naast ondersteuning heeft Bedrijfsvoering ook als doel om de organisatie te ondersteunen, sturen en controleren op wettelijke en (eigen) beleidsmatige kaders.

4. Interne organisatie / overige taken NOC*NSF

4.1 Ontwikkelingen binnen de vereniging

Ledental binnen de vereniging

Het aantal aangesloten sportbonden steeg in 2018 van 76 naar 77. De Nederlandse Gewichtheftbond is per november 2018 toegetreden als aspirant lid. Voorheen maakten zij deel uit van de Koninklijke Nederlandse Krachtsport- en Fitnessbond.

Het aantal geassocieerde leden is gestegen naar 13, met de toetreding van Fonds Gehandicapten Sport, Nederlandse Vechtsportautoriteit, Special Olympics en Jeugdfond Sport & Cultuur in 2018.

Verenigingsmodel

In 2018 is gestart met de herbezinning op het verenigings- en lidmaatschapsmodel. We zien dat de samenleving en daarmee ook de georganiseerde sport verandert. Dit vraagt om aanpassingen in het verenigings- en lidmaatschapsmodel van NOC*NSF. In de zomer van 2018 is een inventarisatie onder alle aangesloten sportbonden gehouden waaruit de belangrijkste knelpunten in het huidige model naar voren zijn gekomen. Per knelpunt wordt gewerkt aan voorstellen voor aanpassingen in het verenigingsmodel. In de ledenvergadering van mei 2019 zal dit naar verwachting tot de eerste besluiten leiden.

Lidmaatschappen van bonden

In 2018 zijn de ontwikkelingen over het jaar 2017 geanalyseerd. Het totaal aantal leden- en lidmaatschappen bij NOC*NSF blijft redelijk stabiel. In 2017 bedroeg het aantal (van alle aangesloten sportbonden) 5.194.000 lidmaatschappen. Ten opzichte van 2016 is dit een daling van 44.000. Het aantal sportverenigingen daalde met 676 naar 23.870.

De provincie Friesland had in 2017 relatief gezien de meeste lidmaatschappen en haalt ook de top 3 van hoogste sportdeelname onder de inwoners. Overijssel en Drenthe hadden na Friesland relatief gezien de meeste lidmaatschappen. Van de provincies had Utrecht (67%) relatief gezien de hoogste sportdeelname in 2017.

Sportbondenmonitor

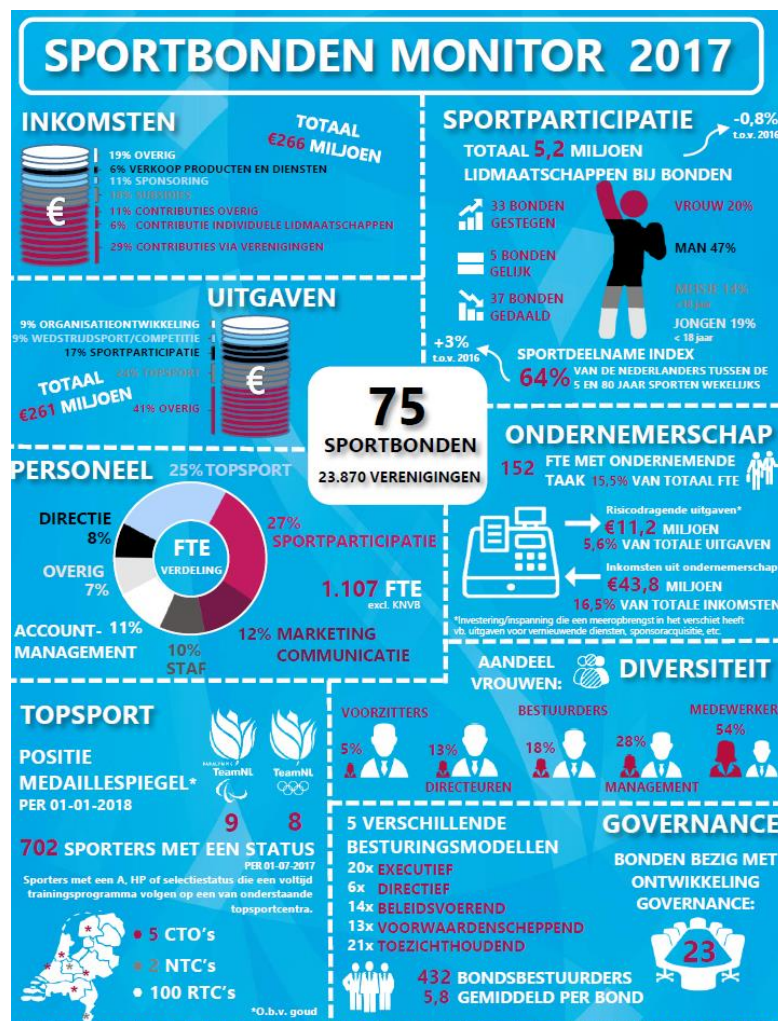
In 2018 is de Sportbondenmonitor over het kalenderjaar 2017 gepubliceerd.

Uit de Sportbondenmonitor blijkt dat er veel belang gehecht wordt aan commerciële activiteiten. Maar dat betekent nog niet dat er voldoende middelen en mogelijkheden zijn om die ook te ondernemen. Zo'n 15% van de capaciteit in mensen is bij sportbonden beschikbaar voor 'ondernemen'. Daar staat tegenover dat bijna €44 miljoen (17% van de inkomsten) uit verkoop van producten en diensten en sponsoring gehaald wordt. Het belang van ondernemerschap wordt door bonden groter geacht dan in een eerdere meting in 2015, terwijl de capaciteit als gelijkblijvend gewaardeerd wordt. De Sportbondenmonitor wordt jaarlijks door alle sportbonden ingevuld en verwerkt tot een aantal publicaties.

Uit de cijfers van de monitor blijkt ook dat sportbonden volop in ontwikkeling zijn wat betreft besturing. Een derde (23 bonden) geeft aan met een governance traject bezig te zijn. In veel gevallen betreft dit aanpassingen in het besturingsmodel om efficiënter en effectiever te kunnen opereren. Ten dele om ondernemerschap de ruimte te kunnen geven. Genderdiversiteit is voor het eerst ook voor werkorganisaties in beeld gebracht.

