

Risicoparagraaf

Inleiding

NOC*NSF staat als koepelorganisatie van de Nederlandse sport midden in een snel veranderende samenleving, met een breed scala aan stakeholders, ambitieuze doelstellingen en een aanzienlijke financiële verantwoordelijkheid. De organisatie opereert in een complex speelveld waarin maatschappelijke, technologische en politieke ontwikkelingen elkaar in hoog tempo opvolgen. Dit vraagt om een scherp en wendbaar risicomanagement.

Voor 2026 en de komende jaren zijn er diverse risicofactoren die de realisatie van de strategische doelstellingen kunnen beïnvloeden. De impact van kabinetsbezuinigingen en de verhoging van de kansspelbelasting zetten de financiering van de sportsector onder druk. In 2026 vinden de Olympische en Paralympische Winterspelen in Milaan plaats met diverse nevenactiviteiten.

Digitalisering en de opkomst van generatieve Artificial Intelligence (AI) zorgen voor nieuwe kansen, maar vergroten ook de kwetsbaarheid voor cyberdreigingen en het ongeautoriseerde gebruik van technologie (software, apps, etc.) binnen een organisatie, zonder medeweten of goedkeuring van de IT-afdeling, en stellen hogere eisen aan informatiebeveiliging en compliance. Dit vraagt om verdere professionalisering van AI-governance en security binnen de organisatie.

Daarnaast heeft de Algemene Vergadering ingestemd met de transitie naar een Raad van Toezicht-model per 1 januari 2026, wat gevolgen heeft voor de bestuurlijke structuur en verantwoording.

Naast deze actuele thema's blijven duurzaamheid, milieu-impact, diversiteit en inclusie, talentontwikkeling en integriteit onverminderd belangrijk. NOC*NSF zet in op innovatie, samenwerking met onderwijs en internationale sportorganisaties, en het versterken van sportdiplomatie.

Om risico's effectief te beheersen, investeert NOC*NSF in portfoliomanagement, compliance, het aanhouden van voldoende financiële reserves en het onderhouden van sterke stakeholderrelaties. De organisatie blijft flexibel en proactief om zowel verwachte als onverwachte risico's tijdig te signaleren en adequaat te managen.

Risicoparagraaf

De Sportagenda en de bijbehorende doelstellingen zijn leidend voor NOC*NSF. Voor de realisatie van deze strategische doelstellingen onderkennen we een aantal risico's, een aantal zullen we mitigeren en voor aantal zullen we in bepaalde mate risico's moeten accepteren.

De directie heeft bepaald in welke mate onzekere gebeurtenissen, als die zich voordoen, van invloed kunnen zijn op het behalen van de organisatiedoelstellingen. NOC*NSF is een organisatie die midden in de samenleving staat, met grote ambities en een substantiële financiële omvang met de daarbij behorende risico's op verschillende niveaus. De organisatie is risico-avers.

De risico-inventarisatie wordt, op basis van de geïdentificeerde risico's, in de volgende vier risicogebieden gecategoriseerd:

- Strategisch
- Operationeel
- Financieel
- Reputatie & compliance

Binnen NOC*NSF richt het risicomanagement zich op het identificeren en beperken van risico's die grote negatieve gevolgen kunnen hebben voor het behalen van strategische doelstellingen.

Gezien de maatschappelijke positie van NOC*NSF, onze rol als belangbehartiger van de aangesloten sportbonden en het hiermee samenhangende belang van financiële continuïteit voor deze bonden, handelt NOC*NSF risico-avers op de diverse risicocategorieën.

NOC*NSF erkent dat niet alle risico's vooraf te voorzien zijn. Wendbaarheid en het vermogen om adequaat te reageren op onverwachte situaties zijn daarom essentieel. Binnen de organisatie staan eigen verantwoordelijkheid en professionele autonomie centraal, waarbij eigenaarschap wordt gezien als een belangrijke voorwaarde voor effectief risicobeheer. Het bestuur en het management zijn hierin leidend en bewaken een cultuur van verantwoord omgaan met risico's.

