

# Jaarverslag 2022

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

Papendallaan 60  
6816 VD Arnhem  
026 - 483 44 00  
info@nocnsf.nl

nocnsf.nl  
KvK 09059703  
RSIN 0068.61.763



# inhoudsopgave

<b>Bestuursverslag 2022</b>	<b>4</b>
<b>1. Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>2. Profiel</b>	<b>5</b>
2.1. Algemeen	5
2.2. Naam en zetel	5
2.3. Doelstelling	5
2.4. Overtuiging en visie	5
2.5. Missie	5
2.6. Strategie	6
<b>3. Jaaroverzicht 2022</b>	<b>6</b>
<b>4. Uitvoering jaarplan 2022</b>	<b>8</b>
4.1. Sportbonden versterken	8
4.2. Sport en integriteit: van visie naar uitvoering	8
4.3. Commerciële samenwerkingsmodellen ontwikkelen	10
4.4. Verrijkte data veilig opslaan en slim uitwisselen met sportbonden	10
4.5. Studie '80% sport': inzichten en tools om uitstroom te voorkomen en instroom te maximaliseren	10
4.6. Een optimaal prestatieklimaat realiseren voor de Olympische en Paralympische Winterspelen in Beijing 2022	11
4.7. Aanjagen integrale aanpak duurzaamheid in de sport	11
4.8. Herijking (inkomens)voorziening voor elke fase van de carrière van topsporter	12
4.9. Sportcampagne gemeenteraadsverkiezingen en provinciale staten	12
4.10. Professionalisering van de sector: naar een Human Capital Agenda Sport en Beweging	13
<b>5. Uitvoering beleidsdoelen Sportagenda 2017+</b>	<b>13</b>
5.1. Ontwikkeling van (de) sport(sector)	14
5.1.1. Public Affairs	14
5.1.2. Integrity en governance	15
5.1.3. Centrum Veilige Sport Nederland	16
5.1.4. Innovatie, kennis en onderzoek	17
5.1.5. Olympisme	17
5.2. Topsport	17
5.2.1. TeamNL   Prestatiemanagement	17
5.2.2. TeamNL   Athlete Services	18
5.2.3. TeamNL   Experts	19
5.2.4. TeamNL   Games Operations	19
5.2.5. TeamNL   Assist	20
5.3. Sportparticipatie	20
5.3.1. Sportclubontwikkeling	20
5.3.2. Clubkaderontwikkeling	21

# inhoudsopgave

5.3.3.	Sportaccommodaties	23
5.3.4.	Sportnetwerkontwikkeling	24
5.3.5.	Positieve sportcultuur	25
5.3.6.	Sportpromotie	26
5.3.7.	NOC*NSF Academie voor Sportkader	27
5.3.8.	Sportmatch – digitaal sportplatform	27
5.3.9.	Sport Support	28
5.3.10.	Data & Sports Intelligence	28
5.3.11.	Preventieakkoord en Gezonde sportomgeving	29
5.4.	Financiering van sport	29
5.4.1.	Publieke en private inkomsten en investeringen verduurzamen en uitbreiden	29
5.5.	Vooruitblik 2023	30
<b>6.</b>	<b>Interne organisatie en overige taken NOC*NSF</b>	<b>31</b>
6.1.	Ontwikkelingen binnen de vereniging NOC*NSF	31
6.2.	Kerntaak Belangenbehartiging	31
6.3.	Partnerships & commercie	32
6.3.1.	Partnerships	32
6.3.2.	Ontwikkelingen model 2021 en verder	32
6.3.3.	Samenwerking sportbonden binnen de propositie	32
6.3.4.	IOC TopX Partner Agreement	33
6.3.5.	Partners van de Nederlandse sport	34
6.3.6.	NOC*NSF Partners	34
6.3.7.	Suppliers	35
6.3.8.	Fanstrategie	36
6.3.9.	Activaties en opmaat naar 2022	36
6.3.10.	Tevredenheid en zichtbaarheid partners	37
6.4.	Communicatie & Media	37
6.4.1.	Merkbekendheid NOC*NSF en TeamNL	38
6.4.2.	Events	39
6.4.3.	Facts and figures online marketing & content	39
6.4.4.	Mediapartners	40
6.4.5.	Project- en marketingcommunicatie	40
6.5.	Kerntaak verdelen middelen	42
6.6.	Werkorganisatie NOC*NSF	43
6.7.	Informatiebeveiliging	45
6.8.	Overige taken	45
<b>7.</b>	<b>Financieel Perspectief</b>	<b>46</b>
7.1.	Financiële informatie	46
7.2.	Financieel perspectief: 2023 en verder	52
<b>8.</b>	<b>Governance</b>	<b>53</b>

# Bestuursverslag 2022

## 1. Voorwoord

In veel opzichten was 2022 een bijzonder jaar voor de Nederlandse sport. De afsluiting van een periode die ook voor onze vereniging werd gekenmerkt door de impact van het coronavirus. De Olympische en Paralympische Spelen in Beijing waren, door het zich toen nog volop manifesterende virus, nóg complexer voor alle deelnemers en ondersteunende staf dan de Spelen in Tokio in 2020. Toch kunnen we vol trots terugkijken op de resultaten van TeamNL.

De brute inval van Rusland in Oekraïne is tot op de dag van vandaag een grote zorg voor heel Europa. De invloed op het volgende jaar laat zich ook al gelden rondom de Spelen in Parijs. De voorbereidingen en mooie vooruitzichten op een Olympisch jaar worden als gevolg van de agressie overschaduwed door de dilemma's die zich aandienen, op zowel menselijk als bestuurlijk gebied.

De vereniging NOC\*NSF maakte in 2022 een snel, maar uiterst zorgvuldig proces door op weg naar een nieuwe ambitie: de Sportagenda 2032, die in mei unaniem werd aangenomen op de algemene vergadering. Hierin gaan we van een denkkader naar een volwaardige, gedragen strategie. Integraliteit en samenwerking zijn daarbij twee zeer belangrijke pijlers. Integraal betekent in dit verband: een aanpak waarin de verschillende onderdelen van de werkorganisatie van NOC\*NSF en de aangesloten leden elkaar maximaal versterken en één gedeeld strategisch fundament voor topsport en breedtesport om de uitvoering van de Sportagenda te realiseren. Altijd in samenwerking met de wereld om ons heen en sectorbreed waar het de sport betreft: de streefdoelen van de Sportagenda kunnen we als vereniging immers niet alleen realiseren. Het Sectoroverleg dat we in 2022 hebben opgericht om alle sportaanbieders in ons land te verenigen, is belangrijk én succesvol doordat we ons richten op gedeelde belangen en doelen.

Maatschappelijke verbinding is van steeds groter belang; ook de sport heeft een verantwoordelijkheid als het gaat om een bijdrage aan de vraagstukken van nu. **De Social Return on Investment (SROI) steeg in 2022 opnieuw, tot 2,7 euro per in de sport geïnvesteerde euro.** Dat overtuigt. Sportplezier gunnen aan iedereen is het uitgangspunt. Dat dat bijdraagt aan kansgelijkheid, verminderen van de beweegarmoede, sociale cohesie en de ontmoeting tussen mensen, is anno nu meer dan mooi meegenomen!

We zien daarbij dat de unieke verenigingsstructuur in ons land nog veel meer potentie heeft, waar we de kans hebben die te verbinden met maatschappelijke sectoren en organisaties. De basis is gelegd met het ondertekenen van het Sportakkoord II – een belangrijk moment in 2022. De komende periode zullen we daaraan invulling gaan geven op lokaal niveau, waarbij we de unieke waarde van sportbonden- en verenigingen kunnen laten zien met een brede aanpak vanuit de sector, met bestuurders, beleidsmakers en deskundigen en vooral met iedereen die dat plezier herkent, graag beleeft en het ook anderen gunt.

Op het gebied van integriteit, een maatschappelijk zeer breed levend thema, heeft de sport in 2022 aanzienlijke stappen voorwaarts gezet. En stappen voorwaarts zullen we ook in 2023 agenderen, want het is onze morele plicht om structureel te (blijven) zorgen voor een toekomstbestendige, veilige sport.

Tot slot: de stappen die we als NOC\*NSF zetten, op weg naar het sportiefste land ter wereld (onze ambitie voor 2032), kunnen we alleen zetten dankzij de steun van velen. Zonder ook maar iemand te kort te willen doen, onderstrepen we in dit voorwoord de samenwerking met de Nederlandse Loterij, die in 2022 verder uitgebreid en geïntensiveerd werd. Dank daarvoor!

Namens het bestuur en de directie van NOC\*NSF,

**Anneke van Zanen-Nieberg**  
Voorzitter Bestuur NOC\*NSF

**Marc van den Tweel**  
Algemeen Directeur NOC\*NSF

Mei 2023

## 2. Profiel

### 2.1. Algemeen

De Vereniging Nederlands Olympisch Comité \* Nederlandse Sport Federatie (NOC\*NSF) is de bundeling van de georganiseerde sport in Nederland. De 93 aangesloten landelijke sportorganisaties (77 sportbonden en 16 geassocieerden) vertegenwoordigen samen ruim 24.000 sportclubs met in totaal ruim vijf miljoen georganiseerde sporters.

### 2.2. Naam en zetel

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

### 2.3. Doelstelling

Volgens artikel 4 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 of 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 die van onze 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.

### 2.4. Overtuiging en visie

Het is de overtuiging van NOC\*NSF dat er veel te winnen is met sport. We geloven in de kracht van sport.

Sport en sportief bewegen dragen bij aan de vitaliteit, gezondheid en sociale ontwikkeling van ieder individu en daarmee aan een gelukkig, vitaal en inclusief Nederland.

### 2.5. Missie

De missie van NOC\*NSF liet zich tot het aannemen van de Sportagenda omschrijven als: het creëren van optimale sportomstandigheden voor iedereen: van recreant tot topsporter, van gehandicapte sporter tot vrijwilliger en fan.

De specifieke missie van TeamNL is het inspireren en het verbinden van Nederland vanuit de prestaties van TeamNL. Zo laat TeamNL zien dat we veel winnen met sport in Nederland.

Nu de Sportagenda 2032 is aangenomen, streeft NOC\*NSF naar optimale benutting van de kracht van sport in de samenleving. De missie van NOC\*NSF is om het sportiefste land ter wereld te worden. Dat is een ambitie die inspireert, raakt, verbindt en richting geeft. Het vormt bovendien een goede basis voor samenwerking en de gewenste integrale strategie. Het realiseren van de ambitie is immers de optelsom van alle verschillende aandachts- en expertisegebieden binnen de sportsector.

In 2032 heeft iedereen, in alle levensfasen en op alle ambitieniveaus, dagelijks sportplezier. Bovenal door zelf en samen te sporten, te excelleren in sport of sportief te bewegen, maar ook als vrijwilliger, professionaal en supporter in een sociaal-veilige, gezonde en duurzame omgeving, verrijkt door waardevolle topsport.

## 2.6. Strategie

Met het aannemen van de Sportagenda heeft NOC\*NSF, om de doelen te realiseren, een uitvoeringsstrategie ontwikkeld. Aan de hand van acht actielijnen en geprioriteerde inspanningen gaan we aan de slag. Hierbij werken we intensief samen als één vereniging, vanuit één strategie.

De acht actielijnen zijn:

- \* We werken intensief en effectief samen, binnen en buiten de sector.
- \* We versterken de organisatiekracht van sportorganisaties op maat.
- \* We werken aan voldoende en bekwame vrijwilligers en professionals in de sector.
- \* We organiseren een aantrekkelijk sportaanbod, waaronder wedstrijden en evenementen.
- \* We organiseren een optimaal en succesvol topsportklimaat in Nederland.
- \* We werken aan toegankelijke sportaccommodaties en een sportvriendelijke openbare ruimte.
- \* We promoten de waarde van sport en sportief bewegen voor iedereen.
- \* We innoveren op het gebied van prioritaire thema's.

## 3. Jaaroverzicht 2022

### Januari

- Teampresentatie en bekendmaking vlaggendragers Olympische Spelen Beijing
- Coronamaatregelen versoepeld: ook sportcompetities kunnen weer van start - 25 januari 2022
- Campagne 'Welkom in de sport', call-to-action: ingevulde inclusiechecks op weeswelkomindesport.nl
- Dertien sportbonden ondertekenen het charter Inclusie en diversiteit 2.0
- Q-music wordt radiopartner van NOC\*NSF
- Nominatie en bronzen sponsoRing in samenwerking met DPG, KLM en NLO voor de activatie van 'Oranje Boven'

### Februari

- Olympische Spelen in Beijing. Kjeld Nuis en Lindsay van Zundert zijn de vlaggendragers van TeamNL bij de openingsceremonie
- TeamNL-thuissupportcampagne tijdens de Spelen in Beijing
- Oproep verantwoord sporten tijdens coronacrisis
- Welkom Thuis voor TeamNL op Schiphol
- Golden Clinic in nieuwe opzet in de Werkspoorkathedraal in Utrecht
- Huldiging Olympische medaillewinnaars door Koning Willem Alexander, de minister-president en de minister van VWS

### Maart

- Paralympische Spelen in Beijing. Lisa Bunschoten en Chris Vos zijn de vlaggendragers van TeamNL bij de openingsceremonie.
- Huldiging Olympische medaillewinnaars door Koning Willem Alexander, de minister-president en de minister van VWS.
- De website [sportinfrastructuur.nl](https://sportinfrastructuur.nl) is gepubliceerd: het nieuwe kwaliteitszorgsysteem sportaccommodaties, inclusief accommodatiepaspoort
- Campagne gemeenteraadverkiezingen
- TeamNL Mural-campagne in Den Haag

### April

- Publicatie onderzoeksrapport [Zo sport Nederland](#)
- Paralympische Talentdag
- André Cats start als directeur Topsport NOC\*NSF
- Dovensportbonden worden eindelijk onderdeel van reguliere bonden
- Conferentie 'Excelleren als maatschappelijke motor' - 14 april 2022 - Papendal
- Uitreiking Gazellefietsen aan Olympisch en Paralympisch TeamNL

## Mei

- Sportclub SDDL wint titel Sportaccommodatie van het jaar 2022 - 11 mei 2022
- Algemene vergadering (AV) (met o.a. vaststelling Sportagenda en terugblik Olympische en Paralympische Spelen Beijing 2022) - 16 mei 2022
- Alle 23 District Sports gestart: lokale sport- en ontmoetingsplekken 'voor en door jongeren' in samenwerking met Johan Cruyff Foundation en Krajicek Foundation
- Recordbedrag van 50,4 miljoen naar de Nederlandse Sport (afdracht NLO)
- Werkconferentie Trainer-coach, het is 'n vak, op 17 mei 2022

## Juni

- Olympic Moves: School Final - vrijdag 10 juni
- Succesvolle microbudgetcampagne: 1000 euro voor je club
- VOG-campagne
- European Company Games

## Juli

- TeamNL bij European Youth Olympic Festival (EYOF) Banská Bystrica
- NOC\*NSF zet in op preventie om sport bij nieuwe coronagolf open te houden
- Fonds Gehandicaptensport en NOC\*NSF lanceren Sportdeelname-index (SDI) voor mensen met een beperking
- Bijeenkomsten Sportief Verbinden

## Augustus

- Canal Parade 2022 - dertien bonden gezamenlijk op één sportboot
- Alcoholbeleid sportclubs - campagne NIX18
- Start van Rijke Schooldag

## September

- Nederlandse Loterij verbindt zich voor tien jaar als hoofdsponsor aan TeamNL
- Nationale Sportweek - 16 t/m 23 september
- Herdenking aanslag München 1972
- NOC bestaat 110 jaar

## Oktober

- Vierde TeamNL Leaders in Performance Conference Nutrition - op Papendal - 5 oktober 2022
- European Sport Platform gehost voor ENGSO op Papendal - 14 t/m 16 oktober
- Week van de scheidsrechter
- WK Volleybal voor vrouwen in Nederland
- VOG-campagne

## November

- AV (met o.a. jaarplan en begroting NOC\*NSF 2023, Integriteit en Sportakkoord II - 21 november 2022
- Herijkte [Kwalificatiestructuur](#) sport voor sportopleidingen aangenomen
- Werkconferentie de toekomst van clubondersteuning. [Bekijk de aftermovie op YouTube.](#)
- Werkconferentie Naar een strategisch kader topsport, op 22 november 2022
- Bekendmaking Chefs de mission Parijs 2024: Pieter van den Hoogenband en Esther Vergeer

## December

- Ondertekening Sportakkoord II door het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), de Vereniging Sport en Gemeenten (VSG), de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en het Platform Ondernemende Sportaanbieders (POS) en het Nederlands Olympisch Comité\* Nederlandse Sport Federatie (NOC\*NSF) - 14 december 2022
- Campagne De sport wordt rookvrij: [Sport Rookvrij](#)
- Wij zijn TeamNL-campagne
- NOS | NOC\*NSF Sportgala

## 4. Uitvoering jaarplan 2022

In dit jaarplan 2022 benoemen we een tiental hoofdthema's, ook wel speerpunten. Dit zijn:

1. Versterken van sportbonden
2. Sport en integriteit: van visie naar uitvoering
3. Commerciële samenwerkingsmodellen ontwikkelen
4. Verrijkte data veilig opslaan en slim uitwisselen met sportbonden
5. Studie '80% sport': inzichten en tools om uitstroom te voorkomen en instroom te maximaliseren
6. Een optimaal prestatieklimaat voor de Olympische en Paralympische Winterspelen in Beijing 2022 realiseren
7. Aanjagen integrale aanpak duurzaamheid in de sport
8. Herijking (inkomens)voorziening voor elke fase van de carrière van topsporters
9. Sportcampagne regeerakkoord en gemeenteraadsverkiezingen
10. Professionalisering van de sector: naar een Human Capital Agenda Sport en Bewegen

Hieronder reflecteren we per speerpunt op de activiteiten in het achterliggende jaar.

### 4.1. Versterken van sportbonden

Organisatieontwikkeling is een cruciaal en terugkerend thema bij sportbonden. In 2022 was dit dan ook een speerpunt van NOC\*NSF. Accountmanagement is hiermee aan de slag gegaan, onder andere door vraaggericht sportbonden te ondersteunen bij de ontwikkeling en uitvoering van (strategisch) beleid van de bond. Er zijn diverse vormen gekozen, zoals de strategische afstemmingsgesprekken waarbij gekeken is in hoeverre het bondsbeleid aansluit bij het overkoepelende beleid van de Sportagenda. Hierbij zijn ook bonden begeleid die in het kader van een nieuwe beleidscyclus veel meer rechtstreeks de koppeling wilden maken tussen hun eigen beleid en de Sportagenda. Omdat dit meer intensive contactmomenten oplevert, is een vierde accountmanager aangetrokken.

Een andere vorm is het peer-to-peergesprek, een van de adviezen uit de Veranderagenda. De wens van de leden was meer met elkaar in contact treden met als doel te 'leren van elkaar'. Specifiek gaat het daarbij om op welke manier een bond invulling geeft aan de doelstellingen uit de Sportagenda. Vanzelfsprekend dienen de gesprekken ook om breder van elkaar te leren en elkaar te inspireren.

Ook hebben de accountmanagers clusters van bonden ondersteund om gezamenlijk te versterken en samen te werken aan strategische thema's. In 2022 is dat onder andere gebeurd met de kleine bonden zonder werkorganisatie, denksportbonden en buitensportbonden. Deze aanpak loopt door in 2023 en wordt, waar relevant, ook naar andere groepen bonden uitgebreid.

In het kader van het versterken van Sportbonden werd een innovatiemanager aangetrokken die sportbonden helpt bij het innoveren en implementeren van innovaties langs de lijn van de Innovatiestrategie van NOC\*NSF. Ook gesprekken over de toekomst van de shared-servicesorganisatie en wellicht een te vormen Omnibond worden gevoerd. Voor Slagvaardig Organiseren Sport (een ontwikkelprogramma voor en door middelgrote bonden) zijn opleidingen, intervisies en masterclasses georganiseerd en het gesprek loopt om het programma in 2023 door te zetten. In het kader van betere ledensupport zijn gesprekken gevoerd over het opzetten van een afdeling ledensupport waarbij dient te worden aangegeven dat, zoals geschetst in de eerste uitwerking van het speerpunt versterken sportbonden, voor alle afdelingen geldt dat er kritisch gekeken dient te worden naar wat zij doen aan het versterken en bedienen van sportbonden.

### 4.2. Sport en integriteit: van visie naar uitvoering

#### Grensoverschrijdend gedrag

We zien dat de hele maatschappij, van politiek tot cultuur tot bedrijfsleven, worstelt met grensoverschrijdend gedrag. Wat is het precies, hoe voorkom je het en hoe grijp je op een goede manier in als het misgaat? Als sportsector zitten we dit rondom dit thema nog midden in een leercurve. Ook wij als NOC\*NSF.



Op het gebied van grensoverschrijdend gedrag is NOC\*NSF in 2022, in een kleine werkgroep met deskundigen, begonnen een normenkader te ontwikkelen. Dat blijkt nog geen eenvoudige opgave, want wat is grensoverschrijdend gedrag en waar ligt de grens? Het roept ook nieuwe vragen op zoals wanneer en waarvoor het tuchtrecht zou moeten worden ingezet. En: zijn sommige zaken, maar ook slachtoffers, beschuldigen en sportbonden niet meer gebaat bij alternatieve trajecten, via bijvoorbeeld Perspectief Herstelbemiddeling of mediation?

Het is cruciaal dat alle betrokkenen zich gehoord en gesteund voelen. En hoe voorkomen we dat het überhaupt zover komt? Hoe faciliteren we het goede gesprek over iets wat een sporter dwarszit of over een actie die zijn of haar welzijn ten goede komt? En last but not least: hoe zorgen we dat ook trainers en coaches zich voldoende veilig voelen om hun werk te doen?