Via de monitor houden we al sinds 2011 een aantal trends in de gaten. We zien bijvoorbeeld dat het aantal FTE in het afgelopen jaar afgenomen is (-67,2 FTE), terwijl de trend tot nu toe altijd licht stijgend was. Goed nieuws is de verdere afname van het aantal bonden dat financieel in zwaar weer zit. Er wordt volop aangevuld in vermogensposities (waar dat nodig is) en op de meeste indicatoren scoren de sportbonden beter. Toch zijn er nog altijd 10 bonden met een negatief werkkapitaal en zijn niet alle bonden in staat om snel aan alle kortlopende verplichtingen te voldoen.

Ander goed nieuws is de gemiddelde positie op de medaillespiegels¹. Die is in 2017 met plek 8 voor de valide en plek 9 voor de niet-valide sporten bijzonder hoog!



In mei 2019 worden de gegevens over kalenderjaar 2018 verzameld om vervolgens te komen tot de sportbondenmonitor over 2018.

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:

¹ Over alle erkende sporten, gebaseerd op gouden medailles op een WK of vergelijkbaar event

- Internationaal (IOC, IPC, ANOC, EOC, EU, IF's met sportbonden)
- Nationaal (kabinet, politiek, departementen, maatschappelijke organisaties)
- 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. Maar ook door de platforms 'Sportieve start van het Politieke Jaar' en 'Sportief Verbinden' waarin leden de landelijke, provinciale en lokale politiek en maatschappelijke organisaties ontmoeten.
- 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 Marketing en Communicatie

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. Binnen de kerntaak Marketing is in 2018 gewerkt aan het werven en behouden partners voor TeamNL en NOC*NSF, het ontwikkelen van of bijdragen aan nieuwe geldstromen voor de sport en het realiseren van bereik en impact onder sportfans en deze binden aan TeamNL.

TeamNL sponsorpropositie

Afgelopen jaar is hard gewerkt aan het versterken van de TeamNL propositie. Met de 29 sportbonden, die een marketingovereenkomst hebben met TeamNL, is gewerkt aan meer gerichte bijdragen door iedere afzonderlijke bond op de drie centrale doelstellingen: versterking betrokkenheid topsporters uit de bond, vergroten bekendheid TeamNL onder de achterban van de bond en vergroten van de fanbase van TeamNL door activiteiten rond events van de bond. Iedere bond heeft hiervoor een eigen activatieplan ontwikkeld, dat zoveel mogelijk gefaciliteerd wordt vanuit NOC*NSF. Bonden leren van elkaar tijdens de maandelijkse werkbijeenkomsten van de vijf subgroepen.

Met het aantrekken van de Persgroep als commerciële partner van de Nederlandse sport hebben we een flinke stap gezet. Daarmee is het mediabereik van TeamNL flink vergroot. Rabobank won in 2018 een Sponsorring voor hun programma voor ondersteuning van verenigingen. Met partners Nederlandse Loterij en Heineken zijn de verlengingen overeengekomen. Beide partners hebben fraaie campagnes gevoerd rond de winterspelen van PyeongChang. Campina heeft zijn partnership verlengd en uitgebreid. Zij zijn nu supplier van TeamNL én zetten de kracht van hun zuivel ook in op mogelijkheden om producten in de sportkantine te krijgen. Helaas heeft KPN besloten om hun partnership niet te continueren. Suppliers Radio538, Princess, MLine en Impeco hebben wel hun overeenkomst verlengd. We werken nu samen met 22 partners uit het bedrijfsleven. Wij zijn verguld met hun vertrouwen in onze sponsorpropositie.

In 2018 is samen met externe partijen gebouwd aan een fan-data-platform voor TeamNL, waarmee gerichte content en voordelen op maat voor ruim 130.000 TeamNL fans kunnen worden gecommuniceerd, eventueel in samenwerking met partners. Het aantal volgers van TeamNL op social

media is substantieel toegenomen. Door onder andere verkoop van merchandise via de webshop van TeamNL kunnen hiermee in de toekomst additionele middelen worden gegenereerd.

Partners van de Nederlandse Sport

- Nederlandse Loterij
- Rabobank
- Heineken
- KPN (tot 31-12-2018)
- Persgroep

NOC*NSF Partners

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

Suppliers TeamNL

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

Media partners

- Radio 538
- Exterion
- Interbest

Communicatie en media

Onderstaand enkele hoogtepunten ten aanzien van Communicatie in 2018:

Succesvolle social media campagnes TeamNL vanuit PyeongChang

In aanloop naar en tijdens de Olympische en Paralympische Spelen in PyeongChang zijn in 2018 succesvolle social media campagnes rondom TeamNL uitgevoerd. Met een contentteam verdeeld over Zuid-Korea én Arnhem kreeg heel Nederland vanuit het hart van de Spelen mooie verhalen, video's, updates en andere vormen van content voorgeschoteld. Onze onderscheidende content zorgde voor veel betrokkenheid en trots op de prestaties van TeamNL. De resultaten: 35 miljoen bereik tijdens de Olympische Spelen en 14 miljoen bereik tijdens de Paralympische Spelen op de social handles van TeamNL!

Fanbeleving via clinics en andere activiteiten

In de tweede helft van 2018 zijn we gestart om in samenwerking met sportbonden activiteiten voor de fans van TeamNL te organiseren. Het eerste event was een shorttrack-clinic met de TeamNL-sporters in Thialf Heerenveen. Ook hebben we verschillende winacties georganiseerd, zoals het weggeven van tickets voor verschillende sportevenementen, een meet-and-greet met Epke Zonderland en andere acties.

Waardering voor de prestaties van sporters tijdens het NOS | NOC*NSF Sportgala

Op 19 december 2018 heeft het jaarlijkse Sportgala plaatsgevonden. In 2018 vond dit evenement voor het eerst plaats in de AFAS Live in Amsterdam.