Nieuwe projecten en activiteiten brengen uiteenlopende risico's met zich mee. Om hier grip op te houden, werkt NOC*NSF met een portfoliomanagementproces waarin expertise op het gebied van juridische zaken, ICT, informatiebeveiliging, privacywetgeving, AI-wetgeving, bedrijfsarchitectuur en financiën samenkomt. Doordat de laatste jaren sprake is van een veelvoud aan IT-projecten die worden geïnitieerd, worden deze projecten gestart via het IT-portfolioproces.

De eindverantwoordelijkheid voor het risicomanagement ligt bij het bestuur.

2025 en verder

In 2024 speelde op bestuurlijk niveau een belangrijke ontwikkeling die in 2025 haar beslag heeft gekregen: tijdens de Algemene Vergadering van NOC*NSF in november is ingestemd met de invoering van het Raad van Toezicht-model per 1 januari 2026.

Deze wijziging in de governance is het resultaat van de wens om de gegroeide praktijk van een grotere bureauorganisatie met een directie met breed mandaat en een bestuur op afstand ook formeel te verankeren. Hiermee worden verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden op de juiste plaats belegd.

De transitie naar een Raad van Toezicht-model brengt organisatorische en governance-gerelateerde aandachtspunten met zich mee. Wijzigingen in procedures en besluitvormingsprocessen behoeven in het eerste jaar extra aandacht, teneinde dit adequaat te laten verlopen. Onvoldoende vastlegging van besluitvorming, met name het ontbreken van de onderbouwing en het "waarom" achter besluiten, beperkt de transparantie en kan het lastiger maken om keuzes te verantwoorden richting interne en externe stakeholders. Deze tekortkomingen raken direct aan reputatie, compliance en stakeholdervertrouwen, waaronder dat van sportbonden, VWS en strategische partners.

De risicodynamiek voor NOC*NSF blijft in 2025 en de daaropvolgende jaren onverminderd groot. De voorbereiding op de Olympische en Paralympische Winterspelen in Milaan 2026 en de organisatie van het TeamNL Huis in Milaan brengen diverse risico's met zich mee. Het succes van het TeamNL Huis is essentieel voor de activatie van partners en het versterken van het merk TeamNL. Tegelijkertijd vereist de internationale context extra aandacht voor veiligheid, logistiek en hospitality, mede door de generiek toegenomen dreiging van cyberincidenten en geopolitieke spanningen.

De digitalisering van de sportsector en de werkorganisatie versnelt verder. Dit vergroot de afhankelijkheid van ICT-systemen en maakt NOC*NSF kwetsbaarder voor cyberdreigingen. Het Cybersecuritybeeld Nederland 2025 signaleert een toename van geavanceerde aanvallen, mede door de inzet van generatieve AI door kwaadwillenden, en NOC*NSF ziet zelf een toename in phishing aanvallen, waarbij een aantal hebben geleid tot een datalek. Echter vanwege alle monitoring- en beveiligingsmaatregelen heeft NOC*NS de impact weten te beperken en adequaat kunnen handelen.

NOC*NSF versterkt daarom de samenwerking tussen de AI-officer, privacy- en security-officers en investeert in bewustwording, monitoring, beleid en audits en scherpt continue de technische maatregelen aan. De toenemende geopolitieke spanningen maken de afhankelijkheid van Amerikaanse cloudproviders een strategisch risico. Hoewel deze platforms grote voordelen bieden, brengen zij ook kwetsbaarheden met zich mee op het gebied van datasoevereiniteit, continuïteit en wetgeving, zoals de Amerikaanse CLOUD Act. Aangezien NOC*NSF voor een significant deel

gebruik maken van Amerikaanse cloudproviders en AI tool, houden we de ontwikkelingen nauwlettend in de gaten en onderzoeken maatregelen.

Daarnaast spelen interne organisatorische risico's een steeds grotere rol. De toenemende capaciteitsdruk en de schaarste aan gespecialiseerde expertise op het gebied van ICT, cybersecurity, privacy, AI, projectmanagement en control vergroten de kwetsbaarheid. Het aantrekken en behouden van gekwalificeerde professionals is uitdagend door de krapte op de arbeidsmarkt, waardoor projecten vertraging kunnen oplopen en de kwaliteit van beveiligingsmaatregelen onder druk komt te staan.