In het najaar van 2022 hebben we hier veel gesprekken over gevoerd die moeten leiden tot vaststelling van een normenkader in de AV in mei 2023. Naast een normenkader Grensoverschrijdend Gedrag worden in die stukken aanbevelingen opgenomen die inzicht geven in welke stappen mogelijk te nemen zijn bij incidenten.

### **Extra investeringen in integriteit**

In 2021 stelde NOC\*NSF de Visie Sport en Integriteit vast in haar AV. Deze beoogt een schielsprong in de sport op de vlakken integriteit en sociale veiligheid. De visie bevat een grote lijst aan veelal preventieve maatregelen rondom educatie en scholing van kader maar ook sporters zelf. In 2022 is deze lijst van maatregelen doorgerekend door adviesbureau Berenschot om inzichtelijke te krijgen welke extra investering dit vraagt, maar ook om de maatschappelijke discussie los te trekken over de kosten die gepaard gaan met een structurele inspanning op dit vlak. [Lees hier het rapport.](#)

Dit heeft mede geleid tot extra investeringen vanuit de overheid en de sport zelf waarmee we in 2023 op alle niveaus stappen kunnen maken: van het beschikbaar maken van duizend gratis opleidingsmodules voor vertrouwenscontactpersonen bij verenigingen tot extra capaciteit om beleidsmatige verbeteringen in het tuchtrecht te bewerkstelligen. In 2023 is vanuit deze middelen ook 8 fte aan integrity managers beschikbaar die bij sportbonden aan de slag zullen gaan om ervoor te zorgen dat sportbonden hun rol optimaal kunnen vervullen bij incidenten, maar ook voor het uitzetten en uitvoeren van preventie richting sportverenigingen en topsporters. Deze integrity managers gaan aan de slag bij sportbonden waar momenteel veel werk te doen is of bij sportbonden die de middelen niet hebben hier zelf in te investeren. In 2022 is in samenwerking met het Nederlands Compliance Instituut een programma ontwikkeld om deze integrity managers op te leiden.

### **Basiseisen integriteit en sociale veiligheid in het Sportakkoord**

Naast extra investeringen vormen de afspraken in het Sportakkoord over de basiseisen sociale veiligheid en integriteit ook een belangrijke boost die ertoe leidde dat meer sportaanbieders op lokaal niveau een aantal minimale maatregelen hebben genomen. De basiseisen zijn: gebruikmaken van de gratis VOG-regeling, vertrouwenscontactpersoon, gedragscode en het volgen van een e-learning/cursus voor trainers die voor kwetsbare groepen staan.

In het Sportakkoord is opgenomen dat gemeenten werken aan een plan van aanpak om sociale veiligheid en integriteit bij lokale sportaanbieders te stimuleren en te ondersteunen. Gemeenten worden opgeroepen aanbieders hierbij te prikkelen om in ieder geval de minimaal noodzakelijke stappen richting een sociaal-veilige sport te zetten, aan de hand van de basiseisen sociaal-veilige sport. Op alle basiseisen is door de extra investeringen ondersteuning mogelijk naar sportclubs en zal ook een systeem worden ontwikkeld waarmee gemeenten de voortgang kunnen monitoren.

### **Topsport en integriteit**

We zien het als onze verantwoordelijkheid om iedereen bewust te maken van de positieve waarde van topsport, de dilemma's en de mogelijke valkuilen. Door topsport in de kern verantwoord te organiseren, in lijn met de huidige maatschappelijke context, vergroten we de kwaliteit, geven we meer glans aan de topsport en de prestaties die hieruit voortvloeien en verhogen we haar maatschappelijke waarde. Integriteit is niet het sluitstuk maar het startpunt van de inspirerende waarde van topsport. En dat startpunt nemen we letterlijk.

### **Handreiking integriteitsplan sportbonden**

Tot slot is een handreiking integriteitsplan voor sportbonden ontwikkeld, waarmee sportbonden zelf een integriteitsplan kunnen maken en die sportbonden een overzicht biedt van wat van ze verwacht wordt en welke ondersteuning er ook collectief beschikbaar is om ze hierbij te helpen. Met deze handreiking en de integrity managers worden sportbonden geholpen tot plannen maar vooral ook tot uitvoering (daarvan te komen).

### **4.3. Commerciële samenwerkingsmodellen ontwikkelen**

In 2021 vond een aanscherping van de commerciële strategie plaats. In 2022 is in samenwerking met bonden gewerkt aan de uitwerking van deze strategie met het TeamNL Strategisch Marketingplan. Vervolgens zijn de eerste stappen gezet tot het opzetten van een slagvaardige en marktgerichte organisatie die zich richt op bereik, impact en het binden van de consument aan de sport en haar partners, met TeamNL Shared Marketing: een dagelijkse werkstructuur van bonden en NOC\*NSF rondom TeamNL marketing.

In 2022 zijn concrete KPI's geformuleerd met heel TeamNL. Deze aanpak heeft geleid tot positieve resultaten rondom merkontwikkeling, uniformiteit, herkenbaarheid en mediawaarde.

De ontwikkeling van de organisatie gaat door in 2023, waarbij bestaande en nieuwe commerciële modellen in deze werkstructuur worden opgepakt, zoals de uitbreiding van de TeamNL webshop, databasemarketing en ticketingmodellen.

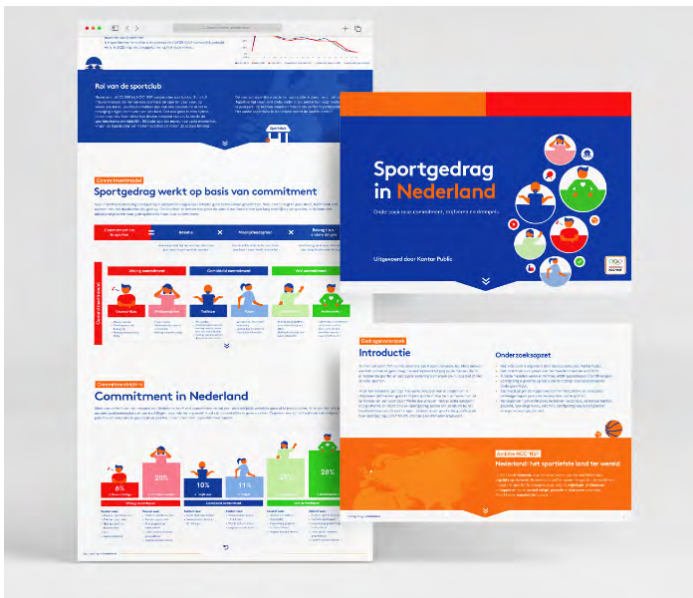
### **4.4. Verrijkte data veilig opslaan en slim uitwisselen met sportbonden**

In 2022 hebben zijn de eerste initiatieven uitgewerkt en gestart om efficiënter en effectiever om te gaan met data tussen NOC\*NSF en sportbonden. Zo is er een nieuwe verenigingsdatabase ontwikkeld in het NOC\*NSF CRM-systeem dat een veelvoud aan processen ondersteunt om de lokale sport verder te ontwikkelen. Verder is onderzocht, en daarmee steeds duidelijker geworden, welke databehoeftes sportbonden hebben en is samen met alle stakeholders gewerkt aan plannen om dit de komende jaren verder gestalte te geven. Een onderdeel hiervan is onder andere om in 2023 een centraal datateam te formeren dat hier invulling aan gaat geven.

### **4.5. Studie '80% sport': inzichten en tools om uitstroom te voorkomen en instroom te maximaliseren**

In 2022 heeft NOC\*NSF in samenwerking met onderzoeksbureau Kantar Public het 80%-sport-marktonderzoek uitgevoerd. Het rapport is in december 2022 verschenen onder de titel [Sportgedrag in Nederland](#).

Sport en sportief bewegen zijn nog niet bij alle inwoners van Nederland dagelijkse routine. Momenteel sport 59% van de mensen wekelijks. Het sportaanbod blijkt vaak niet in te spelen op de veranderende behoeften van de sporter. Een (groeierende) groep mensen vindt daardoor onvoldoende aansluiting bij sportverenigingen en sportclubs. Het rapport 'Sportgedrag in Nederland' heeft inzicht gegeven in de vraag op welke manier je kan inspelen op de behoeften met interventie; dan is het mogelijk om sportgedrag te veranderen. We weten nu aan welke knoppen sportclubs kunnen draaien en welke doelgroepen extra aandacht nodig hebben.



#### 4.6. Een optimaal prestatieklimaat realiseren voor de Olympische en Paralympische Winterspelen in Beijing 2022

De 24e Olympische (4 tot en met 20 februari 2022) en 13e Paralympische (4 tot en met 13 maart 2022) Winterspelen 2022 werden gehouden in Beijing (China). Vanwege de coronapandemie waren er veel beperkingen en (medische) uitdagingen. Die resulteerden onder andere in strenge (preventieve) maatregelen, andere manieren van medaillewinst vieren en een andere manier van samenzijn tijdens de Winterspelen. Daarnaast vroegen de mensenrechtensituatie en veiligheidssituatie in het gastland om extra alertheid, onder meer op cybersecurity. Vlak voor de opening van de Paralympisch Spelen viel Rusland Oekraïne binnen. Dit leidde tot onrust rond de deelname van Russische sporters. Uiteindelijk besloot het IPC om deelnemers uit Rusland niet aan de Paralympische Spelen te laten deelnemen. Al met al werden deze Winterspelen gekenmerkt door de unieke omstandigheden waaronder deze werden gehouden.

TeamNL heeft unieke en excellente prestaties neergezet tijdens de Winterspelen. TeamNL veroverde op de Olympische Spelen in Beijing 17 medailles: acht gouden, vijf zilveren en vier bronzen plakken. Op de Paralympische Spelen behaalde TeamNL vier medailles: drie zilveren en een bronzen medaille.

Vanwege alle reisbeperkingen en andere maatregelen is gedurende de Winterspelen een aantal activiteiten ontwikkeld en georganiseerd om deze Olympische en Paralympische Spelen toch dicht bij de mensen te brengen. Voorbeelden hiervan zijn de formats 'TeamNL thuisupport' en 'Achter Oranje'.

Zoals gebruikelijk zijn de uitzendingen in 2022 na de Olympische en Paralympische Winterspelen uitgebreid geëvalueerd. [Deze evaluatie is eind 2022 gepubliceerd.](#)

#### 4.7. Aanjagen integrale aanpak duurzaamheid in de sport

In 2022 zijn de eerste stappen gezet om een integrale aanpak duurzaamheid in de sport aan te jagen. Zo is een programmamanager duurzaamheid aangesteld die samen met een multidisciplinaire werkgroep handen en voeten heeft gegeven aan het brede en uitdagende thema. Onder begeleiding van The Natural Step hebben strategische sessies plaatsgevonden, met als output een concept strategisch raamwerk duurzaamheid NOC\*NSF. Dit raamwerk vormt de basis voor het plan van aanpak voor 2023.

Een belangrijke informatiebron voor het verder kunnen aanbrengen van focus in het plan van aanpak is de nulmeting van de eigen voetafdruk. Eind 2022 is gestart met het verzamelen van de data. In 2023 zal NOC\*NSF deze inzichten vertalen naar een concreet reductieplan. Immers, door ondertekening van het Sports For Climate Action (S4CA) framework heeft de bureauorganisatie zich gecommitteerd aan 50% verminderde uitstoot van broeikasgassen. NOC\*NSF neemt ook deel in de werkgroepen met de andere ondertekenaars, waaronder andere NOC's.

Er zijn ook flink stappen gezet als het gaat om de verduurzaming van de uitzendingen van TeamNL. Op basis van de impactmeting Tokyo zijn ambities en doelen geformuleerd voor de uitzendingen van TeamNL richting Parijs 2024. Op diverse thema's is in 2022 al uitwerking gegeven aan het opgestelde beleid. En er is ook een start gemaakt voor RelatiesNL en het TeamNL Huis.

Een thema waar NOC\*NSF zich al langer mee bezighoudt en dat het afgelopen jaar nog actueler werd, is energie. In 2022 heeft CFP Green Buildings de 'energietransitiemotor-tool', in opdracht van NOC\*NSF, verder ontwikkeld. Deze tool helpt sportclubs onder de noemer [sportnlgroen.nl](https://sportnlgroen.nl) hun eigen accommodatie te verduurzamen. De doorontwikkeling van de tool zorgt ervoor dat deze ook gebruikt kan worden door eigenaren van complexere accommodaties, zoals kunstijsbanen, zwembaden en sporthallen.

#### 4.8. Herijking (inkomens)voorziening voor elke fase van de carrière van topsporter

In 2022 is gestart met het inventariseren van een ideaalplaatje van gewenste voorzieningen voor topsporters. Dit gebeurde in het kader van de doorontwikkeling van voorzieningen voor het beroep topsporter. Deze inventarisatie is een brede verkenning van wat nodig is om het beroep topsporter te kunnen uitvoeren, daarbij rekening houdend met de ontwikkelingsfasen van topsporters, de maatschappelijke context en het toekomstige topsportbeleid.

Hiervoor zijn een-op-een interviews gevoerd met de Technisch Directeuren en met interne en externe stakeholders zoals UWV, het ministerie van VWS, Fonds voor de Topsporter, NL Sporter en topsporters.

Eind 2022 is een eerste uitwerking vormgegeven van het ideale, gewenste voorzieningenaanbod, inclusief een globale doorrekening. Ook zijn mogelijke knelpunten vanuit sociale en fiscale wet- en regelgeving geïdentificeerd.

In 2023 wordt de haalbaarheid van het gewenste voorzieningenaanbod onderzocht en werken we toe naar een beslisdocument voor het daadwerkelijke voorzieningenaanbod per 1 januari 2025, dat aansluit bij het strategisch kader topsport en de vertaling daarvan in het topsportbeleid van NOC\*NSF vanaf 2025. Genoemde interne en externe stakeholders worden dan opnieuw betrokken, net als de afdelingen Partnerships en Sponsoring en Public Affairs als het gaat om het borgen van de financiering.

#### 4.9. Sportcampagne gemeenteraadsverkiezingen en provinciale staten

Op 16 maart 2022 vonden de gemeenteraadsverkiezingen plaats met als kernboodschap vanuit de sportsector: [Met sport en bewegen naar een energieke en gezonde gemeente \(pdf\)](#). Deze kernboodschap is samen met het Sportcampagneteam NL [1] langs verschillende lijnen onder de aandacht gebracht van de gemeentelijke politiek via een [landelijke zichtbaarheidscampagne \(video\)](#) en [lokaal via de sportclubs](#). Alle gemeenten hebben delen van de kernboodschap van de sport in hun coalitieprogramma opgenomen. Dit is weer een verdere stap in de professionalisering van de sport- en beweegsector om het vrijwillig kader te ontzorgen en de verbindingen te leggen met onderwijs, kinderopvang, gezondheidszorg en welzijn als rode draad.

Op 15 maart 2023 vinden de Provinciale verkiezingen plaats. De kernboodschap vanuit de sport is dan: Een sterke provincie door de kracht van sport en sportief bewegen (pdf). Ook deze kernboodschap wordt samen met het Sportcampagneteam NL langs verschillende lijnen onder de aandacht gebracht van de provinciale politiek. Bijna alle provinciale politieke partijen hebben een paragraaf over sport en (sportief) bewegen opgenomen in hun verkiezingsprogramma. Ook de beweging die Sportakkoord I en II in gang heeft gezet, is duidelijk terug te lezen. In het eerste kwartaal van 2023 wordt de provinciale campagne vervolgd om de druk op de buitenruimte, verduurzaming van de sector en de kracht van sport en bewegen onder de aandacht te brengen van de verschillende actoren binnen de provincie.

#### 4.10. Professionalisering van de sector: naar een Human Capital Agenda Sport en Bewegen

De arbeidsmarkt van sport- en beweegprofessionals (betaalde en onbetaalde krachten) ontwikkelt zich snel. Met de diversiteit in en het toenemend aantal werkgevers, groeit het belang van een gezamenlijke visie op de sportarbeidsmarkt binnen de sector. Hoe wordt bijvoorbeeld voorkomen dat professionals in snipperbanen aan de slag zijn, te weinig loopbaanperspectief hebben en de sector verlaten?

Met de Human Capital Agenda Sport en Bewegen (HCA) heeft het veld commitment uitgesproken om dit vraagstuk gezamenlijk aan te pakken. Er is, gefaciliteerd door het ministerie van VWS, een agenda opgesteld met daarin de thema's die aandacht behoeven:

1. Sectorbreed structureel overleg over professionalisering
2. Baanperspectief
3. Verder professionaliseren van de sport
4. Verder professionaliseren van de samenwerking met andere sectoren

Met de HCA Sport en Bewegen is een goede stap gezet in de richting die we op willen met de sportsector. In de HCA-tafel zijn naast NOC\*NSF ook VSG, WOS, POS, FNV, WIJ Buurtsportcoaches, Sportkracht12, Netwerk in de sport, mbo, hbo en VWS zelf vertegenwoordigd. Als projectleider is PROOF-adviseurs bv aangesteld. Na een inventarisatieperiode zijn er, in de loop van 2022, concrete pilots en trajecten gestart. De belangrijkste hiervan zijn:

- het ontwikkelen van een visie op de arbeidsmarkt;
- vergelijking van de talrijke cao's in de sportarbeidsmarkt;
- ontwikkeling van profielen en opleidingen; en
- de ontwikkeling een toolbox voor organisaties die starten met 'professionalisering' en/of dit proces ondersteunen.

In 2023 krijgt dit traject een voortzetting waarbij ook actieve verbindingen worden gemaakt met HCA's en andere trajecten in aanpalende sectoren.

### 5. Uitvoering beleidsdoelen Sportagenda 2017+

2022 was een overgangsjaar als het gaat om de beleidsdoelen die NOC\*NSF nastreeft. Enerzijds was er de Sportagenda 2017+ en anderzijds de in mei aangenomen Sportagenda 2032.

In dit hoofdstuk doen we verslag van de inspanningen in 2022 per bouwsteen van de Sportagenda 2017+, waarbij we ook een koppeling trachten te maken met de actielijnen van de Sportagenda 2032.

De Sportagenda 2017+ was leidend: de uitvoering hiervan startte op 9 mei 2016 nadat het beleidsdocument werd aangenomen door de AV. In de jaren erna was de Sportagenda 2017+ de leidraad voor het handelen van NOC\*NSF.

In de Sportagenda 2017+ zijn twee hoofdambities beschreven:

- Een zeer groot bereik van de sport onder de bevolking, een hoge actieve sportdeelname.
- Excellente topsportprestaties, waarin Nederlandse talenten acteren en presteren op wereldniveau, die bijdragen aan de positionering en innovatiekracht van Nederland en die de Nederlandse bevolking inspireren.

Deze twee hoofdambities zijn vertaald naar een aanpak die is geordend langs vier bouwstenen:

- Ontwikkeling van (de) sport(sector)
- Topsport (winnen)
- Sportparticipatie (meedoen)
- Financiering van de sport

Op de AV van 16 mei 2022 werd de Sportagenda 2032 aangenomen. Dit document vormt nu het fundament voor het strategisch plan, het jaarplan, de meerjarenbegroting en de jaarbegroting van NOC\*NSF en geeft de richting aan die de georganiseerde sport samen met haar partners inslaat. In het jaarverslag over 2023 zullen we voor het eerst integraal stilstaan bij de beleidsdoelen van de Sportagenda 2032.

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

De vereniging NOC\*NSF heeft in 2022 een nieuw strategisch fundament ontwikkeld. De behoefte aan een gezamenlijke ambitie en strategie was groot. Dat bleek uit de Veranderagenda. In de periode tot de AV op 16 mei 2022 is intensief samengewerkt met de bonden om tot een nieuwe Sportagenda te komen. Ondanks Corona als beperkende factor voor gezamenlijke bijeenkomsten is de vereniging erin geslaagd om een strategie te ontwikkelen die unaniem is aangenomen door de AV. De Sportagenda beschrijft de ambitie en strategie op hoofdlijnen. Er wordt gewerkt vanuit een gezamenlijke strategisch kader, maar biedt tegelijkertijd mogelijkheden om een vertaalslag te maken naar de organisatie en situatie. Maatwerk en doelen en activiteiten die passen bij de rol en competenties van de organisatie zijn van belang om concrete resultaten te boeken.

De Sportagenda beschrijft de overtuiging, ambitie en streefdoelen van de vereniging. Daarnaast zijn noodzakelijke kritische succesfactoren benoemd om de ambitie en streefdoelen te realiseren. Vervolgens is een vertaalslag gemaakt naar acht concrete actielijnen. De actielijnen ordenen de inspanningen die nodig zijn om de streefdoelen te realiseren. Tot slot zijn de beoogde effecten van de nieuwe strategie benoemd.

De Sportagenda vormt de basis waarop de vereniging samenwerkt aan de ontwikkeling van de sportsector in Nederland, ieder vanuit de eigen rol en expertise.

Naast de Sportagenda is in 2022 nóg een belangrijke strategisch kader vastgesteld: Sportakkoord II. Op initiatief van het ministerie van VWS en samen met partners VSG en POS heeft Sportakkoord I een vervolg gekregen en is de ingezette koers gecontinueerd. Op 15 december is Sportakkoord II door de vier partners ondertekend. Aan de hand van drie ambities en zes thema's werken we samen om de sportsector in Nederland te versterken. Voor NOC\*NSF is het Sportakkoord een belangrijk middel om te werken aan de streefdoelen uit de Sportagenda. Daarnaast vertegenwoordigt de intensieve samenwerking met genoemde partners ook veel waarde voor NOC\*NSF.