Mooie verhalen over TeamNL via video

In 2018 zijn we gestart met het maken van onderscheidende videocontent in samenwerking met TeamNL partner De Persgroep. Het idee: up-close-and-personal verhalen vertellen vanuit de TeamNL-sporter zelf. Een greep uit de video's:

<https://teamnl.org/video/para-skiers-verruilen-de-ski-voor-een-wakeboard~p47233>

<https://teamnl.org/video/de-allerlangste-aanmoediging-ooit-voor-teamnl~p51403>

<https://teamnl.org/video/kanalen/van-hier-tot-tokyo~c496/series/mountainbike~s1424>

<https://teamnl.org/video/kanalen/van-hier-tot-tokyo~c496/series/honkbal-van-hier-tot-tokyo~s1442>

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 en 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.

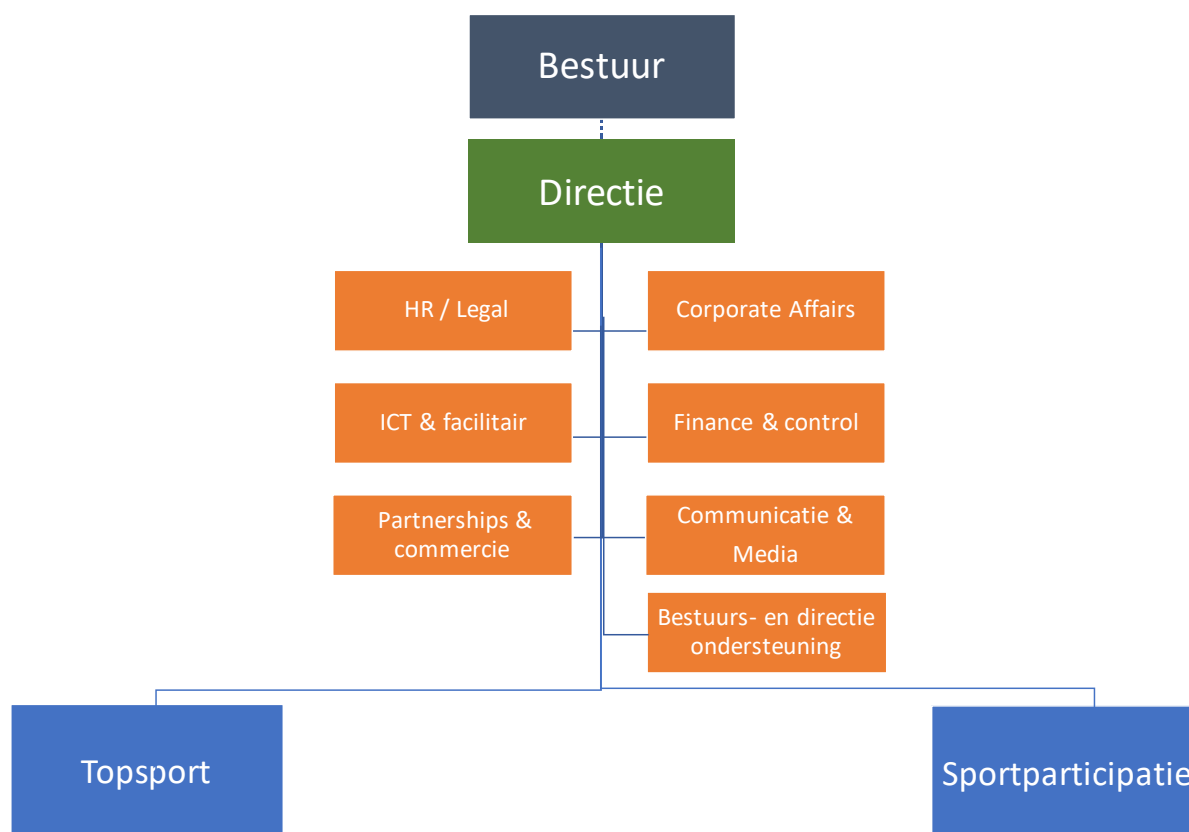
- Op basis van Bestedingsplan en Richtlijnen 2018 is de toekenningscyclus 2018 uitgevoerd. Tevens is de verantwoordingscyclus 2016 uitgevoerd. Over beide cycli zijn op basis van een rapportage verantwoording afgelegd aan de Algemene Vergadering (mei 2018)
- In 2018 is het NLO-deel van het Bestedingsplan 2018 vastgesteld op €42,5 miljoen. Dit vormde, samen met de Sportagenda 2017+, de basis voor het Bestedingsplan 2018
- In 2018 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 twee inhoudelijke afdelingen zijn Topsport en Sportparticipatie. Zij worden ondersteund door Corporate Affairs, Partnerships & Commercie en Communicatie & Media. Daarnaast faciliteren de stafafdelingen ICT, HR/Legal en Finance & Control de gehele organisatie.

De organisatie ziet er als volgt uit:



Bij de werkorganisatie NOC*NSF zijn 169 medewerkers werkzaam (150,46 FTE). Onderstaand een aantal HR-overzichten:

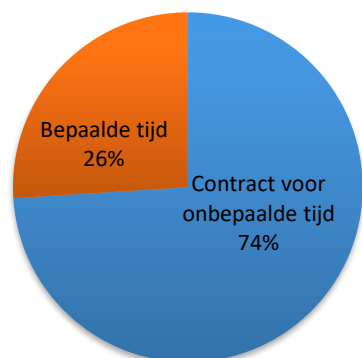
Formatie

In dit jaarverslag wordt een beperkt aantal HR-kerngegevens opgenomen. Voor overige financieel-organisatorische informatie wordt verwezen naar het financiële deel van het jaarverslag 2018 van NOC*NSF.

Onderstaande overzichten zijn exclusief de flexibele schil.