Op financieel vlak blijft NOC*NSF structureel afhankelijk van rijksbijdragen en de afdracht van de Nederlandse Loterij. Bezuinigingen bij de rijksoverheid kunnen leiden tot een verlaging of het wegvallen van subsidies, waardoor de financiële ruimte voor programma's en activiteiten onder druk komt te staan. Dit vergroot het risico dat strategische doelstellingen niet volledig gerealiseerd worden en kan impact hebben op sportbonden, partners en de continuïteit van lopende projecten. Oftewel de subsidiebijdrage van de Rijksoverheid zijn direct van invloed op de streefdoelen uit de Sportagenda en de bijbehorende actielijnen. Het kabinet heeft voor 2026 geen directe bezuinigingen op sport aangekondigd. Tegelijkertijd lopen diverse projectsubsidies in 2026 af en zijn er gesprekken over nieuwe financiering. Omdat de middelen bij de Rijksoverheid onder druk staan, verwachten we geen extra overheidsbijdragen. Door inflatie en stijgende loonkosten kunnen we met gelijkblijvende budgetten minder realiseren. NOC*NSF zet in op efficiënt middelengebruik om de continuïteit van de sportsector te waarborgen.

Met het einde van de projectsubsidie Sportakkoord 2026 in zicht, betekent dat ook de subsidieverantwoording van deze omvangrijke subsidie in het vooruitzicht ligt. In 2026 worden hier reeds de noodzakelijke voorbereidingen voor getroffen, teneinde dit in het voorjaar van 2027 een soepel lopend geheel te laten zijn.

Specifiek ziet NOC*NSF met name een risico-ontwikkeling ten aanzien van de afdracht van de Nederlandse Loterijgelden. De verhoging van de kansspelbelasting gaat leiden tot een lagere afdracht aan de sport. Dit komt doordat een hogere belastingdruk op kansspel aanbidders direct invloed heeft op de winstgevendheid van de Nederlandse Loterij, waardoor het beschikbare bedrag voor afdracht aan de sportsector afneemt. Hierdoor kunnen de financiële middelen voor NOC*NSF en de aangesloten sportbonden verder onder druk komen te staan, wat gevolgen kan hebben voor de uitvoering van de Sportagenda en Bestedingsplan op de middellange termijn.

Op integriteit en sociale veiligheid ziet NOC*NSF dat er de afgelopen jaren meer openheid is ontstaan om melding van schendingen te doen. Enerzijds door de aandacht die de sport hier zelf aan heeft gegeven middels communicatie en maatregelen, maar anderzijds ook ingegeven door het maatschappelijk debat hierover. Ook worden door professionalisering van de meldstructuur signalen vaker en beter opgepakt. Hierdoor hebben we mogelijk te maken met de in de literatuur vaak genoemde integriteit paradox. Deze stelt dat meer (positieve) aandacht voor integriteit en de wil om integriteitsaffaires ook serieus te onderzoeken, vaak samenhangen met een hogere constatering en/of frequentie van schendingen: "zoekt en gij zult vinden". Om die reden is de kans dat we komende jaren nog met integriteitsschendingen uit het verleden of uit het heden geconfronteerd zullen worden met mogelijke reputatieschade tot gevolg. Voor 2026 worden er ook verdere maatregelen getroffen om integriteit en sociale veiligheid binnen werksfeer van NOC*NSF goed te borgen en aan onze zorgplicht te voldoen.





































Papendal (Sportcentrum Papendal B.V. en Hotel Papendal B.V.) bevindt zich in een fase waarin sprake is van een combinatie van liquiditeitsdruk, structurele financieringsvraagstukken en een omvangrijke investeringsopgave. De onderliggende oorzaak betreft een structurele mismatch tussen exploitatie, vastgoed en topsportfinanciering. De sportactiviteiten van het TeamNL Centrum zijn niet kostendekkend, waarbij vastgoedresultaten worden ingezet om exploitatietekorten op te vangen. Hierdoor is beperkt ruimte voor noodzakelijke investeringen in onderhoud en vernieuwing, hetgeen druk zet op de kwaliteit en continuïteit van de voorzieningen op Papendal.