### 5.1.1. Public Affairs

In 2022 lanceerden NOC\*NSF, de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB), het POS, de Vereniging Sportbedrijven Nederland (VSB) en de Maatschappelijke Organisaties in de Sport (MOS) het sectoroverleg Sport en Sportief Bewegen. Eén van de doelen van dit overleg is om te werken aan verdere samenwerking op het gebied van lobby, op basis van een gemeenschappelijke agenda. Daarmee wordt de positie van sport als gesprekspartner richting overheden en andere sectoren versterkt. Ook binnen de vereniging NOC\*NSF werken we aan versteviging van de lobby. De politieke werkgroep (waarin diverse sportbonden zijn vertegenwoordigd) heeft haar werkwijze begin 2022 geëvalueerd en in samenspraak met de klankbordgroep politiek is er werk gemaakt van de doorontwikkeling van public affairs in de sport. Hierbij zijn ook de partners uit het sectoroverleg sport betrokken, diverse specialisten uit het PA-vak zijn geconsulteerd en de directeurs van sportbonden zijn meegenomen in speciaal hiervoor belegde bijeenkomsten. In de AV van november 2022 is vervolgens extra budget beschikbaar gesteld voor versterking van collectieve belangenbehartiging en public affairs. De verdere uitwerking hiervan zal begin 2023 vorm krijgen.



## 5.1.2. Integrity en governance

### Grensoverschrijdend gedrag

We zien dat de hele maatschappij, van politiek tot cultuur tot bedrijfsleven, worstelt met grensoverschrijdend gedrag. Wat is het precies, hoe voorkom je het en hoe grijp je op een goede manier in als het misgaat? Als sportsector zitten wij nog midden in een leercurve, ook wij als NOC\*NSF.

Op het gebied van grensoverschrijdend gedrag is NOC\*NSF in 2022 in een kleine werkgroep met deskundigen begonnen een normenkader te ontwikkelen. Dat blijkt nog geen eenvoudige opgave, want wat is grensoverschrijdend gedrag en waar ligt de grens? Het roept ook nieuwe vragen op, zoals of en waarvoor het tuchtrecht zou moeten worden ingezet? Zijn sommige zaken, maar ook slachtoffers, beschuldigen en sportbonden, niet meer gebaat bij alternatieve trajecten, via bijvoorbeeld Perspectief Herstelbemiddeling of mediation?

### Extra investeringen in integriteit

In 2021 stelde NOC\*NSF de visie sport en integriteit vast tijdens de AV. Deze beoogt een schaalessprong in de sport op de gebieden integriteit en sociale veiligheid. Het bevat een grote lijst aan veelal preventieve maatregelen die vooral liggen op het vlak van educatie en scholing van kader maar ook sporters zelf.

In 2022 hebben we deze lijst van maatregelen

door laten rekenen door Berenschot om inzichtelijke te krijgen welke extra investering dit vraagt, maar ook om de maatschappelijke discussie los te trekken over de kosten die gepaard gaan met een structurele inspanning op dit vlak. Dit heeft mede geleid tot extra investeringen vanuit de overheid en de sport zelf, waarmee we in 2023 op alle niveaus stappen kunnen maken. Van het beschikbaar maken van duizend gratis opleidingsmodules voor vertrouwenscontactpersonen bij verenigingen tot extra capaciteit om beleidsmatige verbeteringen in het tuchtrecht te bewerkstelligen. In 2023 is er vanuit deze middelen ook 8 fte aan integrity managers beschikbaar, die bij sportbonden aan de slag zullen gaan om te zorgen dat sportbonden in staat zijn hun rol optimaal te vervullen bij incidenten, maar ook bij het uitzetten en uitvoeren van preventie richting sportverenigingen en topsporters. Deze integrity managers gaan aan de slag bij sportbonden waar momenteel veel werk te doen is of bij sportbonden die de middelen niet hebben hier zelf in te investeren. In 2022 is in samenwerking met het Nederlands compliance instituut een programma ontwikkeld om deze integrity managers op te leiden.

### Basiseisen integriteit en sociale veiligheid in Sportakkoord

Naast extra investeringen vormen de afspraken in het Sportakkoord over de basiseisen sociale veiligheid/integriteit een belangrijke boost om ervoor te zorgen dat meer sportaanbieders op lokaal niveau een aantal minimale maatregelen hebben genomen. De basiseisen zijn: het gebruikmaken van de gratis VOG-regeling, vertrouwenscontactpersoon, gedragscode, en het volgen van een e-learning/cursus voor trainers die voor kwetsbare groepen staan. In het Sportakkoord is opgenomen dat gemeenten werken aan een plan van aanpak om sociale veiligheid en integriteit bij lokale sportaanbieders te stimuleren en te ondersteunen. Gemeenten worden opgeroepen om aanbieders hierbij te prikkelen om in ieder geval de minimaal noodzakelijke stappen richting sociaal-veilige sport te zetten, aan de hand van de basiseisen sociaal-veilige sport. Op alle basiseisen is door de extra investeringen ondersteuning mogelijk voor sportclubs. Er wordt ook een systeem ontwikkeld waarmee gemeente de voortgang kunnen monitoren.

### Topsport en integriteit

In het voorgaande is het al kort aan de orde geweest: We zien het als onze verantwoordelijkheid om iedereen zich bewust te maken van de positieve waarde van topsport, de dilemma's en de mogelijke valkuilen.

En dat startpunt nemen we letterlijk. In elk reviewgesprekken diet in 2022 zijn gevoerd over topsport- en opleidingsprogramma's is gesproken over een verantwoord topsportklimaat. Daar is al het gesprek gevoerd over wat de sportbonden doen om tot een dergelijk klimaat te komen, waar ze tegenaan lopen en waar ze mogelijk hulp nodig hebben. Hier horen en leren wij als NOC\*NSF ook nog steeds nieuwe dingen, die ons inspireren om de goede voorbeelden te delen met anderen, maar ook te kijken waar we collectief kunnen creëren waar sportbonden behoefte aan hebben.

### **Handreiking integriteitsplan sportbonden**

Tot slot is er een handreiking integriteitsplan voor sportbonden ontwikkeld, waarmee sportbonden zelf een integriteitsplan kunnen maken en die een overzicht biedt van wat van een sportbond verwacht wordt en welke ondersteuning er ook collectief beschikbaar is om sportbonden hierbij te helpen. Met deze handreiking en de integriteitsmanagers helpen we sportbonden om met plannen maar vooral ook uitvoering te komen.

### **5.1.3. Centrum Veilige Sport Nederland**

In 2022 is het Centrum Veilige Sport Nederland (CVSN) fors doorgegroeid in de hoeveelheid contacten met melders uit alle sporten en met name de topsport. De groei was met ruim 1400 dossiers meer dan 40% ten opzichte van 2021. Het team behandelt dagelijks meldingen en voert overleggen met de sportbonden en verenigingen, onderhoudt contact met het Instituut voor Sportrechtspraak (ISR), hulpverleningsorganisaties en (zeden-)politie. In 2022 bestond het team uit een teamleider, tien casemanagers en vijf vertrouwenspersonen voor de casuïstiekbehandeling. Vanuit de VOG-subsidie waren één projectleider, één helpdeskmedewerker en acht experts voor de verengingen actief. Hier zijn later een fulltime communicatieadviseur en een parttime ICT-beheerder aan toegevoegd.

Het CVSN schreef in 2022 een aantal gerichte adviezen voor sportbonden om hun casuïstiek en onderliggende cultuur beter inzichtelijk te maken. CVSN blijft hierover in gesprek met deze bonden. Vanuit het CVSN zijn ook drie prevalentieonderzoeken begeleid: handboog, KNZB en badminton. Ook heeft het CVSN drie pilots met hulpverleningsorganisaties Slachtofferhulp Nederland, Perspectief Herstelbemiddeling en UMCG medisch behandelcentrum begeleid. Dit geeft de mogelijkheid om slachtoffers gerichter door te verwijzen naar experts en hulpverlening.

CVSN organiseerde dit jaar zijn eerste fysieke congres, samen met ervaringsdeskundigen en verschillende ketenpartners. Het congres werd bezocht door ruim 200 mensen van sportbonden, verenigen, gemeente en overheid en werd hoog gewaardeerd. Het CVSN verzorgde webinars voor de sportbonden, gemeenten, hulpverlening, politie en netwerkpartners met als thema's gokken in relatie tot sport, samenwerking en communicatie bij een ingrijpende gebeurtenis op de verenging, pedagogisch sportklimaat en beschuldigde in de sport. Daarnaast gaven casemanagers bij meerdere gemeenten, sportbonden en topsportprogramma's presentaties om het voorkomen van grensoverschrijdend gedrag te blijven agenderen.

De mediacampagne Blijf je stil of praat je erover? is voortgezet in combinatie met de landelijke VOG-campagne Heb jij 'm al? Ook is aangesloten bij themaweken zoals de week tegen pesten, kindermishandeling en vrouwenrechten. Het CVSN heeft een eigen thema-uitgave gemaakt van het magazine SPORT Bestuur en Management. We zien een aanzienlijke stijging in media-aandacht en bezoek aan de CVSN-socials met het aanstellen van de communicatieadviseur.

Voor aantallen en duiding verwijzen wij naar het CVSN Jaarverslag 2022. Vanwege de toegenomen werkdruk zal het jaarverslag 2021 ook in 2023 gepubliceerd worden.



#### **5.1.4. Innovatie, kennis en onderzoek**

Met het bestedingsplan draagt NOC\*NSF bij aan het onderzoeks- en innovatieprogramma van het ministerie van VWS. Het doel is om de activiteiten binnen het programma Missiegedreven Ontwikkeling van Onderzoek en Innovatie sport en bewegen (MOOI) zoveel mogelijk te laten aansluiten bij de uitdagingen die we zien in de praktijk (6 wicked problems). NOC\*NSF neemt deel aan de stuurgroep en zorgt voor de verbinding met het collectieve innovatieprogramma van NOC\*NSF.

#### **5.1.5. Olympisme**

In een Olympisch jaar komen de uitingen van het team Olympisme sterker naar voren. Als NOC\*NSF hebben we de Olympische opdracht van het IOC om de Olympische waarden en het Olympisme te promoten. Ten tijde van de Spelen is een lespakket uitgerold onder basisscholen om kinderen te enthousiasmeren voor de Olympische Spelen. Verder is het Olympische Erfgoed digitaal ontsloten en is ons Olympisch Pop-upmuseum op diverse plekken tentoongesteld, zo ook bij het symposium ter nagedachtenis van 50 jaar München 1972.

### **5.2. Topsport**

2022 was een mooi en uitdagend topsportjaar, waarin we veel sportieve successen hebben mogen vieren. Podia over de hele wereld kleurden oranje. Op de Winterspelen in Beijing, maar ook op wereld- en Europese kampioenschappen. Andere thema's bleven ook als rode draad door dit jaar lopen. Zo hebben we veel aandacht gehad voor integriteit en grensoverschrijdend gedrag. We werken hard aan de aanpak en voelen het belang om dit samen te doen. In 2022 vond ook een wisseling van de wacht plaats: André Cats werd de nieuwe directeur Topsport als opvolger van Maurits Hendriks.

#### **5.2.1. TeamNL | Prestatiemanagement**

TeamNL Prestatiemanagement ontwikkelt en versterkt topsport- en opleidingsprogramma's van bonden, waaronder de instroom, doorstroom en uitstroom van sporters op de vijf TeamNL-centra.

#### **Topsport en integriteit**

De notitie Topsport en integriteit is opgeleverd en beschrijft de strategie en resultaten waar de komende jaren op wordt ingezet, gericht op een verantwoorde topsportomgeving. Gedurende het jaar zijn verschillende gesprekken en bijeenkomsten georganiseerd met bonden, TeamNL-centra, coaches en sporters, waarin aan de hand van het integriteitsmodel is gesproken over de betekenis van een verantwoorde topsportcultuur en daarbij passende omgangsvormen.

### **Nationaal Coach Platform & mastercoaches**

TeamNL investeert in de ontwikkeling van bond- en talentcoaches. In 2022 heeft team prestatie management meerdere Nationaal Coach Platforms & mastercoach-bijeenkomsten georganiseerd met thema's zoals 'topsport en integriteit' en 'meesterschap'.

### **Doorlopende leerlijn voor trainer-coaches**

In mei 2022 is het project doorlopende leerlijn voor trainer-coaches afgerond. De opschaling en implementatie van de opbrengsten zijn belegd binnen alliantie 8 'Opleiden van trainer-coaches.' In 2022 is de nieuwe Associate degree Sport met uitstroomprofiel 'topsport- en talentcoach' gestart aan de Hogeschool van Amsterdam en de Hanze Hogeschool in Groningen.

### **Talentontwikkeling**

Op 3 april werd een Paralympische Talentdag georganiseerd met zestig deelnemers. Deze dag wordt jaarlijks georganiseerd voor iedereen tussen de 12 en 35 jaar met sportieve ambities en een lichamelijke of visuele beperking.

### **5.2.2. TeamNL | Athlete Services**

TeamNL Athlete Services faciliteert en ontwikkelt topsportcarrières.

#### **Doorontwikkelen voorzieningen**

Individuele (financiële) voorzieningen zijn onmisbaar voor het beroep topsporter. Visieontwikkeling en grondige evaluatie zijn hierbij belangrijk. Daarom zijn de eerste stappen gezet deze verder te ontwikkelen. Het resultaat is dat NOC\*NSF met ingang van 1 januari 2025 passende (inkomens)voorzieningen aanbiedt voor elke fase van de carrière van de topsporter. Het eerste deelresultaat (het ideaalplaatje gewenste voorzieningenaanbod) is opgeleverd.

#### **Minimale kwaliteitseisen (MKE)**

De Minimale kwaliteitseisen worden per 1 januari 2024 op twee topsportonderdelen uitgebreid: topsportstatuut en atletenvertegenwoordiging. Voor beide onderdelen zijn tools uitgewerkt om de integratie van deze onderdelen binnen bonden zo soepel mogelijk te laten verlopen (zie hier het [digitale handboek](#)). Hiervoor is nauw samengewerkt met de NOC\*NSF Atletencommissie en NL Sporter.

#### **TeamNL@Work Kennisevent**

In november 2022 zijn bijna 200 mensen uit het onderwijs, topsport en bedrijfsleven bijeengekomen op Papendal op het TeamNL@work kennisevent. Zij spraken onder andere over een duurzame toekomst voor topsporters. Daarnaast zijn 135 (oud)topsporters dit jaar ondersteund vanuit TeamNL@work. Zij waardeerden dit met een 8,6.

Ook dit jaar hebben verschillende topsporters zich maatschappelijk ingezet, bijvoorbeeld als ambassadeur of spreker. In 186 gevallen heeft TeamNL Athlete Services hierbij een matchfunctie gehad.

Bekijk [hier de factsheet](#) voor een volledig overzicht van wat Team Athlete Services in 2022 realiseerde.

### 5.2.3. TeamNL | Experts

De verschillende expertises van TeamNL (medisch, prestatiegedrag, sports science, strength & conditioning en voeding) hebben zich afgelopen jaar wederom bewezen door bij te dragen vanuit de wetenschap, door innovaties te implementeren in de dagelijkse trainingssetting én door TeamNL te ondersteunen tijdens de Olympische en Paralympische Spelen in Beijing.

#### **Ontwikkelingen blessurepreventie**

Met de ambitie om meer gezonde trainingsuren te bewerkstelligen, is in 2022 specifiek ingezet op innovatieve curatie. De focus lag op nieuwe veilige behandelmethoden, blessure- en ziektepreventie en op de impactvergroting van medische experts die werkzaam zijn in topsport- en opleidingsprogramma's.

#### **Leaders in Performance Conference – Sports Nutrition**

Op 5 oktober 2022 vond het voedingscongres Sports Nutrition plaats voor bijna 500 deelnemers op locatie en via de livestream. De beste internationale sprekers zijn naar Nederland gehaald om hun kennis te delen met de TeamNL Experts, coaches en technisch directeuren. [Lees hier meer over het congres.](#)

#### **Strategisch vastgoedplan voor topsporttrainingsaccommodaties**

In opdracht van het ministerie van VWS, VSG en NOC\*NSF is in 2022 de eerste versie van het Strategisch Vastgoedplan voor topsporttrainingsaccommodaties opgeleverd. Dit plan levert een langetermijnplanning, aan de hand van de behoefte van sportbonden, voor de (ver)bouw van topsportaccommodaties die benut worden voor topsport- en opleidingsprogramma's van sportbonden.

### 5.2.4. TeamNL | Games Operations

2022 stond voor Team Games Operations voornamelijk in het teken van de Olympische en Paralympische Winterspelen in Beijing. Vanwege de coronapandemie en mensenrechtensituatie waren er veel beperkingen en uitdagingen. TeamNL heeft mentale veerkracht laten zien en bijzondere prestaties geleverd.

[Bekijk de video](#) van TeamNL in Beijing.

#### **Evaluatie Beijing 2022**

Na afloop van de Winterspelen is er een uitgebreide evaluatie geweest met sporters, staf, begeleiders en andere betrokken doelgroepen. Dit heeft geresulteerd in dit evaluatierapport.

#### **EYOF**

In 2022 vonden twee Europees Jeugd Olympisch Festivals plaats, waaraan jonge, talentvolle sporters van 14 tot en met 18 jaar deelnamen. Tijdens een EYOF staat niet zozeer het behalen van medailles centraal, maar het leren presteren, naar maximaal vermogen, in een multisportsetting. De wintersporteditie was in Vuokatti in Finland en de zomersporters verzamelden zich in Banska Bystrica in Slowakije.

[Bekijk de video](#) van de EYOF in Banska Bystrica.

## Parijs 2024

De voorbereidingen voor Parijs 2024 zijn in volle gang. Het Games Plan 2024 voor zowel de Olympische als Paralympische spelen is opgesteld. Samen met bonden is gestart met het inrichten van de logistieke operatie om in Parijs het optimale prestatieklimaat te realiseren voor TeamNL.

### 5.2.5. TeamNL | Assist

TeamNL Assist heeft de andere vier teams binnen de unit Topsport ondersteund.

#### Deelakkoord 6 Topsport die inspireert!

Verschillende teams vanuit sport, gemeenten en overheid hebben gewerkt aan zes sleutelprojecten van Deelakkoord 6. Een centraal thema hierin is het vergroten van de maatschappelijke waarde van topsport. Op 22 november vond de conferentie 'Naar een strategisch kader topsport' plaats. De contouren van een gezamenlijk strategisch kader topsport zijn gepresenteerd als opvolger van deelakkoord 6. Dit kader vormt de basis van waaruit wij samen de komende jaren onze inspanningen gaan bepalen om de maatschappelijke waarde van topsport te vergroten.

#### Versterken top teamsportcompetities

In 2022 hebben we vanuit deelakkoord 6 ook stappen gezet in het versterken van de topteamssport-competities. Begin 2022 is hiervoor een [meerjarenplan opgeleverd](#) en is gestart met de uitvoering hiervan.

#### Data-analyse

Met data-analyses zijn voor, tijdens en na de Olympische en Paralympische Spelen in Beijing de collega's en programma's ondersteund. Om de topsport- en opleidingsprogramma's jaarlijks te evalueren, is de KPI-enquête aangevuld met vragen over topsportklimaat/lerende omgeving. Voor de Olympische en Paralympische Spelen van Parijs zijn analyses uitgevoerd ten behoeve van de aanvullende kwalificatie-eisen.

#### Tussentijdse evaluatie Athlete Management Systeem (AMS)

In 2022 heeft een tussentijdse evaluatie van AMS plaatsgevonden. Op basis van deze evaluatie zijn korte-, middellange en langetermijndoelen voor verdere ontwikkeling van AMS opgesteld. Ook is er veel aandacht geweest voor het opstellen van beleid rondom de bewaartermijnen.

## 5.3. Sportparticipatie

Het jaar 2022 was het post-corona sportjaar, waarin veel sportclubs en sporters hun ritme en sportroutine opnieuw hebben moeten oppakken. Terwijl na de zomer het nieuwe competitiejaar voor veel sportclubs was gestart, werd ook de sportwereld geconfronteerd met de gevolgen van de energiecrisis ten gevolge van de oorlog in de Oekraïne. Dit had indirect invloed op al het werk dat NOC\*NSF Sportparticipatie voor, door en met de sportbonden uitvoert voor de sportclubs en de sporters. Beleidsmatig werd het jaar gedomineerd door het opstellen en aannemen van de Sportagenda 2032 en het opstellen van Sportakkoord II. Tegelijkertijd was 2022 het laatste jaar van de uitvoering van Sportakkoord I en liepen allerlei dienstverlenende processen richting sportbonden, gemeenten en sportbedrijven.

### 5.3.1. Sportclubontwikkeling

2022 was een jaar waarin we hebben aangetoond dat met inzet en focus veel bereikt kan worden als het gaat om gezamenlijke clubondersteuning. Dit is mede te danken aan de verbindingen die zijn gezocht met sportbonden, gemeenten en partners van NOC\*NSF. De automatiseringsslag is verder doorgevoerd waardoor er in het eerste kwartaal van 2023 een digitaal portaal is waarin services (zowel vanuit het sportakkoord als vanuit Rabo ClubSupport) aangevraagd kunnen worden (in de ontwikkelfase genoemd de 'infinity portal').

Dit portaal wordt vanaf 1 april 2023 ingezet zodat aanvragen een geautomatiseerd proces doorlopen en er meer tijd ontstaat voor de backoffice om data-analytisch te gaan werken. Daarnaast geeft de data ons meer inzicht in landelijke en lokale trends in de aanvragen.