	31-12-18	31-12-17	31-12-16	31-12-15	31-12-14
Formatie in Fte	142,1	132,44	130,4	125,21	126,42
<i>Onbepaalde tijd</i>	<i>105,15</i>	<i>101,5</i>	<i>110,62</i>	<i>106,63</i>	<i>101,97</i>
<i>Bepaalde tijd/tijdelijk</i>	<i>36,95</i>	<i>30,94</i>	<i>19,78</i>	<i>18,58</i>	<i>24,45</i>
Personeelsbezetting in aantal	160	148	150	139	142
<i>Mannen</i>	<i>70</i>	<i>69</i>	<i>71</i>	<i>66</i>	<i>65</i>
<i>Vrouwen</i>	<i>90</i>	<i>79</i>	<i>79</i>	<i>73</i>	<i>77</i>

Formatie in fte %

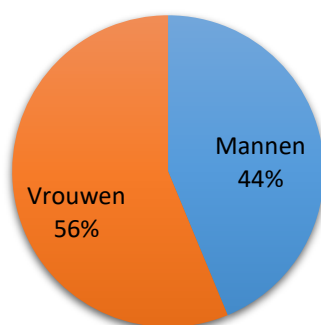


■ Contract voor onbepaalde tijd ■ Bepaalde tijd

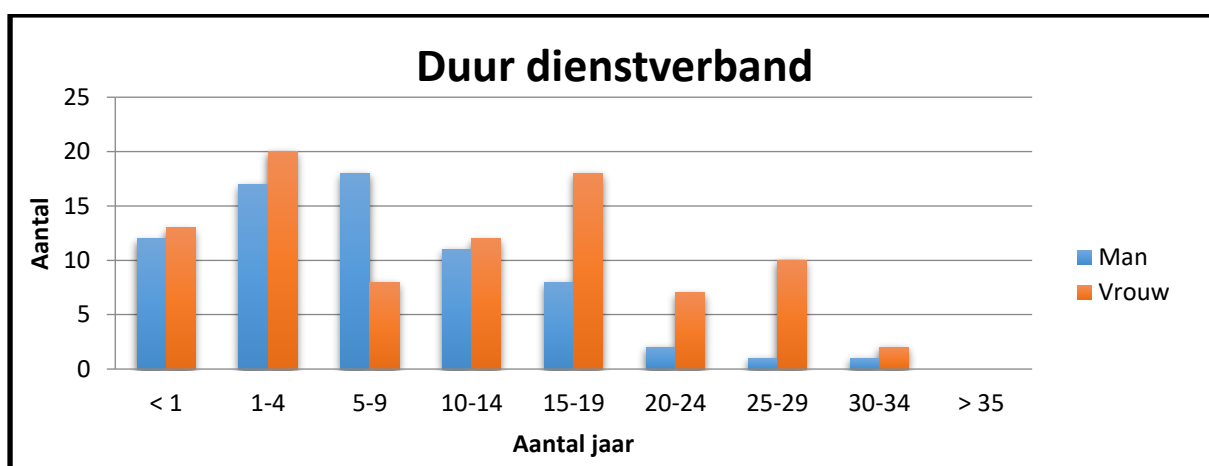
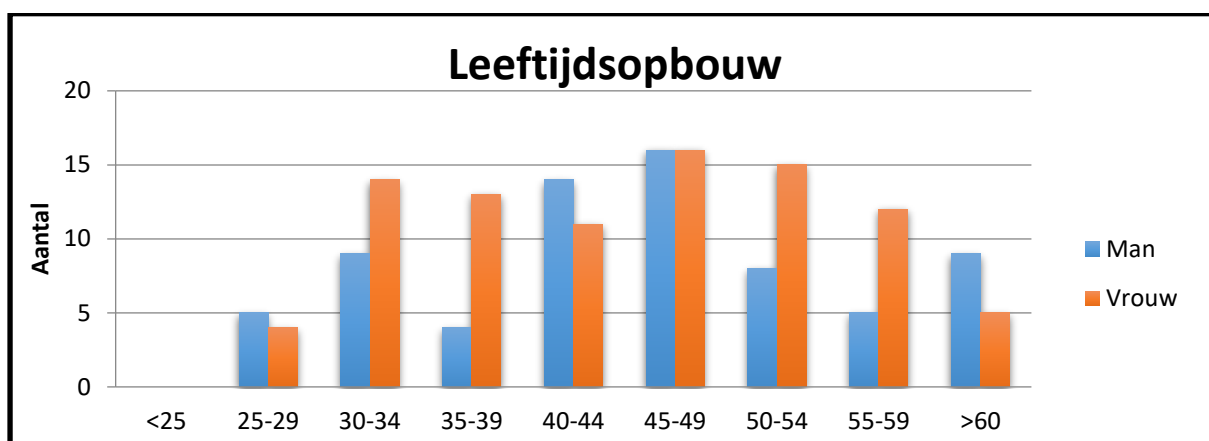
Dienstverbanden

	31-12-18	31-12-17	31-12-16	31-12-15	31-12-14
Fulltime	80	85	80	77	82
<i>Mannen</i>	50	51	49	47	48
<i>Vrouwen</i>	30	34	31	30	34
Parttime	80	63	70	62	60
<i>Mannen</i>	20	18	23	19	17
<i>Vrouwen</i>	60	45	47	43	43

Personeelsbezetting in aantal



Leeftijdsopbouw



Flexibele schil (uitzendkrachten)

	2018	2017	2016	2015	2014
Fte (totaal)	18,20	14,13	13,94	12,58	8,78

Vanaf 2017 is de flexibele schil opgenomen in het jaarverslag.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim over 2018 bedroeg 3,45%. Dit is een stijging ten opzichte van 2017 (2,61%).

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 Instituut Sportrechtspraak (**)
- o Stichting Sport & Zaken (**)

(**) = In het vastgestelde jaarplan 2018 van NOC*NSF zijn de zogenaamde 'set van afspraken' met deze begunstigden opgenomen. Deze zijn in 2018 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