NOC*NSF blijft zich inzetten voor een robuust risicomanagement, met nadruk op:

- Versterking van cybersecurity, AI-governance en aantrekken van voldoende IT vaardigheden;
- Strakke projectsturing en scenarioplanning rond het TeamNL Huis Milaan;
- Proactieve belangenbehartiging richting overheid en partners om de financiering van de georganiseerde sport te waarborgen;
- Het aanhouden van voldoende financiële reserves.

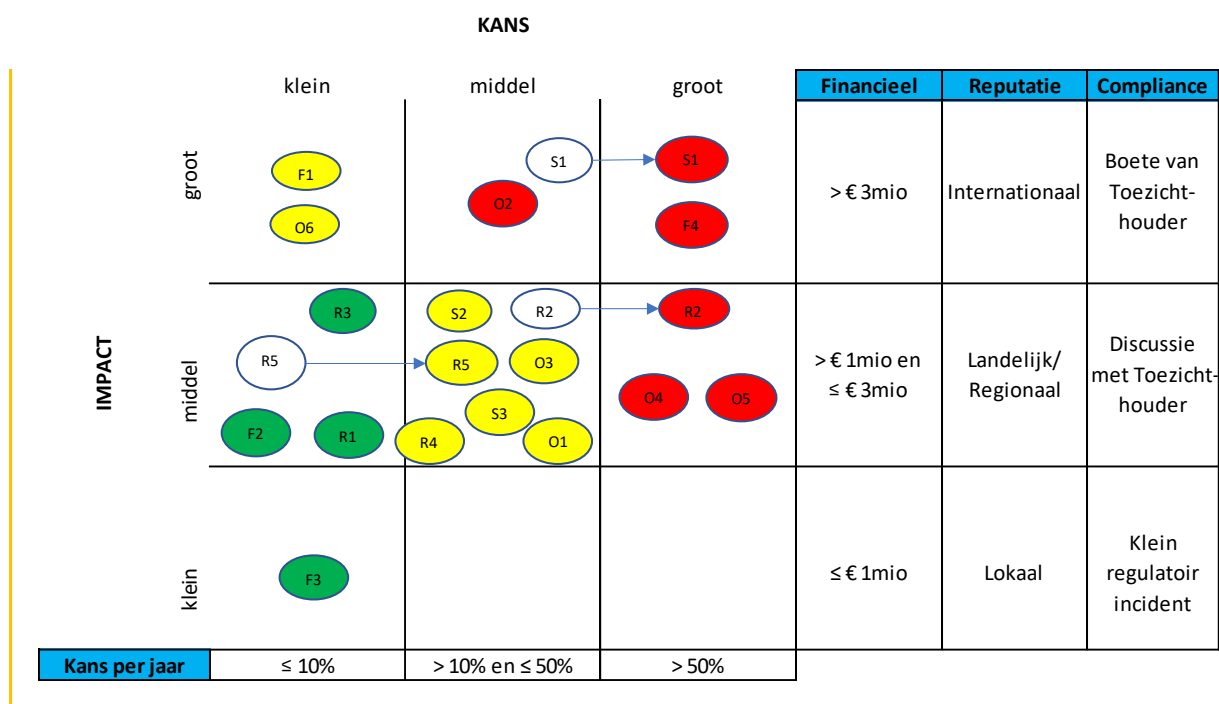
Deze aanpak is noodzakelijk om de continuïteit van de sportsector, de reputatie van NOC*NSF en de belangen van de aangesloten bonden te beschermen in een steeds complexer en onvoorspelbaarder speelveld.

De door NOC*NSF geïdentificeerde risico's worden weergegeven in onderstaande tabel. Hierin is per risico geduid wat de mogelijke impact is en de waarschijnlijkheid dat een risico zich voor kan doen.