#### Sportakkoord I

Door in 2021 en begin 2022 hard gewerkt te hebben om de processen te optimaliseren, kunnen we spreken van een uitermate succesvol 2022 als het gaat om de afname van services door clubs. Zo hebben we met behulp van verschillende bonden een boost kunnen geven aan de clubs als het gaat om het aanbieden van sportgenerieke en sportspecifieke services. In totaal hebben meer dan 7000 clubs een vorm van ondersteuning ontvangen via services.

Vanuit het Sportakkoord zijn we ook een pilot gestart om met microbudgetten clubs te ondersteunen bij een hulpvraag. We hebben in twee tranches bijna 1600 clubs kunnen helpen met een financiële bijdrage om impact te maken op de club. Daarnaast hebben we de hulpvragen opgehaald van meer dan 7000 clubs. Deze data geven de sportbonden inzicht in wat er speelt binnen hun clubs. Een mooi resultaat dat we graag in 2023 en verder blijven voortzetten.

#### Rabo ClubSupport

2022 stond in het teken van een verbetering van het programma. Zowel inhoudelijk als organisatorisch had dit programma behoefte aan een betere afstemming tussen NOC\*NSF en Rabobank. Ook was er behoefte aan een scherpere visie op waar de toegevoegde waarde van dit programma ligt om zo betekenisvolle impact te hebben. Aan de hand van een herzien landelijk en lokaal communicatieplan en gedegen jaarplannen, zijn we in staat gebleken meer dan 400 unieke clubs een-op-een te begeleiden en hebben we 1400 unieke clubs weten te bereiken met workshops en inspiratiesessies.

Daarnaast zijn we actief de verbinding gaan opzoeken met de processen van het Sportakkoord om zo de programma's te laten samenkomen. Dit zal in 2023 tot een nog betere integrale aanpak leiden rondom clubondersteuning.

### 5.3.2. Clubkaderontwikkeling

De alliantie Clubkaderontwikkeling richt zich met zeven leidende sportbonden samen met de tijdelijke Alliantie Opleiden op trainer-coaches/instructeurs (negen sportbonden en onderwijs). De inzet is om een effectieve bijdrage te leveren aan een enthousiast en bekwaam clubkader voor sportend Nederland. Het gaat daarbij om optimale opleiding en begeleiding van het clubkader. We werken aan een opleidingshuis, het opleidingsaanbod, structurele ondersteuning en professionalisering. Een aantal in het oog springende resultaten in 2022 zijn:

#### Kwaliteitslabel en werken aan het Opleidingshuis:

- Kwalificatie Structuur Sport 2022 inclusief borging van pedagogisch, didactisch en integer handelen. De basis is gelegd voor het uitrollen van procesbegeleiding voor bonden waarin we ondersteunen bij het implementeren van de Kwalificatiestructuur Sport (KSS) (voor de borging van pedagogiek en integriteit in de opleidingen van de sportbonden) en een stappenplan voor effectief opleiden van sportkader bij de bond (o.a. samenwerken onderwijs, gebruik van generieke modules en meer). Voor de KSS is het kaderprofiel voor coördinerend kader opgeleverd (denk hierbij aan de Clubkadercoach en inzet van betaalde krachten op de club voor begeleiden en opleiden van kader). Er ligt een adviesrapport voor het herinrichten van de Auditorganisatie. En de Clubkadermonitor is uitgevoerd om meer inzicht te geven in de kwaliteit en kwantiteit van ons clubkader. Aanvullend onderzoek naar motivatie, drijfveren en ontwikkelbehoefte volgt in 2023. De integrale werkwijze (vertegenwoordiging topsport, breedtesport en onderwijs) van de tijdelijke Alliantie is ingebed.

### **Arbitrage:**

- Om het belang van enthousiaste en bekwame arbiters te borgen, is een product owner Arbitrage aangesteld, is het Arbitrageplan voor de toekomst opgeleverd en een adviesgroep geïnstalleerd. Daarnaast hebben meer bonden de campagne Week van de Scheidsrechter ingezet en had deze een hogere zichtbaarheid/impactscore dan voorgaande edities. Er zijn kwartaalmeetings uitgerold voor arbitragemedewerkers binnen sportbonden om samen op te trekken in behoeften van de doelgroep arbitrage. En de arbitragemonitor is opgeleverd aan de bonden.

### **Bestuurlijke ontwikkeling**

- De visie op bestuurlijke ontwikkeling is opgeleverd.
- Er zijn verschillende ontmoetingen geweest met sportbonden en interactieve sessies voor clubbestuurders, waaronder Code Goed Sportbestuur.
- Er is een succesvolle pilot sportgenerieke Sportbestuurdersplatform (basis Een-Tweetje) met twaalf sportbonden en de gemeente Amsterdam uitgevoerd. Er zijn ruim 700 bestuurders actief met peer-to-peer kennisdeling. In 2023 wordt op basis van, voor en door sportbonden en gemeenten het platform opengesteld voor bestuurders uit andere sporten. Kritische massa is nodig voor het succes van deze communitybeweging. We streven ernaar om in 2023 het platform voor voetbalbestuurders met dit generieke platform te integreren.
- Trainersbegeleiding en Clubkadercoaching is geborgd binnen de Alliantie Clubkaderontwikkeling en de informatievoorziening is klaar.

### **Professionalisering**

- Clubkadercoaching: alle vrijwillige trainers en coaches op alle sportclubs betalen en volwaardig opleiden is niet haalbaar en/of gewenst. Om alle meer dan de honderdduizend vrijwillige trainers-coaches minimaal bekwaam en competent sporters te laten trainen en coachen, is begeleiding op pedagogisch en didactisch gebied essentieel. Om deze trainersbegeleiding te normaliseren, implementeren we 'Clubkadercoaching' door heel Nederland. 'Clubkadercoaching' is uitgegroeid tot een begrip en inmiddels worden in meer dan 70 gemeenten, in samenwerking met op bonden, op deze manier duizenden trainers-coaches bereikt door trainersbegeleiding op honderden sportclubs.
- Professionalisering: er is een toolbox professionalisering opgeleverd. Er is een expertgroep geïnstalleerd die de toolbox gaan testen in tien praktijkcases waarin kennis wordt gebracht en gedeeld. Dit proces wordt in 2023 voortgezet en geëvalueerd. Meer informatie over professionalisering is te vinden in paragraaf 4.10.

### **100 % Aantoonbaar bekwaam kader**

- Er is een succesvolle subsidieaanvraag gedaan bij VWS waarin voor de komende vier jaar middelen zijn vastgesteld om toe te werken naar het doel dat 100% van de sporters een instructeur, trainer-coach hebben, die aantoonbaar bekwaam is en dat vrijwilligers en professionals hun sport/kaderplezier een 8 of hoger geven.

### 5.3.3. Sportaccommodaties

De alliantie Sportinfrastructuur geeft op strategisch niveau richting aan het beleid van NOC\*NSF. De alliantie richt zich op het vergroten van de toegankelijkheid, beschikbaarheid, duurzaamheid, betaalbaarheid en kwaliteit van de sportinfrastructuur. Hierbij maakt de alliantie onderscheid tussen veldsporten, zaalsporten en sporten die zich in de openbare ruimte afspelen. De alliantie bestaat uit acht sportbondvertegenwoordigers en heeft elf keer overleg gevoerd.

Op 11 mei is de winnaar van de Sportaccommodatie van het Jaar-verkiezing bekendgemaakt: de jury verkoos deze keer SDDL uit Demen (Noord-Brabant).

In 2022 is sportinfrastructuur.nl verder uitgebouwd met naast de voorschriften en richtlijnen voor bouw en onderhoud van ruim 70 sporten, ook een keuringsportaal en accommodatiepaspoort. De stuurgroep stelde het businessplan en de governance vast, die de basis vormen voor een per 1 januari 2023 zelfstandige exploitatie van dit belangrijke kwaliteitszorgsysteem in de sport.

Via de online tool Sport NL Groen (uitbesteed aan CFP Green Buildings) werden in 2022 ruim 600 gratis adviestrajecten voor het verduurzamen van sportclubaccommodaties aangevraagd.

Verduurzaming is het middellangetermijnantwoord op de stijging van energielasten. Voor de korte termijn is veel werk gemaakt van het onderbouwen van de noodzaak tot compensatie van de lastenstijging door de overheid. In november werden de eerste contouren van een compensatiepakket zichtbaar, waarvan de meeste maatregelen nog verder uitgewerkt dienen te worden. De TEK-regeling lijkt de grootste impact te hebben; daarnaast kunnen sportclubs bij hun gemeente aankloppen.

De [Routekaart Verduurzaming Sport](#) werd (drie jaar na ondertekening) samen met de andere partners herijkt. Een extra impuls voor het verduurzamen van gebouwen lijkt noodzakelijk om de doelen voor 2030 te kunnen halen. Het terugdringen van pesticidengebruik bij onderhoud van grasondergronden is door de toepassing van Integrated Pest Management (IPM) succesvol gebleken, zo blijkt uit onderzoek van Mulier Instituut.

De sport is voorstander van een verbod op het gebruik van pesticiden op sportterreinen zoals afgelopen jaar nationaal en Europees is voorbereid. Mochten incidenteel en onder streng toezicht voorlopig nog kleine uitzonderingen toegestaan zijn, dan kan met een algemeen verbod het kwaliteitsniveau van de sportondergronden gehandhaafd worden. We hebben de NGF ondersteund bij haar inzet om de volgende stap te zetten in het IPM-beleid.

Samen met de KNSB en de VKN is werk gemaakt van een actieplan voor de verduurzaming van de kunstijsbanen. Op 18 november werd in Thialf Heerenveen een actieplan gepresenteerd tijdens een drukbezochte werkconferentie. De uitvoering moet een steun in de rug vormen voor de eigenaren en exploitanten bij de verduurzaming en als antwoord op de hoge energielasten.



Op verzoek van de KNLTB heeft een breed samengestelde Taskforce zich beziggehouden met het opstellen van een handreiking aan initiatiefnemers van de bouw van padelbanen als het gaat om het issue padel en geluid(soverlast).

Wielerbond NTFU is ondersteund bij een onderzoek naar de milieueffecten van vaste MTB-parcoursen, tegen de achtergrond van toenemende discussies over de wenselijkheid van sport in de natuur.

Samen met VWS en andere landelijke partners zoals VSG en POS is gewerkt aan een nieuw Sportakkoord op het gebied van Sportinfrastructuur. Het betreffende hoofdstuk in Sportakkoord III heet Ruimte voor Sport en zal in 2023 geconcretiseerd worden. De titel laat zien dat we aandacht moeten besteden aan de beperkter wordende ruimte in onze samenleving voor sport, terwijl we juist meer nodig lijken te hebben om onze ambities uit de Sportagenda te kunnen realiseren. In dat kader is een begin gemaakt met de ontwikkeling van een Sportlandkaart, die als een soort Bosatlas de huidige en toekomstige behoefte aan sportinfrastructuur laat zien in een digitale tool.

#### **5.3.4. Sportnetwerkontwikkeling**

In 2022 hebben we op basis van de lokale Sportakkoorden door kunnen bouwen aan lokale netwerken waarin, sportclubs, gemeenten, sportbedrijven en partners, vanuit onderwijs zorg en welzijn elkaar lokaal versterken.

We hebben verder ingezet op de ontwikkeling van lokale sportplatformen. Door inzet van honderd begeleidingstrajecten hebben we sportplatformen versterkt. Hierdoor kunnen sportplatformen naast de sport lokaal verenigen ook de sportsector vertegenwoordigen in andere domeinen, met als doel lokaal bijdragen aan een sterke sportsector. Naast bruikbare producten (handboek, inspiratiefilms en onepager) versterkten we deze groep door landelijke en onderlinge kennisdeling. Dit faciliteerden we in zes fysieke en twee onlinebijeenkomsten. We ontwikkelden met elkaar een toekomstvisie, die aansluit op een simpeler ingericht clubondersteuningsnetwerk.

Om de verbinding te maken tussen de landelijke partijen en de lokale sport is in 2022 binnen elke gemeente een Adviseur lokale sport (Adlok) actief geweest om de stem van sportclubs goed te (laten) horen en de verbinding te maken tussen landelijke informatie vanuit sportbonden, NLActief en NOC\*NSF en de lokale behoeften. In het afgelopen jaar hebben we geïnvesteerd in de kwaliteit van de Adloks door verder te selecteren en hen op te leiden in adviesvaardigheden. De Adloks hebben sinds de looptijd van het sportakkoord al ruim 6000 clubs geholpen door services te koppelen aan behoeften van clubs en hebben gezorgd voor verbinding in de regio tussen de clubondersteuners. Sportbonden en lokale partijen ervaren de waarde van de Adloks als erg positief.

Op basis van het uitgevoerde grootschalig inventariserend onderzoek in 2021 is in 2022 de White Paper **Sterke clubs, dat doet je samen** (pdf) opgeleverd. In het eerste hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek teruggekoppeld en het tweede hoofdstuk beschrijft de visie op hoe we clubs ondersteunen. Met deze bevindingen zijn we het land ingegaan en in 28 sessies (iedere VSG-regio) is aan ruim 300 beleidsbepalers, ondersteuners en adviseurs gevraagd wat de volgende stap moet zijn om clubondersteuning beter en efficiënter met elkaar in te richten. Op 3 november is in een afsluitende werkconferentie met 280 deelnemers vastgesteld welke stappen we met elkaar gaan zetten om tot een landelijk dekkend netwerk van lokale sportloketten te komen, waarmee we clubs op de best mogelijke manier kunnen ondersteunen. Momenteel lopen al twintig ontwikkeltrajecten (onder andere Dordrecht, de Achterhoek, Friesland) waar gewerkt wordt aan de totstandkoming van een lokaal sportloket.



### 5.3.5. Positieve sportcultuur

#### Aanvragen Positieve Sportcultuur

De sportbonden en leden van de POS hebben in de jaren 2019 - 2022 de mogelijkheid gekregen om verdere, concrete stappen te zetten om de positieve sportcultuur te versterken en te verankeren, met als doel dat zoveel mogelijk mensen met plezier, veilig en zorgeloos een leven lang kunnen sporten en bewegen. Gedurende deze vier jaar zijn 22 sportbonden ermee aan de slag gegaan. Dit heeft geresulteerd in een aantal concrete acties, producten en diensten. Er is een overzicht gemaakt van deze resultaten. Met dit overzicht kunnen sportbonden en professionals in de sport inspiratie opdoen rondom een breed scala aan mogelijkheden om een positieve sportcultuur te realiseren.

#### Pedagogische sportklimaat

Er gebeurt veel op het gebied van pedagogische sportklimaat: de pedagogische visie vanuit KNVB/KNGU, Pedagogisch sportkompas en de nieuwe visie op jeugdsport. Het is duidelijk dat er meerdere pedagogische opvattingen zijn en het is van belang dat sportbonden kijken wat bij hen past en daar dan een vertaling van maken. In 2022 is gewerkt aan het integreren van het onderwerp pedagogiek, aangevuld met integriteit, in de opleidingen van trainer-coaches. Hierbij wordt aandacht besteed aan pedagogisch handelen, integer handelen en preventie van grensoverschrijdend gedrag, stimuleren van fair play en het herkennen en melden van integriteitsschendingen.

#### Basiseisen integriteit

Samen met het themateam Positieve Sportcultuur en het team Integrity en Governance binnen NOC\*NSF zijn de basiseisen Integriteit vastgesteld. Ook is een handreiking voor sportbonden en gemeentes ontwikkeld met uitleg over hoe zij aan de slag kunnen met de implementatie van deze eisen. In 2022 is een projectleider

Basiseisen Integriteit aangesteld die als taak heeft deze basiseisen aan te jagen bij sportbonden en gemeentes. In het kader hiervan zijn vijf regionale bijeenkomsten georganiseerd om organisaties te enthousiasmeren en te informeren over de basiseisen.

#### Spelregelaanpassing en -verwijdering

Samen met het Mulier Instituut is onderzoek gedaan naar de effecten van de toegevoegde waarde van spelregelaanpassing en -verwijdering. Er is in kaart gebracht welke wijzigingen sportbonden hebben doorgevoerd ten behoeve van meer sportplezier. Dit dient als basis voor het verder ontwikkelen van spelregels en sportbonden. In totaal zijn de aanpassingen en nieuwe toevoegingen van vijf sportbonden geanalyseerd.

#### Aanvragen stimuleringsbudget

In 2022 zijn ongeveer 200 stimuleringsbudgetten toegekend á € 850. Dit microbudget wordt ingezet om inclusief aanbod van sport- en beweegaanbieders te versterken, te ontwikkelen of op te zetten. Een grote mate van diversiteit aan clubs heeft aanvragen gedaan op de thema's: LHBTI, 65+, mensen met een beperking, mensen met een laag inkomen en mensen met een migratieachtergrond.

#### Charter Diversiteit & Inclusie

In 2021 en 2022 hebben 45 sportbonden het charter Diversiteit & Inclusie ondertekend. Ongeveer dertig sportbonden hebben een plan van aanpak gereed. Het doel van het charter is om organisaties een aanzet te geven tot het daadwerkelijk implementeren van diversiteitsbeleid binnen de sportbonden. Het diversiteitsbeleid komt tot uiting door het uitwerken van ambities in een plan van aanpak. In dit plan van aanpak komen in ieder geval terug: doelstellingen, investeringen en de aanpak. Om sportbonden te helpen met het schrijven van een plan van aanpak en de implementatie van het diversiteitsbeleid, is een traject opgezet van procesbegeleiding.

## **Gender- en seksediverse personen**

In 2022 hebben experts, in samenwerking met een klankbordgroep van topsport, intern een position paper gender, sekse en topsport ontwikkeld. Daarnaast hebben experts acht sportbonden geholpen om een sport-specifieke vertaling te maken van de richtlijnen die gelden voor breedtesport. Ook is naar aanleiding van de aanstaande transgenderwet in Nederland een eerste verkenning gedaan naar het vernieuwen van de bestaande richtlijn naar een handreiking.

## **District Spots**

Een District Spot is een bestaande of nieuw te ontwikkelen sport- en ontmoetingsplek 'voor en door jongeren', waar een breed en kwalitatief goed sportaanbod wordt aangeboden voor jongeren uit de wijk. Het dient als een (sportieve) locatie waar jongeren samen kunnen komen, meer gaan sporten en bewegen en waarbij persoonlijke ontwikkeling centraal staat. Een spot heeft als missie een positieve omgeving te vormen voor jongeren, waarbij zij de mogelijkheid krijgen om te sporten en bewegen en hun volledige potentie te benutten. District Spots is een initiatief van sportbonden en NOC\*NSF in samenwerking met Johan Cruyff Foundation en Richard Krajicek Foundation. In de volgende steden zijn 22 spots gestart: Zaanstad, Amsterdam, Alkmaar, Roermond, Uden, Rotterdam, Den Haag, Goes, Schiedam, Almelo, Ede, Harderwijk, Zeewolde, Utrecht, Groningen en Lelystad.

### **5.3.6. Sportpromotie**

#### **Olympic Moves**

Olympic Moves is de grootste schoolsportcompetitie voor middelbare scholieren in Nederland en is een initiatief van NOC\*NSF en KVLO. Gezonde Generatie is sinds het schooljaar 2020/2021 de hoofdpartner. In 2022 vond voor het eerst sinds drie jaar weer een reguliere editie plaats. De inschrijving voor Olympic Moves was aan het einde van kalenderjaar 2021 en resulteerde in 351 deelnemende scholen. Van februari tot en met mei vonden de regionale finales plaats. Op 75 locaties deden zo'n 130.000 leerlingen mee. Op 10 juni vond The School plaats op Papendal en omliggende sportlocaties en waren er 6000 deelnemers actief. Dit jaar werd dat gecombineerd met het WK BMX dat in hetzelfde weekend op Papendal plaatsvond. Nieuw dit jaar waren de Try-Out Sports, waarbij leerlingen nieuwe of andere sporten konden ervaren, zoals duathlon, speedhandbal en baseball five.

#### **Nationale Sportweek**

De negentiende Nationale Sportweek (NSW) vond plaats van 16 t/m 25 september. Alphen aan den Rijn, Amstelveen, Dordrecht en Lelystad waren de host cities van deze editie. De NSW was ook dit jaar weer onderdeel van de European Week of Sports. De campagne 'Sport doet iets met je' leverde veel aandacht voor de sport. In meer dan honderd gemeentes vond een lokale sportweek plaats en vijftien sportbonden organiseerden sportactiviteiten. Een groep van twaalf TeamNL'ers was actief in de verschillende host cities.

### 5.3.7. NOC\*NSF Academie voor Sportkader

Het doel van de Academie voor Sportkader is om voor, door en met sportbonden en andere lokale sportservice-organisaties opleidingsproducten en diensten aan te bieden aan sportclub(s).

De Academie voor Sportkader heeft in 2022 493 bijeenkomsten van 47 verschillende scholingen georganiseerd. Daaraan hebben 4822 personen deelgenomen van 1939 unieke sportverenigingen. De gemiddelde beoordeling van de bijeenkomsten was een 7.98.

De top-drie van meest georganiseerde thema's:

1. Vertrouwenscontactpersoon (83 bijeenkomsten)
2. Sociale veiligheid (46 bijeenkomsten)
3. Ledenbinding (40 bijeenkomsten)

De Academie heeft het aanbod van diensten en producten verder uitgebreid. In september 2022 is de organisatie van de opleidingen van Badminton Nederland overgenomen. Ook is er gestart met een opleidingen voor Sportadviseur, Voorlichting Integriteit voor de Topsporter en een opleiding voor Vertrouwenspersonen in de sport.