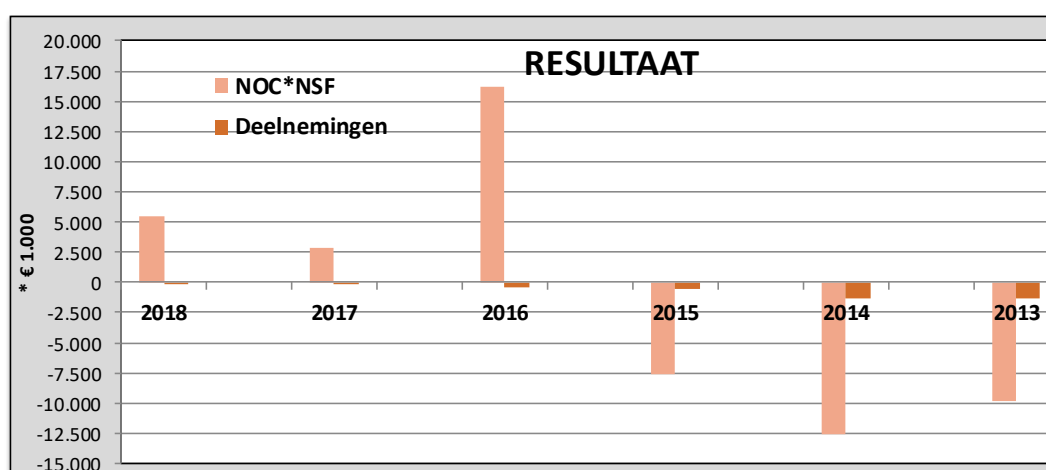
NOC*NSF heeft boekjaar 2018 afgesloten met een geconsolideerd resultaat van € 5.445k. De deelnemingen hebben in 2018 een negatief resultaat behaald van € 16k. Hiermee wordt de trend van resultaatverbetering voor de deelnemingen verder voortgezet.

Het positieve geconsolideerde resultaat valt hoger uit dan vooraf begroot, dit wordt enerzijds veroorzaakt door hogere afdracht Loterijgelden en anderzijds door het resultaat op Topsport. Topsport heeft een aanvullende structurele instellingssubsidie in 2018 ontvangen, waarvan de projecten in de loop van 2018 zijn gestart. De onderbesteding van deze projecten, voornamelijk verantwoord onder bestedingsplan sportorganisatie, zijn aan de bestemmingsreserve toegevoegd, zodat deze projecten door reallocatie voortgang hebben in 2019.

2018	2017	2016	2015	2014	2013
gerealiseerd	gerealiseerd	gerealiseerd	gerealiseerd	gerealiseerd	gerealiseerd
x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000

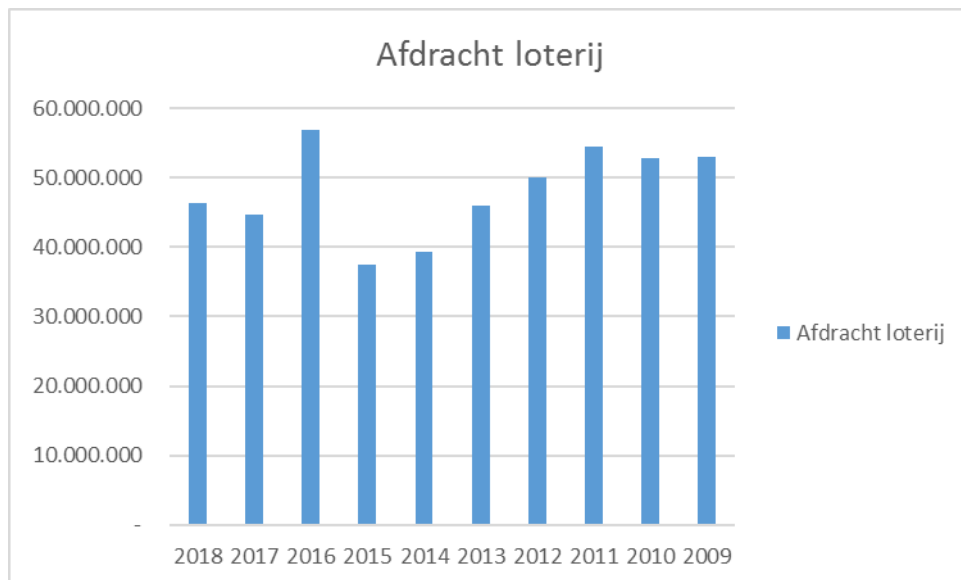
De specificatie van het geconsolideerde resultaat naar onderdelen is als volgt:

Werkorganisatie	189	465	420	711	682	562
Projecten	223	83	449	1.928	130	478-
Overige doelstellingen	-	-	-	-	-	13
Bestedingsplan sportorganisaties	5.049	2.298	15.292	10.296-	13.388-	9.910-
NOC*NSF	5.461	2.846	16.161	7.657-	12.576-	9.813-
SCP	86-	157-	197-	454-	1.118-	760-
HCP	100	79	180-	14-	246-	593-
PH	30-	30-	18-	18-	-	n.v.t.
Deelnemingen	16-	108-	395-	486-	1.364-	1.353-
Geconsolideerd NOC*NSF	5.445	2.738	15.766	8.143-	13.940-	11.166-



Inkomsten van loterij

De afdracht van de Nederlandse Loterij (NLO) is in 2018 hoger dan begroot, doordat hierin de definitieve afdracht van 2017 ad € 3,2 miljoen is meegenomen. Dit omdat ten tijde van het opmaken van de jaarrekening 2017 deze afdracht nog niet definitief bekend was. De totale afdracht voor het kalenderjaar 2018 valt iets lager uit dan vooraf begroot (€ 400k).



Baten van subsidies en overheden

De inkomsten vanuit subsidies zijn in 2018 toegenomen. De hogere realisatie (van € 36,5 miljoen begroot, ten opzichte van € 51,6 miljoen gerealiseerd) komt voornamelijk voort uit de projectsubsidie Versterken Sportbonden, projectsubsidie Sport en Integriteit en de aanvullende (instelling)subsidie voor Maatwerk Top 10. Eveneens hebben we in 2018 een eenmalige additionele subsidie ontvangen van € 1,5 miljoen voor Topsport.

Deze aanvullende middelen Topsport worden ingezet voor:

- Meer mogelijkheden voor deelname aan internationale wedstrijden en trainingsstages;
- Betere talentherkenning en -ontwikkeling;
- Meer en betere persoonlijke begeleiding door coaches en experts;
- Voor de collectieve Nederlandse topsport zetten we in op de ontwikkeling van een integraal datamanagement- en dossiervoeringssysteem (AMS);
- Een betere en meer toegankelijke opleiding van Nederlandse topcoaches;
- De ontwikkeling van nieuwe kansrijke medaille-onderdelen en sporten;
- Eenmalige investeringen op de CTO's.