RISICOCATEGORIE	RISICO	KANS	IMPACT
STRATEGISCH	S1 Afdracht NLO		
	S2 Verlies van vertrouwen stakeholders		
	S3 Digitalisering en (data-) ontwikkeling		
OPERATIONEEL	O1 Projecten		
	O2 Evenementen		
	O3 Afhankelijkheid en complexiteit van ICT-systemen		
	O4 Kosteninflatie		
	O5 Subsidieafhankelijkheid		
	O6 Derving sponsorbaten		
FINANCIIEEL	F1 Liquiditeit		
	F2 Fiscaal		
	F3 Valuta		
	F4 Deelnemingen		
REPUTATIE & COMPLIANCE	R1 Niet voldoen aan wet- en regelgeving		
	R2 Informatiebeveiliging		
	R3 Reputatieschade		
	R4 Fraude & Corruptie		
	R5 Integriteitsschending		

LAAG	
MIDDEN	
HOOG	

De 'heat map' hieronder presenteert de risico's onderling ten opzichte van elkaar. Zo ontstaat een beeld van de mogelijke ernst van de geïdentificeerde risico's.



De door NOC*NSF onderkende risico's worden in de volgende paragrafen uiteengezet.

Strategische risico's

De strategische risico's voor NOC*NSF bevinden zich op de relatie en samenwerking met enerzijds de aangesloten sportbonden en anderzijds de NLO en de Rijksoverheid, specifiek het ministerie van VWS. Gezamenlijk wordt hier het landelijk sportbeleid vormgegeven, waarbij de beschikbare financiële middelen richtinggevend zijn voor enerzijds continuïteit en anderzijds mogelijke investeringen.

Risico	Risicobeschrijving	Beheersmaatregelen
(S1) Afdracht NLO	NOC*NSF en de aangesloten sportbonden zijn qua financiering primair afhankelijk van de jaarlijkse NLO-afdracht. Een structurele daling in de afdracht van de NLO, leidt tot een daling in de hoogte van het Bestedingsplan en daarmee in de financiering van sportbonden en NOC*NSF.	<ul style="list-style-type: none"> NOC*NSF heeft toezichhoudende rol als aandeelhouder NLO; Bestemmingsreserve NLO.
(S2) Vertrouwen stakeholders	Het verliezen van vertrouwen van VWS, partners en bonden is een risico voor het realiseren van de doelstellingen van NOC*NSF.	<p>De organisatiestructuur is specifiek ingericht op belangenbehartiging van onze stakeholders:</p> <ul style="list-style-type: none"> Public Affairs team voor VWS en andere stakeholders; Accountmanagers sportbonden; Accountmanagers partners; Een afdeling Support specifiek voor sportbonden; Dedicated prestatie managers voor Topsportprogramma's.

		Daarnaast wordt actief toegezien op: <ul style="list-style-type: none"> Auditing bij sportbonden op Minimale Kwaliteitseisen; Handhaving Code Goed Sportbestuur.
(S3) Digitalisering en (data-) ontwikkeling	<p>Verdergaande digitalisering en het groter wordende belang van data-gedreven sturing vormen een steeds belangrijker onderdeel in de businessstrategie.</p> <p>NOC*NSF beschouwt de digitale transformatie als noodzaak om relevant te blijven en een randvoorwaarde voor behalen van de Sportagenda.</p> <p>Belang van kwalitatief goede IT voorzieningen en dataproducten bij alle belanghebbende blijft een aandachtspunt. Zeker als deze moet concurreren met sport specifieke thema's. Niet alleen tijdens de projectfase moet er voldoende capaciteit zijn, maar ook in de beheer fase.</p> <p>Vinden van goed IT personeel is een risico om de transformatie goed te laten verlopen.</p>	De regie op het IT-voorbreningsproces en ontwikkelcapaciteit in 2025 verder versterkt door: <ul style="list-style-type: none"> Versterken van interne ontwikkelcapaciteit; Uitvoeren van architectuurproject (sport basis administratie) wat de eerste stap is naar de in 2024 vastgestelde doel-architectuur . Deze heeft een positieve invloed hebben op de datakwaliteit, privacy wetgeving, security en toegangsbeheer. In 2026 zullen we de doelarchitectuur verder ontwikkelen. Om meer grip te hebben om de IT capaciteit en ontwikkeling hebben we een IT roadmap (2026) ontwikkeld. Daardoor zijn we beter in staat om de capaciteit tijdig op niveau te krijgen. Door het houden van een goede project intake zorgen we ervoor dat de richting wordt doorvertaald naar de inrichting en verrichting.