### 5.3.8. Sportmatch – digitaal sportplatform

2022 stond voor een deel in het teken van de nieuwe en verbeterde rolverdeling en onze exploitatiepartner Infocaster. De verantwoordelijkheid voor de exploitatie van het digitale platform komt vanaf 2023 bij Infocaster te liggen. NOC\*NSF blijft eigenaar en direct betrokken bij het promoten van het platform bij sportbonden, gemeentes en sportbedrijven.

De bestaande gebruikers, zoals Lelystad, Deventer en GolfFederatie, zijn tevreden en leveren positieve resultaten met het aanboren van nieuwe doelgroepen en conversie naar lidmaatschappen bij sportclubs. In 2022 is een aantal nieuwe partijen aangesloten op het platform, zoals Alphen Vitaal, Nederlandse Ski Vereniging en de Schaakbond. De pijplijn met potentiële nieuwe gebruikers is flink volgestroomd. De verwachting is dat de meerjaren-ambitie van doorgroei naar tientallen gebruikers gehaald gaat worden.

### 5.3.9. Sport Support

In 2022 zijn bij de supportdesk van NOC\*NSF Sport Support in totaal 40.237 meldingen gemaakt door 16.243 unieke klanten, die 1.360 keer de tevredenheidsscore invulden. Hieruit blijkt dat onze supportdesk een gemiddelde tevredenheidsscore heeft van een 8. Er werd gemiddeld binnen 6,3 uur gereageerd op een melding. Daarnaast is er een first-time-right-score van 75% behaald. Dit betekent dat 75% van de meldingen in één keer of met één antwoord is opgelost.

Vanaf maart zijn we naast de KNWU en de KNZB ook de KNVVL gaan ondersteunen bij het afhandelen van eerstelijnsvragen. Alle bonden zijn zeer tevreden met onze dienstverlening. Ze beoordelen onze inzet met een 8 en bevelen onze diensten bij andere bonden aan met een 9.

Daarnaast zijn we halverwege dit jaar overgestapt van twee supportsystemen naar één systeem, genaamd Zohodesk. Alle mails, chats, WhatsApp-berichten en alle socialmediakanalen worden nu binnen hetzelfde systeem beantwoordt. In dit systeem hebben we ook een interne kennisbank geïmplementeerd, zodat vragen nog gemakkelijker beantwoord kunnen worden en kennis sneller opgezocht kan worden.

### 5.3.10. Data & Sports Intelligence

De alliantie Data & Sports Intelligence heeft als doel dat werken met data bij sportbonden, gemeenten en sportaanbieders het middel is om efficiënt en onderbouwd sportbeleid te maken.

Doorlopende, up-to-date inzichten in de vorm van de maandelijkse **Sportdeelname Index** hebben ook in 2022 nog een belangrijke rol gespeeld bij de berichtgeving en lobby rondom corona. Daarnaast stond 2022 vooral in het teken van het doorzetten en uitbreiden van de dienstverlening richting bonden en gemeenten. Ook is het thema 'werken met data' steviger verankerd in Sportakkoord II.

De volgende zaken zijn daarbij opgeleverd:

- De 'Studie Sportgedrag' is opgeleverd met hierin inzichten voor bonden, gemeenten en sportaanbieders hoe sportgedrag te veranderen en te beïnvloeden (zie ook: 4.3)
- Het rapport 'Zo Sport Nederland 2021' is opgeleverd met daarin de laatste inzichten van de impact van de coronacrisis op sportdeelname en lidmaatschappen.
- Inzichten in sportdeelname en lidmaatschappen zijn op bonds- en sportniveau doorontwikkeld, onder andere mogelijk door een doorontwikkeling van het datawarehouse. Er zijn eerste adviesgesprekken met bonden over deze inzichten gevoerd.
- De verenigingsmonitor is vernieuwd en omgebouwd naar een toekomstbestendige versie. Negen bonden maken momenteel gebruik van de verenigingsmonitor.
- Er zijn meer dan vijftig gemeenten voorzien van data-gedreven inzichten, onder andere op basis van de KISS lidmaatschapscijfers.
- Naast de continuering van het lokale sportdeelname-onderzoek in Amsterdam, Rotterdam en Dordrecht zijn de gemeenten Den Haag, Almere, Vught en Krimpenerwaard als nieuwe afnemers toegevoegd.

### 5.3.11. Preventieakkoord en Gezonde sportomgeving

#### Nationaal Preventieakkoord

De sportsector heeft zich ook in 2022 ingezet om bij te dragen aan de ambities van het Nationaal Preventieakkoord. De sport zet zich vooral in om meer mensen in beweging te krijgen en om voor iedereen die sportlocatie bezoekt een gezondere sportomgeving te creëren. De sportsector droeg in 2022 ook bij aan de totstandkoming van de Beweegalliantie, een nieuwe tak binnen het Nationaal Preventieakkoord.

#### Gezonde sportomgeving

In 2022 zijn 119 sportclubs begeleid door een clubcoach van JOGG-Team:Fit. In totaal zijn nu 2.065 sportclubs ondersteund, in 2022 zijn de 12 modelkantines SV Vers afgerond.

- Alcohol: uit onderzoek onder sportclubs blijkt dat naleving de laatste jaren langzaam maar gestaag stijgt. Van 16,5% in 2016 naar 28,8% in 2022. De e-learning [Verantwoord alcohol schenken](#) in de sport is goed gevolgd, met als gevolg 39.500 IVA-certificaten.
- Roken: de sportsector is op weg om rookvrij te zijn in 2025. In 2022 is, samen met de Gezondheidsfondsen voor Rookvrij (GvRV), een grootste campagne gelanceerd die in 2023 een vervolg krijgt. Eind 2022 staat de teller op 2.082 buitensportverenigingen die bij GvRV hebben aangegeven (geheel of gedeeltelijk) rookvrij te zijn.

#### Meer mensen in beweging door samenwerking Sport & Zorg

De sport werkt samen met de zorgpartners, zoals JOGG en de BLCN (koepel van leefstijlcoaches), MEE NL Kenniscentrum sport aan de doorgeleiding vanuit de eerstelijnszorg naar structurele sportbeoefening. De zeven pilots zijn in afrondende fase en worden in het eerste kwartaal van 2023 geëvalueerd. Een mooie afsluitende conferentie op 15 december 2022 op Papendal accentueerde de interesse in en kansen voor de samenwerking tussen sport- en zorgsector.

#### Via de Beweegrijke en Sportieve generatie op weg naar de Gezonde Generatie

Met de samenwerkende gezondheidsfondsen is NOC\*NSF samen met enkele sportbonden en NL Actief gestart om een positieve, onontkoombare beweging in gang te zetten om via sport en (sportief) bewegen bij te dragen aan de Gezonde Generatie in 2040.

## 5.4. Financiering van sport

### 5.4.1. Publieke en private inkomsten en investeringen verduurzamen en uitbreiden

#### Coronacrisis

De coronacrisis heeft grote impact gehad op de sportsector, ook financieel. Vanaf het begin van de coronacrisis heeft NOC\*NSF ingezet op het in stand houden van de sportinfrastructuur in Nederland. Dat hebben we gedaan door, waar het generieke steunpakket van het Rijk onvoldoende soelaas bood, te pleiten voor specifieke compensatieregelingen voor de sport. Aan de hand van de signalen van sportbonden en sportclubs en op basis van de uitkomsten van de Monitor Sport en Corona van het Mulier Instituut, adviseerden we het ministerie van VWS over hoe de steunmaatregelen voor de sport het beste uitgewerkt konden worden. Net als in 2020 en 2021 konden sportorganisaties in het eerste kwartaal van 2022 gebruikmaken van de verschillende compensatieregelingen voor de sport, de TASO, de TVS en de SPUK IJZ. Uiteindelijk zijn, mede door de steunmaatregelen, weinig sportorganisaties in acute problemen gekomen, ook al is in de sector veel eigen vermogen verdampt. Dit blijkt ook uit de rapportages van Mulier. Het kabinet heeft ook compensatie toegezegd voor opbrengsten uit kaartverkoop voor topsportevenementen in de periode november 2021 - februari 2022. VWS is er in 2022 niet in geslaagd de regeling hiervoor (STIK) af te ronden; dit staat dus nog open in 2023.

## Energiecrisis

Als gevolg van de oorlog in Oekraïne zijn energietarieven in 2022 explosief gestegen. Sportaanbieders bij wie het energiecontract afloopt, zien zich vanaf dat moment geconfronteerd met een verveelvoudiging van de energielasten. Uit een inventarisatie van het Mulier Instituut blijkt dat dit eind 2022 voor inmiddels twee op de drie sportaanbieders het geval is. NOC\*NSF heeft samen met sectorpartners hier nadrukkelijk aandacht voor gevraagd.

Veel sportaanbieders, nog niet financieel hersteld van de coronacrisis, dreigen in de problemen te komen. Met name zwembaden en ijsbanen vrezen eind 2022 mogelijke sluiting, maar ook veel sportclubs zien zich genoodzaakt lidmaatschapstarieven te verhogen, waarmee de betaalbaarheid van sport onder druk is komen te staan. Naast de generieke steunmaatregelen (het prijsplafond voor huishoudens en de TREC voor het MKB) heeft het kabinet eind 2022 steunmaatregelen aangekondigd voor de zwembaden, naast een noodfonds voor sportverenigingen. Bovendien hebben gemeenten via het gemeentefonds 300 miljoen extra gekregen, wat deels kan worden aangewend om de sport te ondersteunen. In de loop van 2023 moet blijken of deze maatregelen volstaan.

## 5.5. Vooruitblik 2023

De Sportagenda, met daarin opgenomen de ambitie om van Nederland in 2032 het sportiefste land van de wereld te maken, vormt voor de organisatie van NOC\*NSF hét beleidsdocument dat richting zal geven aan het beleid voor de komende jaren. Voor het jaarplan voor 2023 van NOC\*NSF, en ook voor de jaarplannen van enkele bonden, is de Sportagenda als uitgangspunt en leidraad genomen.

Waar het aankomt op het opstellen, uitvoeren en monitoren van de jaarplannen, zal de Sportagenda de komende jaren de stip aan de horizon vormen. De activiteiten die NOC\*NSF gaat ondernemen in 2023 hebben allen tot doel bij te dragen aan de doelstellingen uit de Sportagenda.

## 6. Interne organisatie en overige taken NOC\*NSF

### 6.1. Ontwikkelingen binnen de vereniging NOC\*NSF

2022 was op het gebied van de ontwikkelingen binnen de vereniging relatief rustig. Met een aantal organisaties die de wens uitspraken zich aan te willen sluiten, werden oriënterende gesprekken gevoerd. Dit heeft in 2022 niet geleid tot een daadwerkelijke aanvraag. Met de Esther Vergeer Foundation (EVF) werden gesprekken gevoerd over aansluiting als Geassocieerde. Deze gesprekken zijn inmiddels in een vergevorderd stadium. Ze leiden naar alle waarschijnlijkheid tot een daadwerkelijke voordracht van de EVF als Geassocieerde aan de AV van mei 2023. Eind 2022 werd, in het kader van toetreding van kleine sportorganisaties, het project Omnibond gestart. Hierbij wordt onderzocht of dit soort partijen, waarvoor voldoen aan de MKE lastig is, zich kunnen aansluiten bij een op te richten omnibond die lid is van NOC\*NSF. Ook werd een project opgezet om te onderzoeken of we kunnen komen tot een Vechtsportbond waarbij de vechtsporten zich aan kunnen sluiten.

Met esports zijn nog steeds gesprekken gaande, waarbij ook sportbonden betrokken zijn om mede te bepalen hoe we met esports samenwerken en of en hoe we esports binnen de vereniging aan laten sluiten. Esports wordt bij de gesprekken vertegenwoordigd door Branchevereniging Esports Nederland (BEN).

### 6.2. Kerntaak Belangenbehartiging

#### Aandachtsgebieden

Waar begin 2022 de aandacht grotendeels lag bij het (afronden) van belangenbehartigingstrajecten rond coronasteun, domineerde aan het einde van het jaar de hoge energieprijzen als gevolg van de oorlog in Oekraïne de agenda. Zowel rond corona als rond de energiecrisis zijn voor de sportsector - als een van de weinige sectoren - specifieke steunmaatregelen ingesteld. In de coronacrisis zijn uiteindelijk weinig sportorganisaties in acute problemen gekomen, al is de sector financieel nog niet hersteld. De situatie rond de gestegen energielasten lijkt wat dat betreft een stuk ingrijpender, waarbij sluiting van diverse sportaccommodaties dreigt. In 2023 moet blijken of de beschikbare gestelde compensatie op dit vlak afdoende is, waarbij een belangrijke rol is toebedeeld aan de gemeentelijke overheid.

Daarnaast stond 2022 voor een belangrijk deel in het teken van de uitwerking van het regeerakkoord, dat net voor de jaarwisseling in 2021 tot stand kwam. In de uitwerking hiervan zijn de positie van sport en (sportief) bewegen op het gebied van bijvoorbeeld mentale gezondheid en het bredere gezondheids- en preventiebeleid versterkt ten opzichte van voorgaande jaren, in lijn met de input vanuit de sportcampagne. Ook vormt het de basis voor de Beweegalliantie en heeft het een boost gegeven aan de samenwerking met de cultuur-, natuur- en jeugdsector in de Nationale Jeugdcoalitie. Via het programma **School & Omgeving**, waarin sport een belangrijke bouwsteen is, wordt invulling gegeven aan de Rijke Schooldag.

#### Competentieontwikkeling

Ter versterking van de lobbykracht van de sport werken we actief aan competentieontwikkeling op het gebied van public affairs bij onze leden. In 2022 hebben we daarom voor de derde maal een Masterclass Public Affairs georganiseerd voor leden van de politieke werkgroep en belangstellende directeuren en strategen van sportbonden. Ditmaal was deze tweedaagse masterclass in Brussel en stond Europese besluitvorming centraal. De masterclass is gecombineerd met een workshop in het kader van het Europese RINGS-project waarvan NOC\*NSF een van de partners is en waarin strategisch management en public affairs voor sportfederaties centraal staan. Om juist de lokale (grassroots) lobbykracht te versterken, is tijdens de regionale bijeenkomsten voor sportplatforms een serie workshops 'lokaal lobbyen' georganiseerd, waarbij de leden van deze lokale sportplatforms handvatten kregen aangereikt om effectief te lobbyen, vooral gericht op de afgesloten collegeakkoorden na de gemeenteraadsverkiezingen dit jaar.

## **Campagnes en bijeenkomsten**

Sportief Verbinden is hét platform waar we, met onze vaste partners VSG en VWS (en vanaf 2023 ook POS) via sportpolitiek en bestuurlijk Nederland inspireren en verbinden aan voor ons relevante maatschappelijke thema's. In 2022 vonden in het kader van Sportief Verbinden verschillende succesvolle bijeenkomsten plaats. De grootste was voor de zomer, rond het WK Hockey, waar de Rijke schooldag centraal stond en ook de Nationale Jeugdcoalitie werd gelanceerd. Kleinere bijeenkomsten vonden plaats gekoppeld aan de Special Olympics, het WK volleybal en het VSG-congres. Ook zijn werkbezoeken georganiseerd voor onder meer de Nederlandse Sportraad, ambtelijke delegaties en politici.

De sportcampagne rond de gemeenteraadsverkiezingen is afgesloten, met een stevige positie voor sport in veel lokale collegeakkoorden, en de campagne gericht op de verkiezingen voor de Provinciale Staten in maart 2023 is opgestart, met als doel om ook in 2023 een stevige sportparagraaf in alle twaalf provinciale coalitieakkoorden te realiseren.

## **6.3. Partnerships & commercie**

### **6.3.1. Partnerships**

Partnerships focuste in 2022 op drie onderwerpen:

- De ontwikkeling en uitvoering van activiteiten rondom de Spelen van Beijing. Voor de meeste partners het hoogtepunt van 2022 en heel belangrijk in de waarde van het partnership.
- Vernieuwen van de propositie TeamNL en afsluiten van een nieuwe overeenkomst met Nederlandse Loterij.
- Verlengen van aflopende partnerships.

### **6.3.2. Ontwikkelingen model 2021 en verder**

Vanuit de strategie om commerciële gelden als derde geldstroom (naast VWS en de jaarlijkse afdracht) krachtiger neer te zetten, is naast een aanpassing in sponsorstrategie, het Strategisch Marketing Plan TeamNL opgeleverd. Centraal hierin staat de ambitie om van TeamNL een merk te maken waar Nederland trots op is, want we geloven in de kracht van topsport om mensen te raken en te verbinden. En vervolgens te inspireren om zelf te gaan sporten. De doelstelling is om Nederlandse topmerken te verleiden om zich aan te sluiten bij TeamNL.

Het ontwikkelen van aanvullende waardevolle en unieke assets is een doorlopend proces samen met andere partijen. NOC\*NSF is slechts in een beperkt aantal gevallen (deel) eigenaar van assets. Ook zijn stappen genomen om een effectievere organisatie neer te zetten rondom TeamNL marketing. Dit heeft geresulteerd in het samenvoegen van alle marketing- en communicatie-expertise in de afdeling Marketing, Communicatie en Partnerships en een structurele samenwerking daarbinnen met de 28 TeamNL-marketingssportbonden.

### **6.3.3. Samenwerking sportbonden binnen de propositie**

De propositie TeamNL is in 2021 doorontwikkeld met de TeamNL sportbonden. In 2022 hebben we doorgewerkt aan de randvoorwaarden om de propositie daadwerkelijk neer te zetten. Met als ultiem resultaat dat Nederlandse Loterij de overeenkomst Hoofdsponsor TeamNL heeft gesloten en tien jaar lang de sport met een fors hogere partnerbijdrage gaat ondersteunen.



In de werksituatie resulteerde dit in vijf werkgroepen met medewerkers van bonden, NOC\*NSF en NLO onder begeleiding van een kwartiermaker die heel 2022 hebben samengewerkt op vijf expertisegebieden (branding, onderzoek, interne communicatie, online content, activatie) om een concreet meerjarenplan op te leveren. Het tweede deel van 2022 hebben deze werkgroepen de start gemaakt met de implementatie van deze plannen.

In december is het concrete plan omarmt om tot een dagelijkse TeamNL-werkorganisatie te komen, TeamNL Shared Marketing, en is met de implementatie gestart.

Ook op inhoudelijke thema's werken we samen met bonden. MissieH2 heeft de overeenkomst verlengd met TeamNL (NOC\*NSF, KNRB en Watersportverbond) met een grote component duurzaamheid.

In 2023 is de ambitie om verder te kijken naar inhoudelijke samenwerkingen rondom sportparticipatie met partners.

#### **6.3.4. IOC TopX Partner Agreement**

##### **On Location Experiences**

In juni 2021 kondigde het IOC aan dat On Location Experiences de wereldwijde Ticketing & Hospitality Partner van het IOC is geworden. On Location Experiences heeft daarmee wereldwijde exclusiviteit voor de ontwikkeling en verkoop van hospitality in de venues tijdens de Olympische Spelen in Parijs (2024), Milaan en Cortina d'Ampezzo (2026) en Los Angeles (2028). Voor het bedienen van de stakeholders van NOC\*NSF is Zoover Sports & Events aangesteld als sub-distributor voor On Location. In september 2022 zijn de eerste concrete gesprekken gevoerd over hospitalitymogelijkheden tijdens OS Parijs 2024 en de eerste sales windows zijn eind 2022 opengesteld. Hierin moeten echter nog veel zaken ontwikkeld worden zodat het hospitality-aanbod beter aansluit bij de behoeftes in de Nederlandse markt, waaronder die van de partners en sponsors van NOC\*NSF. Hierover is intensief contact met On Location en Zoover Sports & Events.

##### **AirBnB pilot**

In 2022 is NOC\*NSF gestart met deelname aan het pilotprogramma van AirBnB als Toppartner van het IOC, met als doel TeamNL (staf en atleten) te ondersteunen in de reis-, trainings- en verblijfsbehoeften. NOC\*NSF heeft de mogelijkheid om tot eind 2024 voor een vastgesteld bedrag accommodaties te boeken via het Airbnb-platform.

##### **Procter & Gamble**

Met Procter & Gamble worden intensieve gesprekken gevoerd over de invulling van een activatie voor het merk Oral-B. Samen met Oral-B willen we Nederlanders ertoe aanzetten de persoonlijke gezondheid te verbeteren, door elke week te sporten en aandacht te hebben voor goede mondverzorging. TeamNL dient hierbij als inspiratie met een authentiek verhaal.

Met een aantal inhoudelijke experts wordt onderzocht in welke mate Oral-B een bijdrage kan leveren aan goede mondverzorging en hygiëne voor TeamNL sporters.

### 6.3.5. Partners van de Nederlandse sport

#### Nederlandse Loterij

De media noemen het de grootste sponsorovereenkomst van Nederland; het feit dat we met Nederlandse Loterij een overeenkomst hebben gesloten als Hoofdsponsor TeamNL voor een periode van tien jaar. Dit is een samenwerking van Nederlandse Loterij, NOC\*NSF en 28 TeamNL sportbonden.

#### Rabobank

De gehele samenwerking met Rabobank is in 2022 samengebracht onder de noemer Rabo ClubSupport. Ook zijn aanvullende modules ontwikkeld op de gebieden inclusie en duurzaamheid en is de communicatie lokaal verbeterd. In 2023 zal hier ook landelijk meer zichtbaarheid aan worden gegeven.