Sponsorinkomsten

De sponsorcontracten waren reeds in 2017 getekend waarmee de realisatie voor 2018 in lijn ligt met de begroting over 2018. De afdracht vanuit de sponsorinkomsten aan bonden in 2018 bedraagt € 4,5 miljoen en is hiermee gelijk aan 2017. Naast de sponsoring in cash ondersteunt het bedrijfsleven steeds meer in natura. Daarnaast willen sponsors in toenemende mate partner zijn in maatschappelijke projecten. Voorbeelden hiervan zijn Verenigingsondersteuning vanuit de Rabobank, Nationale Sportweek en Olympic Moves.

Resultaat deelnemingen

Het resultaat van de deelnemingen heeft een licht negatieve afwijking van de begroting 2018 maar laat de laatste jaren een continuerende en verbeterde trend zien.

Beheersing kosten

De (enkelvoudige) jaarrekening toont dat de lasten in 2018 hoger zijn dan oorspronkelijk begroot. Er zijn verschillende subsidies en bijdragen ontvangen en daarmee zijn additionele projecten met partners uitgevoerd. Tegenover de hogere lasten zijn dan ook de hogere baten gerealiseerd.

Overzichten

Hieronder volgen de belangrijkste samenvattende tabellen vanuit de Jaarrekening.

Enkelvoudige jaarrekening 2018 NOC*NSF

	Realisatie 2018 x € 1.000	Begroting 2018 x € 1.000	Realisatie 2017 x € 1.000
BATEN			
Nederlandse Loterijgelden	46.314	43.500	44.619
Sponsorgelden (Cash)	10.402	9.810	8.865
Sponsorgelden in natura	3.219	2.730	2.937
Subsidies overheden	52.646	36.484	38.493
Contributies	1.136	1.117	1.126
Overige baten	5.012	2.833	3.747
Mutatie onderhanden projecten	1.662-	34	1.354-
Financieringsresultaat	95	-	18-
	117.162	96.508	98.415
LASTEN			
Personeelskosten	15.420	14.683	13.853
Afschrijvingskosten	62	320	195
Huisvestingskosten	695	624	648
Organisatiekosten	2.717	2.477	2.133
Marketing- en communicatiekosten	7.150	5.135	5.540
Sponsoring in kind	3.226	2.730	2.937
Specifieke projectkosten	14.268	14.571	11.488
Bestedingsplan sportorganisaties	68.163	59.224	58.775
	111.701	99.764	95.569
SALDO VAN BATEN EN LASTEN	5.461	3.256-	2.846
Resultaat deelnemingen	16-	3	108-
RESULTAAT	5.445	3.253-	2.738

GECONSOLIDEERDE BALANS
meerjaren

31 december 2018	31 december 2017	31 december 2016
x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000

A C T I V A

VASTE ACTIVA

Immateriële vaste activa

Oprichtingskosten
Software

131	160	189
116	116	92
247	276	281

Materiële vaste activa

Gebouwen en terreinen
Machines en installaties
Inventaris en overige activa
Activa in ontwikkeling

38.112	36.996	35.569
12.601	11.336	11.688
1.800	1.225	1.693
495	775	1.278
53.008	50.332	50.228

Financiële vaste activa
Overig

71	98	
53.326	50.706	50.509

VLOTTENDE ACTIVA

Voorraden

106	103	97
------------	------------	-----------

Vorderingen/overlopende activa

Debiteuren
Belastingen
Overige vorderingen/overl. activa

2.457	3.636	1.897
1.599	339	514
18.354	16.315	1.505
22.410	20.290	3.916

Liquide middelen

38.340	39.941	51.027
60.856	60.334	55.040
114.182	111.040	105.549

P A S S I V A

RESERVES EN FONDSEN

Continuïteitsreserve
Wettelijke reserves
Algemene reserve
Bestemmingsreserve Lotto
Overige bestemmingsreserves
Bestemmingsfondsen
Te bestemmen resultaat boekjaar

8.500	4.005	3.265
131	160	189
12.293		
26.339	39.177	25.034
11.584	10.048	6.760
54	54	54
-	-	15.432
58.901	53.444	50.734

VOORZIENINGEN

Groot onderhoud
Overige voorzieningen
Jubileumverplichtingen

-	-	-
203	-	-
285	276	270
488	276	270

LANGLOPENDE SCHULDEN

Investeringsubsidies
Leaseverplichtingen
Hypothecaire leningen
Overige leningen
Vooruitontvangen gelden
Egalisatiereserve Topsport

11.463	12.026	12.589
6.123	6.535	7.205
3.886	4.192	4.498
13.500	14.000	14.500
100	300	500
1.673	3.057	1.587
36.745	40.110	40.879

KORTLOPENDE SCHULDEN

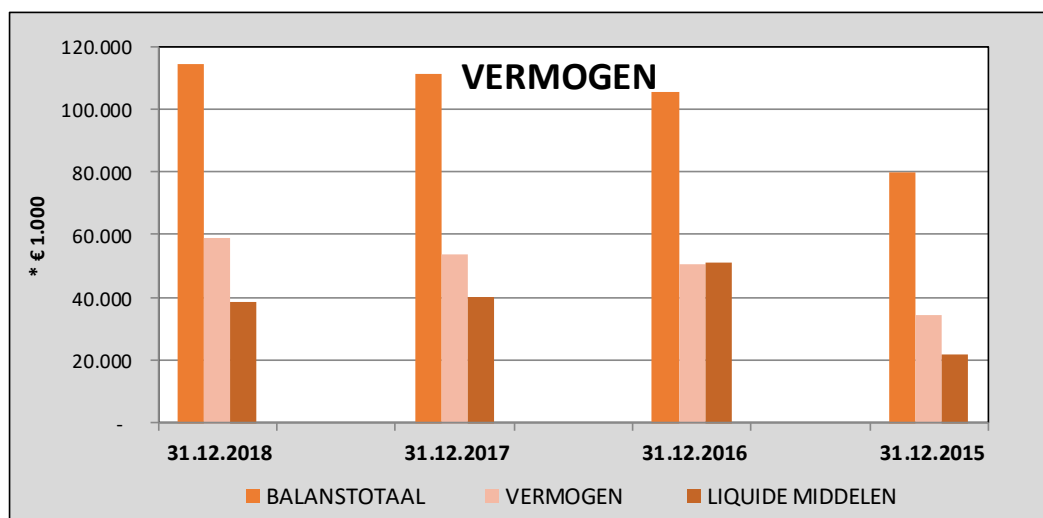
Kortlopend deel langlopende schuld
Onderhanden projecten
Belastingen en sociale verzekeringen
Pensioenen
Crediteuren
Overige schulden