Operationele risico's

De operationele risico's liggen voor NOC*NSF op het niveau programma's (projecten en activiteiten), mensen en systemen, waarbij het risico op het niet kunnen realiseren van de doelstellingen van afdelingen en programma's centraal staat.

Risico	Risicobeschrijving	Beheersmaatregelen
(O1) Projecten	Om de inhoudelijke doelen en ambities te verwezenlijken, kent NOC*NSF een veelvoud aan projecten en activiteiten die projectmatig worden aangestuurd. Deze vinden veelal plaats in de context van een veelvoud aan stakeholders en thema's waar sporttak-overstijgende afstemming noodzakelijk is. Deze complexiteit leidt tot een extra uitdaging om de gestelde	<ul style="list-style-type: none"> Risicomanagement is hierbij een integraal onderdeel van het projectmanagement, de projectleider is hiervoor verantwoordelijk; Principe van portfoliomanagement wordt toegepast; Prioritering van projecten via portfolio principe; Digitalisering van portfolioprocès is verder ontwikkeld; Dedicated business controllers per afdeling;

	doelen effectief en efficiënt te realiseren.	<ul style="list-style-type: none"> • Periodiek (integrale) voortgangsrapportages; • Alle projectleiders en opdrachtgevers hebben een training gehad.
(O2) Evenementen	<p>NOC*NSF zendt regelmatig topsporters uit naar diverse mondiale toernooien, zoals de Olympische- en Paralympische Spelen, European Games en het Europese Jeugd Olympisch Festival. Dit brengt een breed pallet aan organisatorische vraagstukken met zich mee, en er is ook sprake van ontwikkelingen die beperkt beïnvloedbaar zijn.</p> <p>Organisatie TeamNL Huis Milaan, er wordt een TeamNL Huis georganiseerd tijdens de spelen in Milaan. Dit brengt een ondernemersrisico met zich mee</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eigen afdeling Games Operations, met medewerkers met ruime kennis en ervaring op het gebied van het uitzenden van teams; • Risicosessies met verzekeringsadviseur; • Externe toets op ons interne risicomanagement voor OS/ PS; • Aanwezigheid calamiteitenplan specifiek voor de Spelen; • Aangewezen veiligheidsfunctionaris; • Nauwe samenwerking met de Nederlandse ambassade, het ministerie van Buitenlandse Zaken en het ministerie van VWS. • Nadrukkelijke maandelijkse opvolging van opbrengsten en kosten; • Actieve werving van partnerbijdragen; • Schaalbare kosten (al wordt erkend dat dit beperkt haalbaar is); • Aanhouden reserves om eventueel exploitatieresultaat op te vangen.
(O3) Afhankelijkheid en complexiteit van ICT-systemen	<p>NOC*NSF is in steeds grotere mate afhankelijk van informatietechnologie. De eisen aan onze systemen op beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid nemen verder toe, waarbij de complexiteit van het ICT-landschap een extra uitdaging is.</p> <p>NOC*NSF maakt gebruik van Amerikaanse cloudproviders, de geo-politieke ontwikkelingen geeft reden tot bezorgdheid op de continuïteit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • We werken met standaardisatie en marktstandaarden; • We ontwikkelen software op een agile manier; • Proactief scans op beveiligingsissues door externe partij; • Werken onder architectuur; • Werken met security en privacy by design • Nemen de NIS2 en de BIO (waaronder ISO27001) als standaard voor het beveiligingsbeleid, • Investeren in Security monitoring; • Versterken de back up en disaster recovery • Inventariseren van alternatieven voor clouddiensten. • Leveranciers management.
(O4) Kosteninflatie	Kosteninflatie leidt tot hogere uitvoeringskosten, waardoor activiteiten niet of slechts gedeeltelijk kunnen worden gerealiseerd. Dit beperkt doelbereik en kan impact hebben op sportbonden, programma's en partners.	<ul style="list-style-type: none"> • In 2026 indexatie van het Bestedingsplan • Geen of beperkte indexaties op toekenningen • Budgettaire kaderstelling en bewuste keuzes in aanbod van diensten
(O5) Subsidie-afhankelijkheid	Afhankelijkheid van subsidies brengt het risico met zich mee	<ul style="list-style-type: none"> • In 2026 een éénmalige uitkering uit de BR Bestedingsplan