#### Vernieuwde samenwerking NOC\*NSF en Missie H2

TeamNL en waterstofconsortium Missie H2 verlengen de samenwerking tot en met de Olympische en Paralympische Spelen van 2024 in Parijs. Met Missie H2, partner van TeamNL, slaan acht partijen uit de waterstofketen (Gasunie, Groningen Seaports, Port of Amsterdam, Remeha, Shell Nederland, Toyota, Eneco en Vopak,) de handen ineen om de zichtbaarheid en slagkracht van de waterstofmissie te vergroten met behulp van de kracht van Olympische en Paralympische sport. De samenwerking heeft als doel de waterstofbeweging in Nederland verder aan te jagen ten behoeve van de energietransitie. Bovendien helpt Missie H2 NOC\*NSF om de sport in Nederland verder te verduurzamen en de Olympische sporters van TeamNL zo duurzaam mogelijk te laten deelnemen aan de Spelen in Parijs. Olympisch kampioenen Marit Bouwmeester en Kiran Badloe zijn enthousiaste ambassadeurs.

#### Heineken – Holland Heineken (t)Huis;

Met de lange en rijke geschiedenis van het Holland Heineken House – wat voor veel sporters de plek is om successen te vieren – hebben we natuurlijk een eer en traditie hoog te houden. Met fantastische prestaties was er een hoop te vieren toen de Olympische en Paralympische sporters terugkeerden uit Beijing. Na een warm welkom zijn de medaillewinnaars van Beijing 2022 gehuldigd in het zogenoemde Holland Heineken (t)Huis in hotel Hilton op luchthaven Schiphol en later ook de Paralympische sporters in Holland Heineken (t)Huis in de Heineken Experience in Amsterdam. In het bijzijn van hun naasten werden de sporters geëerd zoals dat bij eerdere Spelen in het Holland Heineken House gebeurde.

#### DPG

Rondom Beijing is wederom samengewerkt met DPG, zowel door NOC\*NSF als de partners. De overeenkomst loopt eind 2022 af. De contractverlenging is ingezet en naar verwachting zal dit in januari 2023 afgerond worden.

### 6.3.6. NOC\*NSF Partners

#### Gazelle

Koninklijke Gazelle levert als official bicycle partner van NOC\*NSF sinds de spelen van 2014 fietsen voor TeamNL. In 2021 verlengde Gazelle het partnership voor vier jaar tot eind 2024.

Tijdens de Spelen van Beijing hadden sporters en staf van TeamNL de beschikking over e-bikes en stadsfietsen van Gazelle. Het was een mooie oplossing voor sporters om zich gemakkelijk en snel te verplaatsen in het Olympisch dorp.

### **FrieslandCampina**

FrieslandCampina is domeinpartner en official supplier van Olympisch en Paralympisch TeamNL. FrieslandCampina ondersteunt topsporters op weg naar de Spelen en andere grote toernooien (zoals Europese- en wereldkampioenschappen) met de natuurlijke kracht van zuivel. De overeenkomst met Campina loopt eind 2022 af, maar inmiddels zijn beide partijen akkoord met een verlenging van de samenwerking tot eind 2026 en dit traject zal naar verwachting eind februari 2023 worden afgerond.

### **Zoover Sports & Events**

NOC\*NSF en Zoover Sports & Events hebben in 2022 hun partnership verlengd tot en met de Olympische en Paralympische Spelen van Los Angeles 2028. Zoover Sports & Events blijft hierdoor de komende jaren verantwoordelijk voor het verzorgen van reizen en accommodaties voor topsporters, begeleidingsstaf, sportbonden, commerciële partners van TeamNL en fans.

### **Toyota**

Toyota voorziet de Olympische en Paralympische sporters van TeamNL van een hybride auto. Hierdoor hoeven onze topsporters zich over hun mobiliteit geen zorgen te maken en kunnen ze focussen op dat ene doel: de allerbeste prestatie ooit leveren. Voor Toyota gaat mobiliteit verder dan alleen auto's. Het draait voor de wereldwijd Toppartner van het IOC ook om het aangaan van uitdagingen en het waarmaken van dromen. Dat zien we terug in de wereldwijde campagne Start Your Impossible. In Nederland resulteerde dat in een prachtige commercial waarin we Kjeld Nuis, Irene Schouten, Chris Vos, Dafne Schippers en Jetze Plat in hun kwetsbare momenten zien. Je moet durven falen. Zonder falen geen succes. Het IOC Toppartnership met Toyota loopt tot en met eind 2024 en de gesprekken over een verlenging van dit partnership tussen IOC en Toyota zijn inmiddels gestart. Die zullen bepalend zijn voor de continuering van het partnership tussen Toyota en NOC\*NSF.

### **6.3.7. Suppliers**

De overeenkomst met Fila is verlengd tot en met 2028. SuitSupply heeft aangegeven de overeenkomst niet te willen verlengen en daarmee is de samenwerking per eind 2022 beëindigd. De gesprekken met potentiële nieuwe partijen vinden momenteel plaats en lopen door in 2023.

De samenwerking met Mline is eveneens verlengd tot en met eind 2026 en wordt bovendien geïntensifieerd. Dit betekent dat de samenwerking met Mline straks op het niveau van NOC\*NSF-partner zit, waarbij Mline naast het leveren van kussens en matrassen ook inhoudelijk een bijdrage gaat leveren aan onderzoek, ontwikkeling en innovatie op het gebied van slaap.

Vlak voor de Olympische Winterspelen in Beijing hebben NOC\*NSF en Princess Traveller de samenwerking verlengd tot en met de Spelen in Parijs 2024. Princess Traveller voorziet al sinds 2014 de volledige Nederlandse Olympische equipe van de bekende en sterke oranje koffers.

Rondom Beijing is wederom samengewerkt met Impeco. De logistieke expert heeft de grote hoeveelheid materialen verstuurd die de Nederlandse topsporters tijdens Olympische Winterspelen in Beijing nodig hadden. De overeenkomst loopt eind 2022 af. De gesprekken over contractverlenging zijn ingezet en naar verwachting zal dit in februari 2023 afgerond worden.

### 6.3.8. Fanstrategie

In 2021 zijn we een samenwerking aangegaan met Badge Holding voor de [TeamNL webshop](#). Een professionele webshop met meerdere producten, inclusief production on demand. De verkoop tijdens de Spelen van Beijing lag iets hoger dan de verkoop van Tokyo. De voorbereidingstijd, het type producten en de marketinginspanningen verklaren dit resultaat. In 2022 zijn ook de eerste gesprekken met sportbonden gevoerd om te participeren in de webshop. Dit wordt in 2023 voortgezet samen met TeamNL Shared Marketing (zie 6.3.2).

### 6.3.9. Activaties en opmaat naar 2023

#### Nederlandse Loterij

Met Nederlandse Loterij (NLO) zijn diverse activiteiten ontwikkeld:

- **Achter Oranje:** in Beijing bleven de stadions leeg vanwege de coronapandemie. NLO en DPG Media hebben er samen voor gezorgd dat familie en vrienden van onze TeamNL-sporters toch vanaf een tribune naar de Olympische Spelen konden kijken. De tribune van NLO trok heel Nederland door langs de familie en vrienden van onze Olympiërs. De weerslag daarvan was te zien in de videoserie 'Achter Oranje' op AD.nl en NU.nl.
- **Warm welkom thuis:** NLO zorgde samen met NOC\*NSF voor een warm welkom van de teruggekeerde TeamNL-atleten, die met verschillende vluchten vanuit China arriveerden. Ze werden op Schiphol ontvangen in de Nederlandse Loterij TeamNL Lounge.
- **Supportersstraat – WK Volleybal september 2022:** NLO is niet alleen sinds september hoofdsponsor van TeamNL, maar ook de allergrootste supporter van de Nederlandse sport. Om die passie aan Nederland zichtbaar te maken, werden verschillende activiteiten ontwikkeld. Zo werd tijdens het WK volleybal in Nederland de ene na de andere Nederlandse supporter omgetoverd tot een Oranjefan.



#### AD

Tijdens de Spelen van Beijing presenteerde onze partner AD een dagelijkse videoshow. Elke dag up-to-date met 'Hallo Peking'. Voor Hallo Peking heeft AD, ondanks alle moeilijke omstandigheden, de bezoekers van AD.nl en de websites van de regionale titels in beeld en geluid op de hoogte weten te brengen van de verrichtingen van de TeamNL.

## Hallo Peking in cijfers

Podcasts: 31 podcasts met in totaal 541.300 downloads

Video's:

- Olympische update met Hidde en Thijs, 39 video's met in totaal 967.297 videostarts
- Reacties van sporters na hun prestaties, 68 video's met in totaal 1.158.323 videostarts
- Samenvattingen in samenwerking met Eurosport, 23 video's met in totaal 590.272 videostarts

## Heineken

Met het Holland Heineken Huis kennen we een lange traditie om de successen van onze Olympische sporters te vieren. In Beijing was dat helaas niet mogelijk vanwege de coronasituatie. Een gewaardeerd alternatief is neergezet in de vorm van het Holland Heineken (t)Huis in hotel Hilton op Schiphol, waar de 13 medaillewinnaars in het bijzijn van naasten geëerd zijn.

De Paralympische sporters zijn gehuldigd in de Heineken Experience.

## Rabobank

Iedereen verdient een club! Met Rabo ClubSupport hebben we in 2022 weer veel sport- en cultuurclubs ondersteund met kennis, netwerk en geld. Zo hebben wij een-op-eenbegeleidingstrajecten, masterclasses én workshops georganiseerd (zie hoofdstuk sportparticipatie).

Ruim 31.000 verenigingen en stichtingen hebben deelgenomen aan de jaarlijkse stemcampagne, maar liefst 500.000 Rabo-leden hebben gestemd én is er 14 miljoen euro coöperatief dividend uitgekeerd aan sport- en cultuurclubs.

Een greep uit verenigingsondersteuning. In 2022:

- hielpen we VV Woudenberg met het realiseren van LED-verlichting op de club en staan de plannen voor zonnepanelen in de steigers;
- ging ZFC Zaandijk aan de slag met talenten uit de regio om het fanfarevak levend te houden; en
- zocht Stardo nieuwe en jonge (roei-)vrijwilligers en zorgt hiermee dat iedereen welkom is op de roeiclub.

Ook in 2023 gaan we aan de slag met onze ambitie om clubs toekomstbestendiger te maken en toegankelijk te houden voor iedereen. Dat doen we samen met Rabo ClubSupport-ambassadeurs Erben Wennemars, Chaimae Fadis en Amara van der Elst.

### 6.3.10. Tevredenheid en zichtbaarheid partners

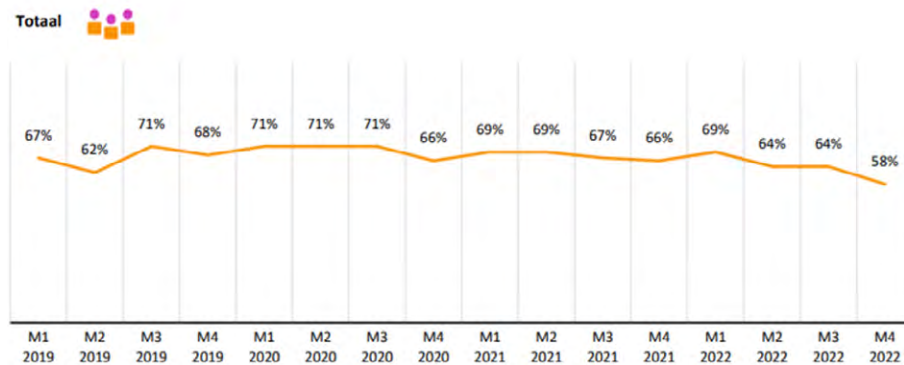
## 6.4. Communicatie & Media

Voor Communicatie & Media is 2022 een intensief jaar geweest. Naast veel inhoudelijke activiteiten met mooie resultaten is in 2022 de herinrichting van de afdelingen Communicatie & Media en Partnerships & Commercie opgestart en per 1 november 2022 geëffectueerd. De belangrijkste organisatiewijziging was het samenvoegen van beide afdelingen tot één nieuwe afdeling Marketing, Communicatie en Partnerships onder leiding van één (op moment van schrijven nog te benoemen) manager.

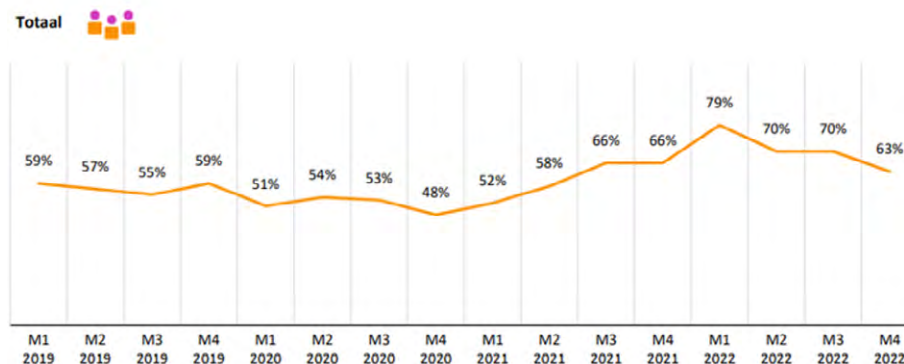
### 6.4.1. Merkbekendheid NOC\*NSF en TeamNL

De merkbekendheid van zowel NOC\*NSF als TeamNL bij het Nederlands publiek laat in 2022 een sterk fluctuerend, maar logisch verklaarbaar, beeld zien. Begin 2022 werd de merkbekendheid in sterke mate positief beïnvloed door de actualiteit (corona, tweede lockdown en veilig sportklimaat voor NOC\*NSF-bekendheid: 69%) en de Olympische en Paralympische Spelen voor TeamNL (bekendheid:79%). Zoals verwacht zien we na de sterke stijging tijdens en kort na de Spelen dat deze daalt in het tweede en derde kwartaal (naar 70%). Eind 2022 is de bekendheid TeamNL gedaald naar 63%, nog altijd hoger dan in de periode voor de Spelen. Ondanks deze daling zien we een lichte stijging in interesse in TeamNL.

#### Merkbekendheid NOCNSF



#### Merkbekendheid TeamNL



#### TeamNL (door)ontwikkelen als merk

We hebben de ambitie om van TeamNL een merk te maken waar Nederland trots op is en zich mee identificeert. Om zo de kracht van topsport te gebruiken om mensen te raken en Nederlanders met elkaar te verbinden en te inspireren om zelf te gaan sporten. Deze ambitie kunnen we alleen samen waarmaken, met de bonden, sporters en onze partners, door ons allemaal mede-eigenaar van TeamNL te voelen. Samen kunnen we mensen bewegen. De bonden zijn de dragers van TeamNL, zowel in branding, verankering van topsport, structuur als in campagnes om te blijven sporten.

In 2022 hebben we samen met de bonden en onze partner NLO in verschillende werkgroepen gewerkt aan deze gezamenlijke ambitie om van TeamNL een sterk merk te maken en verder uit te bouwen tot een fan-community/platform. Om TeamNL als merk te ontwikkelen zijn dit de bouwstenen waar we aan werken. 2022 was het jaar van 'de basis op orde brengen'. Het merkverhaal TeamNL is in 2022 gedefinieerd met nadrukkelijke aansluiting op de Sportagenda en dient als uitgangspunten voor alle communicatieve doorvertalingen.



### 6.4.2. Events

Het eventsteam organiseerde in 2022 ruim veertig evenementen. Het eerste kwartaal stond natuurlijk vooral in het teken van de events rondom Beijing 2022 met onder andere de huldigingen van de Olympische en Paralympische sporters en de ontvangsten bij de premier en de Koning. Maar ook de sportconventie, waar Maurits Hendriks afscheid nam, was een grootschalig event. De ENGSO was een voorbeeld voor de hele Europese organisatie en zette de standaard voor de komende jaren, aldus de voorzitter.

Voor de inhoudelijke afdelingen organiseerde het team onder andere de volgende events:

- Sportief verbinden
- Centrum Veilige Sport Congres
- ENGSO Congres
- Finale Olympic Moves
- Symposium 'Het dilemma van München'
- Nationale Sportweek
- Partner-events
- Voedingscongres
- Verschillende clinics mediapartners
- Nationale Sportvakbeurs
- TeamNL Kennisevent

2022 werd traditiegetrouw afgesloten met het NOS | NOC\*NSF Sportgala op 21 december, waar tijdens de tv-uitzending de jaarlijkse sportprijzen zijn uitgereikt.

### 6.4.3. Facts and figures online marketing & content

#### NOC\*NSF

- Alle KPI's rondom impressies, engagement, weergaven en gebruikers zijn behaald.
- Er waren 15,1 miljoen organische impressies en bijna 300.000 engagements op social media.
- Met een sterkere focus op inhoudelijke statements rondom onderwerpen als energie, corona, Oekraïne, bewegcijfers, en een groot scala aan campagnes en evenementen zien we een enorme diversiteit aan onderwerpen waarmee we dit jaar wisten te scoren.
- Het wegvallen van de communicatie rondom het coronavirus zien we terug in een daling in de totale jaarcijfers, maar deze daling ligt veel lager dan de prognoses uit 2021. Dit komt deels door een stijging in het bereik van andere onderwerpen (NSW, Winterspelen, 1000 euro voor de club).

In 2022 hebben we:

- een strategie omtrent privacy en security op onze digitale platformen opgeleverd en ingevoerd;
- een communicatiestrategie voor web, social en digitale communicatie opgesteld in ingevoerd;
- succesvol een extern platform geïntegreerd binnen nocnsf.nl (atletencommissie.nl);
- het platform nocnsf.nl succesvol doorontwikkeld.

## TeamNL

- TeamNL verbrak tijdens Beijing 2022 ook op social media en web diverse records.
- Alle KPI's voor web en social van Beijing zijn behaald.
- Er waren meer dan 216,5 miljoen organische impressies en bijna 5 miljoen engagements op social media.
- We zagen ongekende cijfers op teamnl.org, met meer dan 7,1 miljoen paginaweergaven. Dat is een stijging van 264% vergeleken met 2018, het jaar van de vorige Winterspelen (1,9 mln).
- Een stijging van meer dan 97.000 volgers op social media, met Instagram als uitschieter met een stijging van meer dan 78.000 volgers.
- Veel exposure voor NLO tijdens Beijing, voornamelijk in de 'NLO medaille-alerts', waar de posts (met het logo prominent gepositioneerd) bijna 6 miljoen impressies behaalden.
- Met korte video's (Reels, TikToks en YT Shorts) hebben we meerdere 'miljoenenposts' behaald.

### 6.4.4. Mediapartners

In 2022 is via de barters ruim drie miljoen mediawaarde ingezet via de mediapartners van NOC\*NSF: DPG Media, Ocean Outdoor, Global (voorheen Exterior) en Qmusic.

- NOC\*NSF en Qmusic zijn begin 2022 een meerjarige samenwerking aangegaan om de Nederlandse sport en TeamNL op de radio te promoten. Moederbedrijf DPG Media is sinds 2018 partner van NOC\*NSF met het AD als belangrijkste medium voor het promoten van de Nederlandse sport in het algemeen en TeamNL in het bijzonder. Met het toevoegen van Qmusic als exclusieve radiopartner is de samenwerking met DPG Media verder geïntensiveerd en is het contract verlengd tot eind 2028.
- Naast inzet van zendtijd via radiospots, heeft NOC\*NSF redactionele content gemaakt in samenwerking met Qmusic, onder andere rondom de Olympische en Paralympische Spelen in Beijing en tijdens de NOC\*NSF Nationale Sportweek.
- Rondom de NOS-tv-uitzendingen over de Olympische en Paralympische Spelen werd volop billboard ingezet.
- NOC\*NSF is een samenwerking aangegaan met BSR Agency Sport voor het gebruik van beeldmateriaal door NOC\*NSF, partners en bonden.

### 6.4.5. Project- en marketingcommunicatie

Marketing en communicatie zijn belangrijke onderdelen die ervoor zorgen dat onze stakeholders geïnformeerd en geïnspireerd raken over de kracht van sport. De marketing- en communicatiestrategen en -specialisten van NOC\*NSF hebben in 2022 bijgedragen aan verschillende projecten om deze doelstelling te behalen. Van strategisch adviseren tot het maken van communicatieplannen tot het opstellen van nieuwsbrieven en creëren van video's en flyers.

De hoeveelheid campagnes en projecten is te groot om hier allemaal aan bod te laten komen. Een kleine greep uit de projecten in 2022 met een communicatiecomponent, met één specifieke campagne uitgelicht:

- De Sportagenda
- Nationale Sportweek 2022
- Sportakkoord II



- Studie Sportgedrag Nederland
- Strategisch Marketingplan TeamNL
- Bekendmaking van de chefs de mission 2024
- Campagne 'De sport wordt rookvrij'
- VOG-Campagne
- Sportgala
- Basiseisen Integriteit
- Inclusiecheck
- Activaties voor onze commerciële partners (NLO, Rabo ClubSupport etc.)
- Gemeenteraadsverkiezingen 2022
- Duurzaamheid in de sport
- World2Win-project en Game Changer-project

### **Uitgelicht: campagne 'Sport doet iets met je'**

In september startte de landelijke campagne 'Sport doet iets met je', met als hoogtepunt de NOC\*NSF Nationale Sportweek van 16 tot en met 25 september 2022. Het doel van deze campagne is om zoveel mogelijk mensen te enthousiasmeren te (gaan) sporten en sportief te bewegen, allemaal op hun eigen manier. Juist nu is dat belangrijk. De sportdeelname is als gevolg van de coronacrisis drastisch afgenomen en nog lang niet terug op het oude niveau. Onder jongeren is de terugloop relatief het grootst, terwijl voldoende bewegen juist zo gezond is. De Nationale Sportweek besteedde in 2022 daarom extra aandacht aan de doelgroep jongeren.