2.236	2.194	2.182
5.666	4.004	2.649
797	719	612
33	165	35
4.693	5.877	4.179
4.623	4.251	4.009
18.048	17.210	13.666
114.182	111.040	105.549

Geconsolideerd staat van baten en lasten	Realisatie	Realisatie	Realisatie
	2018	2017	2016
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
BATEN			
Loterijgelden	46.314	44.619	55.238
Sponsorgelden	10.402	8.865	11.182
Sponsorgelden in natura	3.219	2.937	
Subsidies overheden	51.635	38.523	32.009
Contributies	1.136	1.126	1.106
Overige baten	20.082	18.030	19.158
Mutatie onderhanden projecten	1.662-	1.355-	2.895
Financieringsresultaat	368-	463-	261-
	130.758	112.284	121.327
LASTEN			
Personeelskosten	21.541	19.413	19.171
Afschrijvingskosten	1.842	2.213	2.151
Huisvestingskosten	5.209	5.011	4.731
Organisatiekosten	2.944	2.403	2.070
Marketing- en communicatiekosten	7.604	5.991	2.548
Sponsoring in kind	3.226	2.937	
Kostprijs verkopen	3.175	2.967	2.765
Specifieke projectkosten	16.054	12.452	18.563
Bestedingsplan sportorganisaties	63.718	56.137	53.606
Belastingen resultaat	-	22	47-
	125.313	109.546	105.561
SALDO VAN BATEN EN LASTEN	5.445	2.738	15.766
Resultaat deelnemingen	-	-	
RESULTAAT	5.445	2.738	15.766
RESULTAATBESTEMMING			
Continuïteitsreserve	-	738	143
Wettelijke reserve	-	-	-
Algemene reserve	170		
Bestemmingsreserve Lotto	3.739	1.859	-
Overige bestemmingsreserves	1.536	141	191
Bestemmingsfondsen	-	-	-
Te bestemmen resultaat	-	-	15.432
	5.445	2.738	15.766
Correctie ivm stelselwijziging deelneming	-	-	-
	5.445	2.738	15.766

Vermogen

	Vermogen 31.12.2018 x € 1.000	Vermogen 31.12.2017 x € 1.000	Vermogen 31.12.2016 x € 1.000	Vermogen 31.12.2015 x € 1.000
Continuïteitsreserve	8.500	4.005	3.265	3.122
Wettelijke reserves	131	160	189	211
Algemene reserve	12.293	-	-	-
Bestemmingsreserve Lotto	26.339	39.177	25.034	25.034
Overige Bestemmingsreserves:				
Topsport	8.190	3.375	2.045	4.295
Sponsorgelden	2.974	5.774	4.237	1.240
Organisatieontwikkeling	370	478	478	478
Onderzoek sexuele intimidatie	-	21	-	-
Transitie	50	400	-	-
Deelnemingen	-	-	-	-
Activa	-	-	-	-
Huisvesting	-	-	-	-
	11.584	10.048	6.760	6.013
Bestemmingsfondsen	54	54	54	54
Te bestemmen resultaat	-	-	15.432	-
VERMOGEN	58.901	53.444	50.734	34.434
BALANSTOTAAL	114.182	111.043	105.549	79.722
Vermogen in % balanstotaal	52%	48%	48%	43%
LIQUIDE MIDDELEN	38.340	39.941	51.027	21.944
Liquide middelen in % Vermogen	65%	75%	101%	64%



5.2 Financieel perspectief: 2019 en verder

De verwachting is dat de loterijinkomsten op het huidige niveau blijven. Dit betekent dat we de uitvoering met betrekking tot het bestedingsplan op het huidige niveau blijven continueren.

Mede door de structurele extra € 10 miljoen VWS-subsidie vanuit het regeerakkoord 2017, is het mogelijk om investeringen te doen in de implementatie van een Athlete Management System (AMS) en dataplatform, waarmee in 2019 een pilot wordt gestart. Naast deze pilot start er ook een pilot met de Toyota Mobility Card ter ondersteuning van talenten. Tevens zal onder andere ingezet worden op talent-ontwikkeling, doorlopende leerlijnen op verschillende expertgebieden en het ontwikkelen van een TeamNL-communicatieplatform.

De TeamNL-sponsorpropositie zal verder geïntensiveerd worden om naast de ondersteuning aan bonden ook op andere onderwerpen een bijdrage te kunnen leveren. Voor 2019 is een investering in TeamNL vanuit de reserves van € 269k begroot. Dit betreft overlopende activiteiten vanuit 2018. In 2019 zal verder geïnvesteerd worden in het binnenhalen van nieuwe partnerships en het invullen van de huidige afgesloten overeenkomsten.

Het programma 'Verenigingsondersteuning vanuit de Rabobank' wordt verder gecontinueerd, waarbij in 2019 met vrijwel alle lokale banken een traject onderhanden zal zijn. In het verlengde hiervan zal mede de uitwerking van het Sport- en Preventieakkoord tot gevolg hebben dat subsidiemiddelen worden ingezet ten gunste van de lokale sportclubs. Daarnaast wordt ernaar gestreefd om meer partners te vinden voor het platform sport.nl en zal worden gezocht naar meerdere hostcity's ten faveure van de Nationale Sportweek.

Eind 2018 is de projectsubsidie Versterken Sportbonden toegekend voor de periode augustus 2018 – december 2021. In 2019 zal door de bonden uitvoering gegeven worden aan de projectplannen in de drie programmalijnen.

Na een aantal jaren met een negatief resultaat bij de deelnemingen is het resultaat van de deelnemingen in de buurt van een nihil resultaat. De verwachting is dat deze trend wordt vervolgd waardoor de deelnemingen in 2019 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 middenin de samenleving staat, grote ambities heeft en een flinke financiële omvang beslaat met de daarbij behorende risico's op verschillende niveaus.