	dat bij wegvallen of verlaging van deze middelen geplande activiteiten niet kunnen worden uitgevoerd, wat impact heeft op doelbereik en stakeholderrelaties.	<ul style="list-style-type: none"> • In 2025 overleg met rijksoverheid gestart over subsidiefinanciering m.i.v. 2027 e.v. • Tijdige communicatie over ontwikkelingen en verwachtingenmanagement, zowel intern als extern
(O6) Derving sponsorbaten	Het niet verlengen of realiseren van (nieuwe) sponsorovereenkomsten leidt tot substantiële derving sponsorbaten, met als gevolg lagere tot geen commerciële inkomsten voor een groot aantal sportbonden ter vergoeding van de door hen ingebrachte marketingrechten en waardevermindering TeamNL propositie.	<ul style="list-style-type: none"> • Het sluiten van meerjarige contractuele overeenkomsten; • Tussentijdse evaluaties met huidige partners; • Meerdere acquisitiesprekken op jaarbasis met potentiële partners; • Jaarlijks ontwikkelen nieuwe proposities; • Meten en monitoren van merk- en sponsorbekendheid; • Jaarlijks TeamNL marketingplan; • Toezicht op naleving contractuele afspraken.

Financiële risico's

Eén van de kerntaken van NOC*NSF is de ontvangen gelden van de NLO en het ministerie van VWS verdelen over de aangesloten sportbonden. Sportbonden en NOC*NSF zijn primair afhankelijk van deze geldstroom. Hierbij zijn over de verdeling, met richtlijnen, afspraken met sportbonden gemaakt. Om ervoor te zorgen dat NOC*NSF altijd aan de betalingsverplichtingen kan voldoen, hanteert de organisatie een lage risicoacceptatie voor financiële risico's en heeft NOC*NSF voldoende financiële reserves.

Risico	Risicobeschrijving	Beheersmaatregelen
(F1) Liquiditeit	<p>Vanuit haar kerntaak Verdelen Middelen fungeert NOC*NSF als facilitator om conform het Bestedingsplan Sportagenda middelen te verdelen over de sportbonden. Er wordt rekening mee gehouden dat de ontvangen afdracht van de NLO niet altijd gelijk is aan de gereserveerde middelen in dit Bestedingsplan.</p> <p>NOC*NSF dient te allen tijde in staat te zijn om betalingsverplichtingen aan sportbonden te kunnen voldoen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Treasurystatuut; • Liquide houden reserves, geen actief beleggingsbeleid; • Liquiditeitsprognoses.
(F2) Fiscaal	NOC*NSF acht het van belang om ten aanzien van fiscaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Convenant horizontaal Toezicht met Belastingdienst;

	zorgvuldig op te treden en de fiscale wet- en regelgeving nauwgezet en op verantwoorde wijze toe te passen.	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscaal statuut; • Tax Control Framework; • Fiscale coördinator aangesteld; • Fiscale werkgroep; • Partnership met tax-assurance partner.
(F3) Valuta	Jaarlijkse IOC-ontvangsten vinden in buitenlandse valuta plaats.	<ul style="list-style-type: none"> • Geen buitenlandse valuta, verkoop per omgaande.
(F4) Deelnemingen	Papendal kent structurele financieringsproblemen, liquiditeitsdruk en investeringsopgave, met impact op waarde en continuïteit.	<ul style="list-style-type: none"> • CFO benoemd en financiële sturing versterkt • STAK-bestuur versterkt • Governance herijkt en aangescherpt • Extern onderzoek naar toekomstbestendig model uitgevoerd • Integrale scenarioanalyse (exploitatie, vastgoed en financiering) in uitvoering • Voorbereiding besluitvorming over structurele financiering, conceptontwikkeling en investeringsprioritering