Sport wordt vaak gepresenteerd aan de hand van succesvolle, vastberaden en ogenschijnlijk zelfverzekerde types. In een levensfase waarin je jezelf aan het ontdekken bent, kan dit leiden tot twijfels en onzekerheden. In de campagne hebben wij hier een andere kant van laten zien. Het concept en de verhaallijnen van de campagne zijn ontwikkeld met hulp van jongeren. Met reviewsessies hebben we terugkoppeling ontvangen zodat de boodschap goed aansluit bij wat hen bezighoudt. De jongeren spelen zelf een belangrijke hoofdrol in de campagne. Door de campagne zagen we een significante stijging van 8% ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar, bij jongeren die zich geïnspireerd voelen om door de Nationale Sportweek meer te gaan sporten (Kantar, SDI-rapportage). Bovendien gaf 60 procent van de respondenten aan een sportpromotiecampagne als de Nationale Sportweek belangrijk tot zeer belangrijk te vinden, bleek uit ditzelfde onderzoek.

### **TeamNL-campagnes:**

- TeamNL Thuissupport: onze TeamNL-sporters streden dit jaar in Beijing helaas zonder de steun van familie, vrienden en fans om de medailles. Dat misten ze natuurlijk. Maar via de collectieve actie TeamNL Thuissupport konden de supporters in Nederland hun favoriete TeamNL-sporter toch steunen met een persoonlijke videoboodschap.
- Mural: Sporthelden als Ireen Wüst en Jetze Plat zijn sinds maart 2022 op levensgrote muurschilderingen in de Haagse Schilderswijk te bewonderen. NOC\*NSF en de gemeente Den Haag markeerden zo het einde van een bijzondere periode van acht maanden, waarin vanwege de coronapandemie twee Olympische en Paralympische Spelen zijn georganiseerd. In samenwerking met basisschool 't Palet en Stagehuis Schilderswijk zijn op de dag van de onthulling verschillende activiteiten georganiseerd om de inspirerende waarde van topsport dicht bij de kinderen in de wijk te krijgen.
- Eind 2022 introduceerden we de Wij zijn TeamNL-campagne, gebaseerd op het nieuwe merkverhaal van TeamNL. De campagne is via social media en in print ingezet. Het doel van de campagne is bekendheid van TeamNL verhogen. De call-to-action is: volg ons en ontdek de verhalen van onze sporters. De campagne zullen we in 2023 verder ontwikkelen en breder inzetten.

## 6.5. 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 (vanuit Nederlandse Loterijgelden, vanuit het ministerie van VWS). Samen met de bonden, VWS en andere organisaties zijn regels/grondslagen (richtlijnen) ontwikkeld voor het beheer van de collectieve middelen, de verdeling van die middelen, het beoordelen van aanvragen van bonden en het controleren van de juiste besteding.

- Op basis van het Bestedingsplan en Richtlijnen 2022 is de toekenningscyclus 2022 uitgevoerd. Ook is de verantwoordingscyclus 2020 uitgevoerd. Over beide cycli is gerapporteerd aan de AV (mei 2022).
- In 2022 is het Nederlandse Loterij-deel van het Bestedingsplan 2023 op € 46 miljoen vastgesteld. Dit vormde samen met de Sportagenda de basis voor het Bestedingsplan 2023.
- In de AV van 21 november is besloten om vanuit de beschikbare reserves additioneel op de € 46 miljoen eenmalig middelen toe te voegen aan het Bestedingsplan 2023:
  - € 4.500.000 ten behoeve van de basisfinanciering (rubriek 1);
  - € 500.000 ten behoeve van het Centrum Veilige Sport Nederland en Integriteit (rubriek 2);
  - € 200.000 ten behoeve van het Shared Service voor leden van NOC\*NSF;
  - € 500.000 ten behoeve van de herpositionering en versterking van de collectieve belangenbehartiging/ public affairs.
- In 2022 zijn er geen beroepsschriften binnengekomen bij de Beroepscommissie Bestedingsplan (BCB).

## 6.6. Werkorganisatie NOC\*NSF

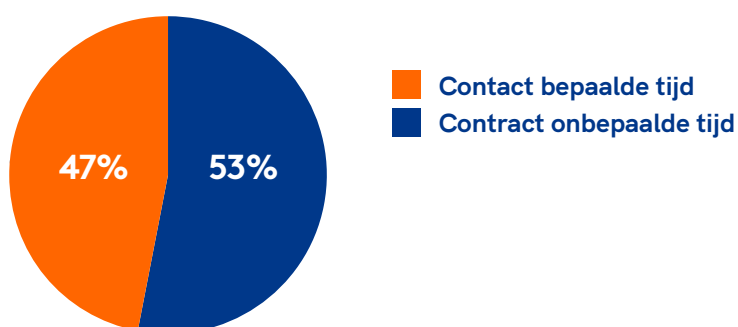
### HR-gegevens NOC\*NSF 2021 (peildatum 31-12-2022)

In dit jaarverslag wordt een beperkt aantal HR-kerngegevens opgenomen. Voor overige financieel-organisatorische informatie wordt verwezen naar het financiële deel van het jaarverslag 2022 van NOC\*NSF.

#### Formatie (incl. flexibele schil)

	31-12-22	31-12-21	31-12-20	31-12-19	31-12-18	31-12-17
Formatie in fte	217,34	207,74	193,18	181,41	142,1	132,44
Onbepaalde tijd	131	139	129	132	105,15	101,5
Bepaalde tijd/tijdelijk	114	92	91	80	36,95	30,94
Personeelsbezetting in aantallen	245	231	220	212	160	148
Mannen	115	108	100	88	70	69
Vrouwen	130	123	120	124	90	79

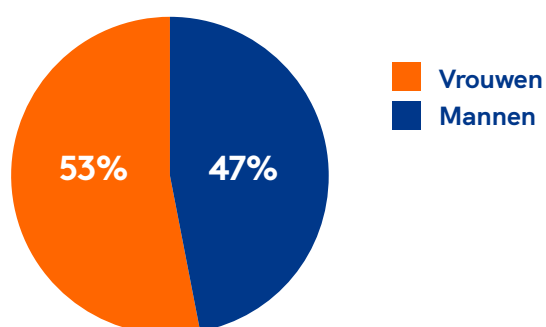
#### Formatie in fte %



#### Formatie (incl. flexibele schil)

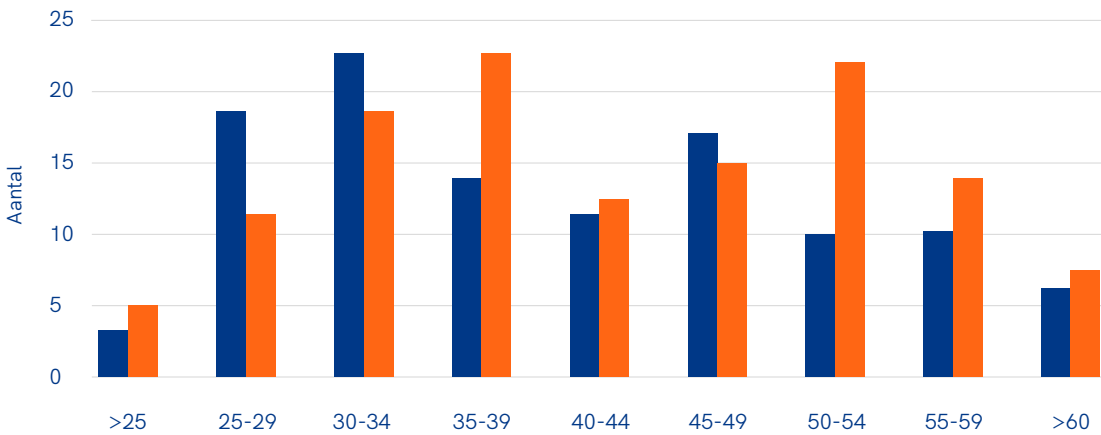
	31-12-22	31-12-21	31-12-20	31-12-19	31-12-18	31-12-17
Fulltime	127	119	107	102	80	85
Mannen	80	76	68	60	50	51
Vrouwen	47	43	39	42	30	34
Parttime	118	112	113	110	80	63
Mannen	35	32	32	28	20	18
Vrouwen	83	80	81	82	60	45

#### Personeelsbezetting in aantal

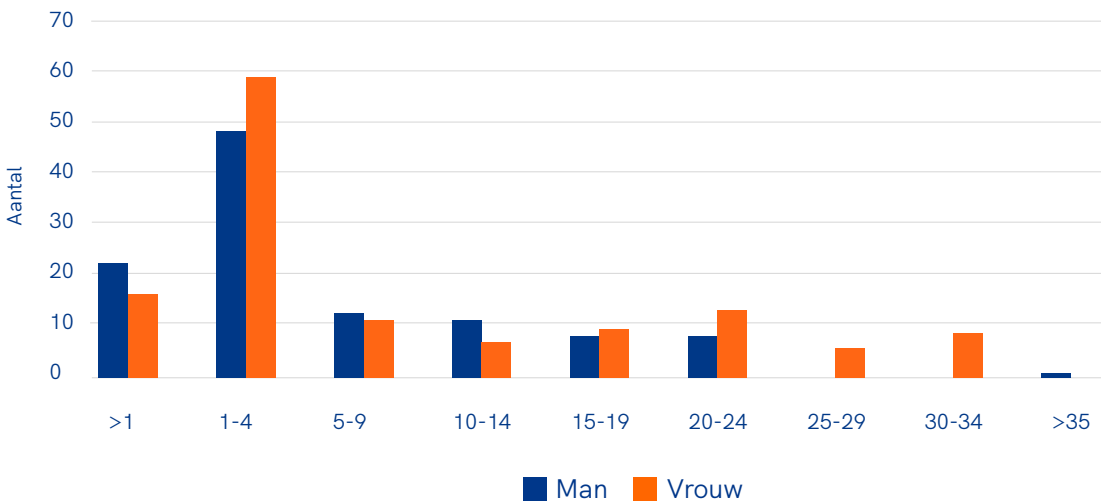


## Leeftijdsopbouw (incl. flexibele schil)

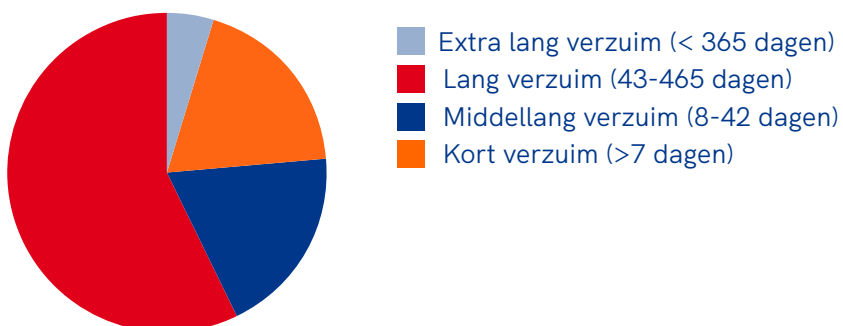
### Leeftijdsopbouw



### Duur dienstverband



### Ziekteverzuim 2022



Het ziekteverzuim over 2022 bedroeg 3,2% (2021: 1,5%, 2020: 2,3%, 2019: 3,4%). Dat is veel hoger dan in 2021 en 2020. Dit komt met name door het (extra) langdurig verzuim, namelijk 1,9%. Kort en middellang verzuim was 1,3%.

## 6.7. Informatiebeveiliging

NOC\*NSF heeft een grote naam in Nederland maar slechts een klein volume aan personeel. De hoeveelheid informatie en data die we jaarlijks genereren maar ook tot ons krijgen, is enorm. Maar wat doen we er dan mee? Wat willen we ermee? Daar zijn we afgelopen jaar erg druk mee geweest. Wat mogen we bewaren en als we het bewaren, hoelang mogen we het bewaren? Gelukkig hebben we voor dit soort vragen een Privacy Officer in dienst.

### Werkplek en beveiliging

Ondertussen zijn alle medewerkers van NOC\*NSF over naar een laptop van NOC\*NSF waarop we samen met KPN een bestand (image) zetten. Dit bestand wordt uitgepakt en dan staan er precies de applicaties op waar men rechten toe heeft. Dit heeft als voordeel dat we samen kunnen bepalen wat wel en wat niet wordt aangeboden en wat wel of niet mag worden gekopieerd en of mag worden bekeken. Daarnaast kunnen we hiermee onze laptops op afstand leegmaken (whipen). Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld diefstal. Als een laptop is gestolen, wordt dit direct doorgegeven aan de servicedesk, die de laptop direct op afstand kan leegmaken zodat de onrechtmatige eigenaar helemaal niets kan met onze laptop. De data die vroeger op de laptop opgeslagen werden, worden nu allemaal in de cloud opgeslagen.

### IAM (Identity and Access Management)

Identity and Access Management (IAM) is vrij vertaald het beheer om ervoor te zorgen dat de juiste identiteiten (denk daarbij vooral aan personen of computers) om de juiste redenen en op het juiste moment toegang krijgen tot de juiste faciliteiten. Aan het einde van 2022 zijn we hiermee begonnen: het IAM-project. Ben jij wel wie je zegt dat je bent? We gaan alle bestaande applicaties overzetten en alles wat nieuw is wordt hier direct op aangesloten.

Met IAM regelen we drie belangrijke voorwaarden voor digitale dienstverlening:

1. Identificatie zorgt ervoor dat we weten wie je bent (of in elk geval wat een digitale identiteit van je is).
2. Authenticatie zorgt ervoor dat we met een bepaalde zekerheid weten dat je ook echt degene bent die je op het internet zegt te zijn.
3. Autorisatie zorgt ervoor dat we weten wat je dan mag (al dan niet door een ander gemachtigd), of juist niet mag.

## 6.8. Overige taken

### Deelnemingen

De vereniging NOC\*NSF heeft een dochteronderneming: Papendal Holding B.V. In deze Holding zijn de deelnemingen Sportcentrum Papendal B.V., B.V. Exploitatie Nationaal Sportcentrum Papendal (Hotel- en Congrescentrum Papendal) en Papendal International B.V. ondergebracht.

## 7. Financieel Perspectief

### 7.1. Financiële informatie

#### Resultaat inclusief deelnemingen

NOC\*NSF heeft boekjaar 2022 afgesloten met een geconsolideerd resultaat van € 10,4 miljoen positief. De deelnemingen hebben in 2022 een positief resultaat behaald van € 1,3 miljoen.

Ondanks dat corona in de eerste maanden van 2022 een grote beperkende factor is geweest voor Papendal, is het jaar met een positief resultaat afgesloten. De omzet is nagenoeg terug op het niveau van voor corona, zeker als de sluitingsperiode van begin 2022 hierin wordt meegenomen.

Er is een goede balans gevonden in de diverse activiteiten waarbij met name zakelijke bijeenkomsten tot 500 personen zorgen voor belangrijke inkomsten. De ontwikkeling van Papendal als leisure locatie heeft zich in 2022 ook verder doorgezet. Daarnaast is de verhuur van kantoorruimtes is onveranderd stabiel met weinig leegstand en weinig huuropzeggingen.

Het geconsolideerde resultaat in boekjaar 2022 valt positiever uit, in tegenstelling tot de begroting over 2022 waarin rekening werd gehouden met een negatief resultaat en het aanwenden van de daartoe opgebouwde reserves in verband met de Olympische en Paralympische Winterspelen in Beijing.

Met name de afdracht van de Nederlandse Loterijgelden en de additionele financiering op de Instellings-subsidie 2022 zorgt voor dit materiële effect op het resultaat.

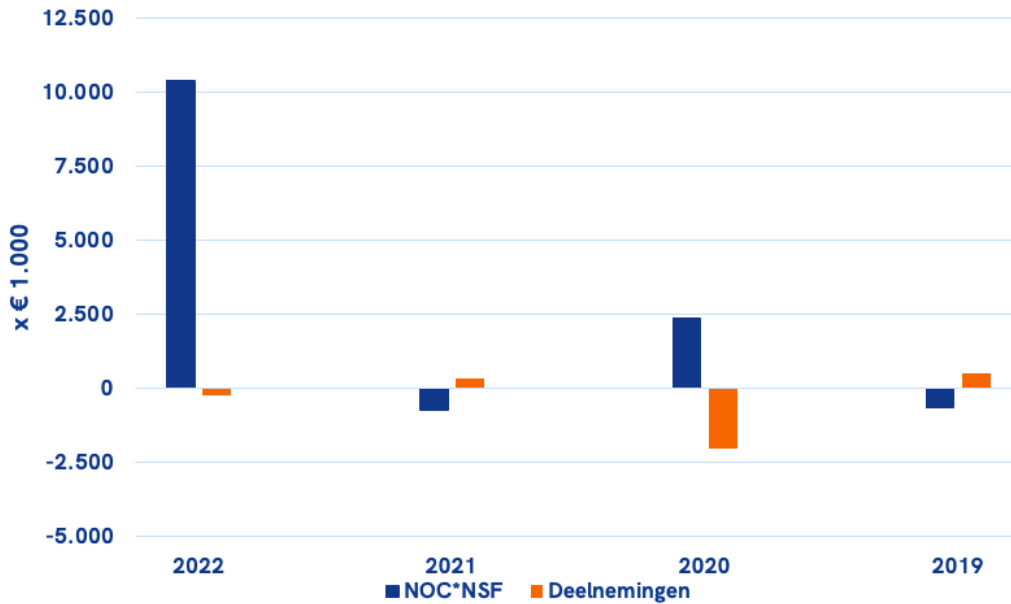
#### Resultaat NOC\*NSF inclusief deelnemingen

	Realisatie 2022 x € 1.000	Realisatie 2021 x € 1.000	Realisatie 2020 x € 1.000	Realisatie 2019 x € 1.000
--	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------

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

Werkorganisatie	607	1.415	625	-61
Projecten	2.222	-4.831	-10	502
Bestedingsplan sportorganisaties	7.590	2.664	1.780	-1.094
<b>NOC*NSF</b>	<b>10.419</b>	<b>-752</b>	<b>2.395</b>	<b>-653</b>
SCP	23	160	-139	880
HCP	203	351	-1.520	167
PI	-17	4	0	0
PH	-183	-182	-389	-533
<b>Deelnemingen</b>	<b>27</b>	<b>333</b>	<b>-2.048</b>	<b>514</b>
<b>Geconsolideerd NOC*NSF</b>	<b>10.445</b>	<b>-420</b>	<b>347</b>	<b>-139</b>

## Resultaat



### Afdracht van de Nederlandse Loterij

De afdracht van de NLO is in 2022 hoger dan begroot. In de begroting is voor 2022 uitgegaan van een netto afdracht van € 46 miljoen. Ondanks de marktopening als gevolg van de Wet KOA is de NLO in 2022 in staat geweest haar resultaat, en daarmee de afdracht van de NLO aan de Nederlandse Sport, op niveau te houden. In werkelijkheid is een netto afdracht van € 51,6 miljoen gerealiseerd. Hiermee ligt de afdracht significant hoger dan voorgaande jaren. Deze meerafdracht wordt toegevoegd aan de hiertoe gehouden reserves.

## Lotto ontvangsten





### **Overheidssubsidies**

De inkomsten vanuit subsidies zijn in 2022 hoger dan begroot. De hogere realisatie (van begroot € 51 miljoen ten opzichte van gerealiseerd € 65,9 miljoen) komt voornamelijk voort uit aanvullende subsidies op het 'Sportakkoord de Sportlijn' en de aanvullende instellingssubsidie 2022 ten behoeve van Topsport.

Specifiek heeft NOC\*NSF in 2022 voor de volgende onderwerpen subsidie ontvangen vanuit de overheid:

- Instellingssubsidie 2022 Topsport;
- Projectsubsidie Sportakkoord de Sportlijn;
- Projectsubsidie Versterken Sportbonden;
- Projectsubsidie Centrum Veilige Sport Nederland
- Projectsubsidie Verklaring Omtrent Gedrag;
- Projectsubsidie Veilige en Integere Sport;
- Projectsubsidie Evenementenloket;
- Projectsubsidie Olympic Moves.

### **Sponsorbaten**

De sponsorbaten (inclusief natura) geven een beeld dat in belangrijke mate hoger is dan de begroting over 2022. In deze begroting 2022 was vanuit prudent oogpunt geen rekening gehouden mogelijke sponsorovereenkomsten die ten tijde van het opstellen van de begroting 2022 onderhanden waren. In de begroting is voor 2022 uitgegaan van ad. € 12,9 miljoen. Gedurende 2022 is ten aanzien van specifieke partners en sponsoren een aantal materiële overeenkomsten afgesloten.

In werkelijkheid is een bedrag van € 19,4 miljoen gerealiseerd.

Daartegenover staan ook niet-begrote lasten, zoals de met sportbonden gesloten propositie-overeenkomsten, waar ten tijde van de begroting ook geen rekening mee is gehouden.

Per saldo bedraagt de afdracht vanuit de sponsorbaten aan sportbonden voor de ingebrachte sponsorrechten in 2022 zo'n € 6 miljoen.

### **Beheersing kosten**

De jaarrekening toont dat de lasten substantieel hoger zijn dan oorspronkelijk begroot. De begroting van NOC\*NSF kenmerkt zich door haar prudente karakter. Onzekere inkomsten, en daarmee samenhangende uitgaven, worden niet begroot. De toename in kosten heeft hiermee een directe samenhang. Het betreft hier uitgaven die samenhangen met de nieuwe sponsorovereenkomsten waar in de begroting 2022 geen rekening mee was gehouden. Als gevolg hiervan zijn met de sportbonden overeenkomsten gesloten voor de ingebrachte sponsorrechten, van in totaal zo'n € 6 miljoen.