Vanaf 2015 maakt NOC*NSF jaarlijks een risico-inventarisatie van de werkorganisatie. Hierbij is risicomanagement geïntroduceerd om het risicobewustzijn door alle lagen van de organisatie te verhogen. Bij de periodieke gesprekken met de managers wordt stilgestaan bij de mogelijke risico's voor de organisatie en de bijbehorende mitigerende maatregelen.

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. Sinds 2016 is de dalende trend omgebogen in een stijgende trend en per 2018 gestabiliseerd. 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 rekening gehouden met het risico door het plan 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 en haar leden. In mei 2018 is in de Algemene Ledenvergadering besloten om de Bestemmingsreserve Loterij te maximaliseren. Daling van Loterijgelden kunnen met de betreffende reserve tijdelijk worden ondervangen.

De uitgaven en ontvangsten worden frequent gemonitord, waarbij over begroting, realisatie en prognose iedere vier maanden 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 congressentrum). 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 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 het bestuur 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 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 correct 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 onder andere te mitigeren door het creëren van bewustzijn in deze, door handelen vanuit een aparte afdeling voor communicatie met de media en door het stellen en handhaven van reglementen/regels/procedures.

Fraude

Risico

NOC*NSF heeft aandacht voor mogelijke risico's 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 is ook in 2018 hiervan meer en meer bewust gemaakt.

Privacy en Cyberrisico

Risico

De wereld verandert. De voordelen van de veranderende techniek brengen ook nadelen van Cyber-crime/datalekken met zich mee. Per 25 mei 2018 is hiervoor een nieuwe wetgeving van kracht geworden. Vanaf deze datum sluit de Nederlandse privacy regelgeving aan bij de Europese. Beide ontwikkelingen brengen operationele-, imago-, aansprakelijkheids- 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 is eind 2018 afgerond. Onderdeel van het project was de aanstelling van een privacy-coördinator, die intern medewerkers heeft opgeleid om de rol van privacy-coördinator en de privacy regelgeving binnen de afdelingen te vervullen. NOC*NSF heeft ook bonden hierin ondersteund.

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 2018 de volgende samenstelling:

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| • Mevrouw A.C. (Rinda) den Besten | lid |
| • De heer R. (Raymon) Blondel | lid |
| • De heer J.H.A. (André) Bolhuis | voorzitter |
| • Mevrouw I. (Irene) Eijs | lid |
| • De heer J.W. (Jan Willem) Maas | vicevoorzitter |
| • Mevrouw A. (Annette) Mosman | penningmeester |
| • Mevrouw. H. (Hinkelien) Schreuder | lid (+voorzitter Atletencommissie) |

Tijdens de AV van mei 2018 is afscheid genomen van de heer C.M. (Chiel) Warners. Hij was bestuurslid en voorzitter van de Atletencommissie. Tijdens dezelfde AV is het bestuurslidmaatschap van mevrouw. H. (Hinkelien) Schreuder bekrachtigd door de vergadering.

Tijdens de AV van november 2018 is afscheid genomen van de heer H.M. (Harry) Been (lid) en mevrouw M.A. (Marcella) Mesker (lid). Tijdens dezelfde AV is mevrouw I. (Irene) Eijs verkozen tot bestuurslid.

Vergaderingen bestuur

Het bestuur vergaderde acht maal in het kalenderjaar 2018. De belangrijkste onderwerpen, die tijdens de plenaire vergaderingen geagendeerd en besproken zijn, waren:

- Voortgang Sportagenda 2017+
- Ontwikkelingen bij sportbonden
- Sportakkoord en preventieakkoord
- Voorbereiding op OS/PS 2018 PyeongChang
- Evaluatie van OS/PS 2018 PyeongChang
- Benoeming CdM
- Voortgang aanbevelingen SIM (Seksuele intimidatie en misbruik in de sport)
- Sponsoring / sportpropositie TeamNL
- Bestuursevaluatie
- Diversiteit
- Privacy
- Adviescommissie Ethiek en Integriteit
- Jaarverslag + Jaarrekening 2017
- Jaarplan en Begroting 2019
- Reserveringsbeleid
- Toekenningen Bestedingsplan 2018 / Vaststellingen Bestedingsplan 2016
- Voorbereiding Algemene Vergaderingen

- Bestuurssamenstelling
- Voorbereiding opvolging voorzitter NOC*NSF
- Aanpassingen Interne organisatie
- Remuneratie en beoordeling directieleden

Jaarrekening

De jaarrekening wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het Bestuur in de vergadering van 18 april 2019 en ter vaststelling aan de Algemene Vergadering in de vergadering van 20 mei 2019.

Governance, Goed Sportbestuur en Minimale Kwaliteitseisen

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 2018 een rapportage opgesteld, welke begin 2018 in de commissie is besproken.
- Alle bestuursleden hebben, conform de vereisten van het CBF, in 2018 een verantwoordingsverklaring ondertekend.
- NOC*NSF beschikt over een klachtenregeling. In 2018 zijn in het kader c.q. binnen de reikwijdte van deze regeling geen klachten ontvangen.

Bestuursevaluatie en besturingsmodel

Eind 2017 en begin 2018 heeft het Bestuur NOC*NSF uitgebreid gesproken over de bestuursevaluatie. Toen is afgesproken in 2018 op een aantal onderwerpen terug te komen, zijnde: functioneren, rol-en taakverdeling, communicatie binnen het bestuur, communicatie met directie en werkorganisatie, en zichtbaarheid. Hierover is evaluerend gesproken en zijn afspraken gemaakt.

In september 2018 heeft het Bestuur gesproken over het besturingsmodel, in voorbereiding op de procedure voor opvolging van André Bolhuis als voorzitter NOC*NSF. Hoe het bestuur haar rol en taken ziet, is meegegeven aan de vertrouwenscommissie ten behoeve van het profiel. Een belangrijke conclusie was dat rond dit besturingsmodel voortdurend een kwestie is van zoeken naar de optimale balans tussen "besturen met delegatie" en "puur toezichthouden".

Samenstelling Directie

Op 31 december 2018 kende de directie de volgende bezetting:

Directie:

- | | |
|--------------------|--------------------|
| • Gerard Dielessen | Algemeen Directeur |
| • John Bierling | Zakelijk Directeur |

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, tevens statutair, 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 communicatielijijn 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.