Reputatie- en compliancerisico

Vanuit maatschappelijke positie als sportkoepel van Nederland en als belangenbehartiger van de aangesloten sportbonden, waarbij voor een belangrijk deel financiering vanuit de Rijksoverheid met bijbehorende financieringsverplichtingen plaatsvindt, streeft NOC*NSF ernaar volledig te voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Risico	Risicobeschrijving	Beheersmaatregelen
(R1) Niet voldoen aan wet- en regelgeving	<p>De financiering vanuit het ministerie van VWS (maar ook andere overheidsorganen en EU-instanties) van diverse subsidies brengt met zich mee dat NOC*NSF structureel moet voldoen aan voorwaarden uit subsidiebeschikkingen, controle protocollen en overige compliance-eisen.</p> <p>NOC*NSF heeft tevens te maken met wettelijke verplichtingen o.a. op het gebied van governance (o.a. WBTR), privacy (AVG), AI act en arbeids- en inhuurrelaties (o.a. Wet DBA en arbeidswetgeving).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidievoorwaarden en controle zijn vertaald naar interne richtlijnen en werkprocessen (incl. dossiervorming, toetsing en tijdige rapportages); • Business Control monitort periodiek de naleving en voert interne controles uit op subsidie-dossiers en verantwoordingen; • Privacy, Security & AI Officer borgt beleid, risicoanalyse en incidentrespons (incl. datalekproces en awareness); • Juridische Zaken monitort relevante wetswijzigingen en vertaalt deze naar beleid/contracten en compliance-verplichtingen; • Inhuur en arbeidsrelaties worden geborgd via centraal contract- en inhuurproces (incl. toetsing Wet DBA/arbeidsrecht en standaardcontracten)

(R2) Informatiebeveiliging	In iedere organisatie (en ook bij NOC*NSF) is er een risico op negatieve gevolgen van incidenten rondom de betrouwbaarheid, integriteit en/of vertrouwelijkheid van gegevens.	We beschermen persoons-, bijzondere persoons- financiële- en andere gevoelige data met een pallet aan maatregelen. Daarin onderscheiden we vier groot risico's te weten fraude, (s)spionage, data diefstal/lek en afpersing: <ul style="list-style-type: none"> • Opstellen, implementeren en monitoren van security-, AI- en privacy beleid; • Awareness programma met training, phishing tests, gouden regels, AI geletterdheid training; • Processen zoals in- en uitdienst, incident responseplan en datalek procedure; • Technische maatregelen zoals monitoren en scannen op kwetsbaarheden; • Uitvoeren attack & penetration testen.
(R3) Reputatie-schade	Vanwege de publieke functie van NOC*NSF speelt altijd het risico van imagoschade.	<ul style="list-style-type: none"> • Creëren van bewustzijn bij medewerkers; • Dedicated persvoorlichting/ woordvoering; • Communicatiestrategen per afdeling; • Periodieke evaluatie communicatiestrategie.
(R4) Fraude & Corruptie	Fraude en wangedrag kunnen doorlopend risico vormen voor organisaties. De impact van het niet compliant zijn ligt op het niveau van boetes, sancties en reputatieschade.	<ul style="list-style-type: none"> • Interne gedragscode; • Geschenken, aanbiedingen en incidentele vergoedingen door externe partijen niet worden geaccepteerd dan wel worden ingeleverd bij HR; • Inkoopbeleid; • Procuratieschema; • Meerdere handtekeningen in het betaalproces; • Gedigitaliseerde workflow bij de factuurverwerking met bijbehorende autorisaties; • Mandaat voor het autoriseren van declaraties op relatief laag bedrag vastgesteld; • Digitalisering inkoopproces. • Fraude awareness sessie met afdelingen Finance, Control en Inkoop In 2026 wordt dit uitgebreid met: <ul style="list-style-type: none"> • Fraude response plan.
(R5) Integriteits-schending	Het risico dat in strijd met de waarden van NOC*NSF wordt gehandeld.	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwenspersoon; • Kernwaarden sluiten aan bij de waarden en normen zoals die zijn verankerd in de IOC/IPC Code of Ethics;

		<ul style="list-style-type: none"> • Aanstelling interne integriteitsmanager en start uitvoering fase 1 integriteitsplan NOC*NSF; • Educatie van medewerkers NOC*NSF over integriteitsrisico's; • De specifieke risico's van de afdeling Topsport inzichtelijk maken en mitigerende maatregelen nemen; • Aanscherpen interne regelingen (Klachtenregeling, Gedragscode en Klokkenluidersregeling).
--	--	--