Daarnaast is sprake van een directe samenhang met additionele financiering op subsidieprogramma's zoals 'Sportakkoord de Sportlijn' en de Instellingssubsidie 2022 waar een specifieke subsidie is verstrekt voor de versterking van topteamsportcompetities ad. € 1 miljoen en die ook als zodanig tot directe uitgaven aan sportbonden heeft geleid.

Het duurzaamheidsbeleid dat door Papendal ongeveer 10 jaar geleden is ingezet, heeft op het gebied van Warmte Koude Opslag, zonne-energie en biovergisting in 2022 zijn vruchten afgeworpen. Het doorlopende energiecontract tot eind 2023 zorgt daarnaast voor verdere financiële stabiliteit. De effecten van de prijsstijgingen op gebied van energie zijn hiermee nauwelijks merkbaar geweest. De effecten van de inflatie voor Papendal in 2023 wordt nauwgezet gevolgd.

## Overzichten

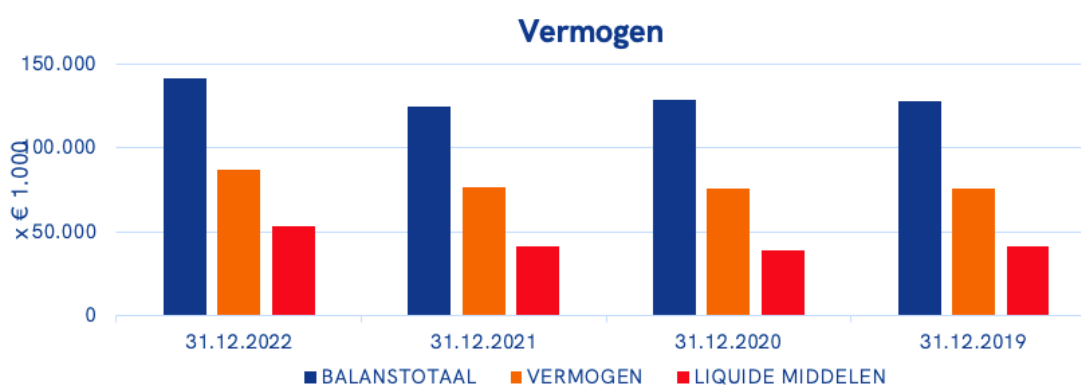
Dit zijn de belangrijkste samenvattende tabellen vanuit de jaarrekening:

<b>Geconsolideerd Staat van baten en lasten</b>	<b>Begroting 2023 x € 1.000</b>	<b>Realisatie 2022 x € 1.000</b>	<b>Realisatie 2021 x € 1.000</b>	<b>Realisatie 2020 x € 1.000</b>
<b>BATEN</b>				
Baten van Loterijorganisaties	46.000	51.562	48.830	45.614
Baten van subsidies van overheden	52.475	65.874	61.459	53.261
Baten van sponsors	24.090	19.418	17.698	13.084
<b>Som van de verworven baten</b>	<b>122.565</b>	<b>136.854</b>	<b>127.987</b>	<b>111.959</b>
Baten als tegenprestatie levering producten diensten	18.965	19.712	20.288	11.066
Overige baten	0	0	0	0
	<b>141.530</b>	<b>156.567</b>	<b>148.275</b>	<b>123.027</b>
<b>LASTEN</b>				
Personeelskosten	25.425	26.591	22.951	22.576
Afschrijvingskosten	1.323	1.680	2.218	1.768
Huisvestingskosten	5.983	5.315	4.880	4.642
Organisatiekosten	3.695	3.962	3.488	3.202
Marketing- en communicatiekosten	17.844	14.053	15.456	9.024
Specifieke projectkosten	19.869	26.304	25.672	15.786
Kostprijs verkopen	3.774	4.179	4.889	1.085
Bestedingsplan sportorganisaties	62.428	63.857	68.603	64.373
	<b>140.341</b>	<b>145.941</b>	<b>148.157</b>	<b>122.455</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	378	489	475	537
<b>Belastingen resultaat</b>	0	-39	62	-312
<b>SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>	811	10.175	-420	347
Resultaat deelnemingen	0	0	0	0
<b>RESULTAAT</b>	<b>811</b>	<b>10.175</b>	<b>-420</b>	<b>347</b>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>				
Algemene reserve	0	224	333	-1.963
Bestemmingsreserve NLO	0	8.367	3.255	1.412
Overige bestemmingsreserves	811	1.638	-4.008	899
Bestemmingsfondsen	0	-54	0	0
	<b>811</b>	<b>10.175</b>	<b>-420</b>	<b>347</b>

**GECONSOLIDEERDE BALANS  
(meerjaren)**

	31 december 2022 x € 1.000	31 december 2021 x € 1.000	31 december 2020 x € 1.000
<b>ACTIVA</b>			
<b>VASTE ACTIVA</b>			
<b>Immateriële vaste activa</b>			
Oprichtingskosten	16	44	73
Software	102	91	665
	<b>117</b>	<b>135</b>	<b>739</b>
<b>Materiële vaste activa</b>			
Gebouwen en terreinen	11.111	11.293	11.475
Machines en installaties	8.888	9.888	10.904
Inventaris en overige activa	1.878	1.894	2.023
Activa in ontwikkeling	305	287	289
Vastgoedbeleggingen	35.391	35.037	35.002
	<b>57.572</b>	<b>58.399</b>	<b>59.694</b>
<b>Financiële vaste activa</b>			
Overige	280	250	318
	<b>57.969</b>	<b>58.784</b>	<b>60.750</b>
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>			
<b>Voorraden</b>			
	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>494</b>
<b>Vorderingen/overlopende activa</b>			
Debiteuren	8.475	3.010	4.363
Belastingen	843	608	7
Overige vorderingen/overlopende activa	21.356	20.920	24.106
	<b>30.674</b>	<b>24.537</b>	<b>28.476</b>
<b>Liquide middelen</b>			
	<b>52.819</b>	<b>41.029</b>	<b>39.078</b>
	<b>83.618</b>	<b>65.666</b>	<b>68.048</b>
	<b>141.588</b>	<b>124.450</b>	<b>128.798</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>RESERVES EN FONDSEN</b>			
Continuïteitsreserve	8.500	8.500	8.500
Wettelijke reserves	16	44	631
Herwaarderingsreserve	20.852	20.852	19.599
Algemene reserve	8.674	8.422	7.501
Bestemmingsreserve Loterijgelden	25.000	22.600	22.600
Bestemmingsreserve Bestedingsplan	14.333	8.365	5.110
Overige bestemmingsreserves	9.501	7.863	11.871
Bestemmingsfondsen	0	54	54
	<b>86.876</b>	<b>76.701</b>	<b>75.867</b>
<b>VOORZIENINGEN</b>			
Jubileumverplichtingen	355	344	326
Latente belastingen	0	0	1.253
Overige voorzieningen	0	0	29
	<b>355</b>	<b>344</b>	<b>1.608</b>
<b>LANGLOPENDE SCHULDEN</b>			
Investeringsubsidies	0	244	487
Leaseverplichtingen	3.285	4.017	4.735
Hypothecaire leningen	2.806	3.123	3.428
Overige leningen	11.500	12.000	12.500
Egalisatiereserve Topsport	2.890	1.888	1.577
	<b>20.481</b>	<b>21.271</b>	<b>22.728</b>
<b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>			
Kortlopend deel langlopende schulden	1.785	1.772	1.754
Onderhanden projecten	17.885	13.822	12.120
Belastingen en sociale verzekeringen	1.936	1.996	2.011
Pensioenen	877	36	252
Crediteuren	7.252	4.316	4.131
Overige schulden	4.140	4.191	8.328
	<b>33.876</b>	<b>26.134</b>	<b>28.596</b>
	<b>141.588</b>	<b>124.450</b>	<b>128.798</b>

Vermogen	Vermogen 31.12.2022 x € 1.000	Vermogen 31.12.2021 x € 1.000	Vermogen 31.12.2020 x € 1.000	Vermogen 31.12.2019 x € 1.000
Continuïteitsreserve	8.500	8.500	8.500	8.500
Wettelijke reserves	16	44	631	398
Herwaarderingsreserve	20.852	20.852	19.599	19.599
Algemene reserve	8.674	8.422	7.501	9.549
Bestemmingsreserve Loterijgelden	25.000	22.600	22.600	22.600
Bestedingsplan NLO	14.333	8.365	5.110	3.698
Overige Bestemmingsreserves:				
Topsport	5.135	4.979	7.089	6.090
Sponsorgelden	3.653	2.015	4.402	4.462
Organisatieontwikkeling	702	860	370	370
Transitie	9	9	9	50
	<u>9.501</u>	<u>7.863</u>	<u>11.871</u>	<u>10.972</u>
Bestemmingsfondsen	<u>0</u>	<u>54</u>	<u>54</u>	<u>54</u>
<b>VERMOGEN</b>	<b>86.876</b>	<b>76.701</b>	<b>75.867</b>	<b>75.370</b>
<b>BALANSTOTAAL</b>	<b>141.588</b>	<b>124.450</b>	<b>128.798</b>	<b>127.568</b>
Vermogen in % balanstotaal	61%	62%	59%	59%
<b>LIQUIDE MIDDELEN</b>	<b>52.819</b>	<b>41.029</b>	<b>39.078</b>	<b>41.037</b>
Liquide middelen in % Vermogen	61%	53%	52%	54%





## 7.2. Financieel perspectief: 2023 en verder

Daar waar 2020 en 2021 veelal werden gekenmerkt door de mondiale coronacrisis, is de actualiteit voor 2022 de oorlog in Oekraïne, een energiecrisis en een inflatie waar inkomens geen gelijke tred mee kunnen houden. Kortom, veel onzekerheid om ons heen. NOC\*NSF kent zich echter gesteund door betrouwbare en partners en financiers.

### Afdracht van de Nederlandse Loterij

Ondanks ruim twee jaar coronapandemie en het opengaan van de onlinekansspelmarkt in 2021, kan worden vastgesteld dat de Nederlandse Loterij in staat is gebleken haar afdracht aan de georganiseerde sport op niveau te houden en zelfs te vergroten! Hiermee is en blijft de NLO een betrouwbare partner!

Dit biedt uiteraard geen garanties voor 2023 en verder. Vanwege het opengaan van de onlinekansspelmarkt neemt op korte termijn de voorspelbaarheid van de afdracht af, met als gevolg dat het financiële risicoprofiel voor NOC\*NSF en haar leden toeneemt. De NLO heeft echter de voorbije jaren aangetoond ook in moeilijke tijden de afdracht aan NOC\*NSF te kunnen continueren. NOC\*NSF beschikt daarbij over een meer dan solide bestemmingsreserve loterijgelden, die in dit kader voldoende toereikend is om een eventueel risico van dalende afdrachten op korte termijn te kunnen ondervangen.

### Overheidssubsidies

Het ministerie van VWS is en blijft een betrouwbare partner. De ondersteuning vanuit VWS richt zich onder meer met ongeveer € 40 miljoen op het landelijk topsportbeleid. Hiermee wordt nog steeds een substantieel onderdeel van de financiering van de landelijke topsportprogramma's mogelijk gemaakt.

Daarnaast breekt met het Sportakkoord II een nieuwe periode aan en wordt in de periode 2023-2026 samengewerkt aan een toekomstbestendige sportsector. Concrete invulling en uitwerking vinden plaats ten tijde van het opstellen van dit Financieel Jaarverslag, de orde en grootte waarover wordt gesproken betreft zo'n € 10 tot € 15 miljoen op jaarbasis.

### Sponsorbaten

NOC\*NSF kent een rijke historie van Partners in Sport. In 2022 is een nieuwe TeamNL-sponsorpropositie vormgegeven, waarbij samen met een aantal partners en een ruim aantal sportbonden een langdurige, meerjarige samenwerking is overeengekomen. Deze propositie heeft op jaarbasis een waarde van ruim € 10 miljoen.

Voor komende jaren is hier een degelijke basis aanwezig om een mooie propositie neer te zetten en kan financiële zekerheid worden geboden aan sportbonden in tijden van relatief grote onzekerheid.

## 8. Governance

### 8.1. Bestuur

Het bestuur van NOC\*NSF staat op afstand van de werkorganisatie en is collectief verantwoordelijk voor het vaststellen van de strategie, het toezicht houden op de directie en het representeren van NOC\*NSF. Daarvoor mandateert het een groot aantal taken aan de directie.

Het bestuur legt verantwoording af aan de AV. De directie stuurt, samen met het managementteam, de werkorganisatie aan in de uitvoering van de taken.

#### Samenstelling bestuur

Het bestuur van NOC\*NSF kende op 31 december 2022 de volgende samenstelling:

Mevrouw J.M. (Anneke) van Zanen-Nieberg,	voorzitter
De heer R. (Raymon) Blondel,	vicevoorzitter
Mevrouw A (Annette) Mosman,	penningmeester
Mevrouw A.C. (Rinda) den Besten,	lid
Mevrouw I. (Irene) Eijs,	lid
Mevrouw I. (Inge) Janssen	lid (en voorzitter Atletencommissie)

#### Vergaderingen bestuur

Het bestuur vergaderde acht keer in het kalenderjaar 2022. De belangrijkste onderwerpen die tijdens de vergaderingen geagendeerd en besproken zijn, waren in willekeurige volgorde:

- Versterken van de Atletencommissie
- Terugblik Olympische Spelen Beijing 2022
- Sportagenda
- Politieke ontwikkelingen landelijke en overige overheden
- Treasurystatuut
- Rapportage Verantwoordings- en toekenningscyclus 2022
- Jaarplan en begroting 2023
- Voortgang Sportakkoord II
- Sekse, gender en (top)sport

#### Besturingsmodel en bestuursevaluatie

Op basis van het geldende bestuurs- en directiereglement zijn de uitgangspunten voor het besturingsmodel: een bestuur dat bestuurt op hoofdlijnen en collectief verantwoordelijk is. Daarnaast is in 2020 vanuit de vereniging geuit om naar een toezichthoudende bestuurscultuur toe te werken, met een directie met executiekracht en een goed samenspel.

De voorgaande werkwijze is in 2022 toegepast.

Het bestuur heeft zijn taken, in overeenstemming met de mogelijkheden daartoe in de statuten grotendeels gemandateerd aan de directie van NOC\*NSF. Het bestuur legt verantwoording af voor de uitvoering van zijn taken aan de Algemene Vergadering (AV).

In november 2022 is gestart met een evaluatie van het bestuur onder externe begeleiding. Onder leiding van een ervaren bestuursadviseur, Paul Nobelen, worden zowel binnen als buiten de organisatie van NOC\*NSF personen geïnterviewd om een beeld te vormen van het functioneren van het bestuur. De uitkomsten van de evaluatie wordt in de eerste helft van 2023 met de vereniging gedeeld.

## 8.2. Directie

De directie van NOC\*NSF wordt gevormd door:

Marc van den Tweel, Algemeen Directeur

John Bierling, Zakelijk Directeur

De Algemeen Directeur, tevens statutair directeur, is eindverantwoordelijk voor de aansturing van de werkorganisatie van NOC\*NSF, en stuurt deze gezamenlijk en collegiaal met de Zakelijk Directeur aan.

## 8.3 Governance, Goed sportbestuur en MKE

Op het gebied van Goed sportbestuur, MKE en de vereisten voor het CBF-keurmerk is het volgende vermeldenswaardig:

- Voor het functioneren van de algemeen directeur geldt een vastgestelde jaarlijkse cyclus. Deze wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de voorzitter van NOC\*NSF en de voorzitter van de Nominatie- en Remuneratiecommissie van NOC\*NSF.
- De Nominatie- en Remuneratiecommissie heeft over haar activiteiten in 2022 een rapportage opgesteld die in het tweede kwartaal van 2023 in de commissie zal worden besproken en voor 1 juli 2023 door het bestuur zal worden vastgesteld.
- Alle bestuursleden hebben, conform de vereisten van het CBF, een verantwoordingsverklaring ondertekend.
- NOC\*NSF beschikt over een op de website gepubliceerde klachtenregeling. In 2022 zijn in het kader c.q. binnen de reikwijdte van deze regeling geen klachten ontvangen.
- De uitgangspunten van de Code Goed Sportbestuur, de Minimale Kwaliteitseisen en de vereisten voor het CBF-keurmerk worden onderschreven en gehanteerd bij de uitoefening van de taken als bestuur.

## 8.4 Verantwoordingsverklaring

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

1. De scheiding van uitvoering, bestuur en toezicht
2. Omgang met belanghebbenden
3. De effectiviteit en efficiëntie van de bestedingen
4. Het vaststellen van de Jaarrekening

### 1. De scheiding van uitvoering, bestuur en toezicht

#### Taken en verantwoordelijkheden AV, 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 zijn taken gedelegeerd aan de directie en het managementteam (MT) in een directiestatuut.

Het bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren en legt voor het gevoerde bestuur verantwoording af aan de 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 AV of het bestuur zijn ingesteld.

De AV kent vier adviescommissies, te weten:

- (1) de Commissie Registratie Persoonsgegevens;
- (2) Financiële Commissie (FC);
- (3) Commissie Richtlijnen; en
- (4) Bestedingsplan Sportagenda (CRBS).

De eerstgenoemde commissie adviseert de AV over de wijze waarop we omgaan met persoonsgegevens binnen het Kennis- en Informatie Systeem Sport (KISS).

De FC adviseert de AV over de jaarrekening en (meerjaren-)begroting van NOC\*NSF en is daarnaast bevoegd gevraagd en ongevraagd advies uit te brengen aan het bestuur en de AV.

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 drie adviescommissies, te weten:

- (1) de Atletencommissie;
- (2) de Nominatie- en Remuneratiecommissie; en
- (3) de adviescommissie Integriteit & Ethiek.

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 zijn op het topsportbeleid van NOC\*NSF in het maken van topsportvriendelijk beleid.

De Nominatie- en Remuneratiecommissie adviseert het bestuur over benoeming- en beloningsbeleid en gedeclareerde kosten en uitgaven van bestuur en algemeen directeur.

De adviescommissie Integriteit & Ethiek adviseert het bestuur wanneer er sprake is van vraagstukken rondom integriteit en ethiek.

Inzake de Sportagenda-gelden heeft het bestuur van NOC\*NSF de functie van toekennings- en vaststellingsorgaan. Voor de rubrieken Maatwerkbudget Topsport en Innovatie is de directie het toekennings- en vaststellingsorgaan. Het bestuur en de directie 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 AV ingestelde en benoemde Beroepscommissie Bestedingsplan (BCB).

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

Het bestuur bestaat statutair uit tenminste vijf maar maximaal acht 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 conform de statuten van NOC\*NSF tevens bestuurslid. Op dit moment is er geen bestuurslid in die hoedanigheid. De voorzitter van de NOC\*NSF Atletencommissie maakt eveneens statutair deel uit van het bestuur.

De leden van het bestuur ontvangen geen bezoldiging voor de uitoefening van hun bestuurstaken. Een redelijke vergoeding voor de door hen ten behoeve van NOC\*NSF gemaakte kosten is toegestaan en is zichtbaar gemaakt in de jaarrekening. Bestuursleden worden benoemd voor een periode van ten hoogste vier jaar en zijn éénmaal herbenoembaar, een en ander in lijn met de Code Goed Sportbestuur.

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 (\*)
- (Top)sporters (\*)
- Coaches (\*)
- NLO
- Partners en Suppliers
- 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. Daarvoor heeft NOC\*NSF een uitgebreide (informele) overlegstructuur en stakeholdermanagement ingericht, die aansluit bij de (statutair) vastgelegde.

cyclus van de formele besluitvormingsstructuur, die wordt gevormd door de AV, bestuur en/of directie. Naast het hiervoor genoemde stakeholdermanagement en de algemene website van NOC\*NSF (nocnsf.nl) is voor de belanghebbenden voorzien van (\*) een specifiek op die doelgroep gerichte communicatielijn van toepassing.

NOC\*NSF legt transparant mogelijk 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. De effectiviteit en efficiëntie van de bestedingen**

‘Plan-do-check-act’ is de centrale gedachte die ten grondslag ligt aan de planning- en controlcyclus. 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. De Sportagenda is het fundament voor het jaarplan, het bestedingsplan en de jaarbegroting van NOC\*NSF, en raakt eveneens de meerjarenraming.

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 (bijvoorbeeld van het bestedingsplan of programma's en 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 AV. De CRBS, die is ingesteld door de AV, adviseert hierin.

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 de directie en het bestuur van NOC\*NSF als toekenningsorganen Sportagenda-gelden toewijst. Hierover wordt jaarlijks verantwoording afgelegd aan de AV.

Na afloop van een bestedingsjaar worden de toegekende gelden inhoudelijk en financieel verantwoord. Hiervoor voert NOC\*NSF een vergelijkbare beoordelingscyclus uit, met het bestuur van NOC\*NSF en de directie als uiteindelijke vaststellingsorganen. Bij niet-uitgevoerde activiteiten zullen begunstigde 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 wordt jaarlijks verantwoording afgelegd.

Jaarlijks worden op basis van de Sportagenda 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. Met de goedkeuring door het bestuur en de vaststelling door de AV, 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 wordt de Financiële Commissie (adviesorgaan Algemene Vergadering) betrokken en geraadpleegd.

#### **4. Het vaststellen van de jaarrekening 2022**

De jaarrekening 2022 wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het Bestuur in de bestuursvergadering van 26 april 2022 en ter vaststelling aan de AV voorgelegd in de Algemene Vergadering van 15 mei 2023.

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

**Bezoekadres**

Papendallaan 60, Arnhem

**Postadres**

Postbus 302, 6800 AH Arnhem

**Telefoon**

+31 (0)26 483 44 00

**Email**

[info@nocnsf.nl](mailto:info@nocnsf.nl)

**KvK**

09059703

**RSIN**

0068.61.763

**Web**

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

