

Jaarverslag 2023

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

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

www.nocnsf.nl
KvK 09059703
RSIN 0068.61.763



Inhoudsopgave

Bestuursverslag 2023	3
1. Voorwoord	3
2. Profiel	4
2.1. Algemeen	4
2.2. Naam en zetel	4
2.3. Doelstelling	4
2.4. Overtuiging en visie	4
2.5. Missie	4
2.6. Strategie	5
2.7. Deelnemingen	5
3. Jaaroverzicht 2023	6
4. Uitvoering jaarplan 2023	8
4.1. Actielijn 1 - We werken intensief en effectief samen, binnen en buiten de sector	8
4.2. Actielijn 2 - Versterken organisatiekracht van onze leden	8
4.3. Actielijn 3 - Opleiden en begeleiden van vrijwillig kader	9
4.4. Actielijn 4 - Optimaliseren sportaanbod: versterken match tussen vraag en aanbod	10
4.5. Actielijn 5 - Organisatie van kansrijke en verantwoorde topsport- en opleidingsprogramma's	12
4.6. Actielijn 6 - We werken aan toegankelijke sportaccommodaties en een sportvriendelijke openbare ruimte	14
4.7. Actielijn 7 - We promoten de waarde van sport en sportief bewegen voor iedereen	15
4.8. Actielijn 8 - We innoveren op het gebied van prioritaire thema's	15
5. Interne organisatie en overige taken NOC*NSF	16
5.1. Marketing, Communicatie & Partnerships	16
5.2. Kerntaak verdelen middelen	18
5.3. Werkorganisatie NOC*NSF	19
5.4. Informatiebeveiliging	21
6. Financieel Perspectief	23
6.1. Financiële informatie	23
6.2. Financieel perspectief: 2024 en verder	30
7. Governance	33
7.1 De scheiding van uitvoering, bestuur en toezicht	33
7.2 Omgang met belanghebbenden	34
7.3 De effectiviteit en efficiëntie van de bestedingen	35
7.4 Het vaststellen van de jaarrekening 2023	36

Bestuursverslag 2023

1. Voorwoord

De sportdeelname in ons land herstelde zich in 2023 in belangrijke mate na de langdurige impact van de coronaperiode. Wel laten de cijfers zien dat het herstel niet overal gelijk was: de groep jongeren tussen de 13 en 18 jaar sport nog altijd relatief minder. Dat geldt ook voor bewoners van de meest kwetsbare stadswijken. Tweedeling in de samenleving doet zich helaas ook in de sport voor.

Met de blik op onze Sportagenda 2032 zette NOC*NSF ook het afgelopen jaar daarom vól in op versterking van de unieke Nederlandse sportinfrastructuur, geschraagd door de ruim 20.000 bij de sportbonden aangesloten verenigingen. Zij vormen een relevant onderdeel van het 'maatschappelijk weefsel' waarvan koning Willem Alexander in de Troonrede dit jaar het belang benadrukte.

Samenwerking in de sector is belangrijk om de drempels voor sport en bewegen te verlagen en alle (leeftijds)groepen in ons land te inspireren en motiveren om te sporten en bewegen. Onderdeel daarvan was de start van de sectorbrede publiekscampagne 'Sport gaat niet vanzelf', die tijdens de Tweede Kamerverkiezingen zichtbaar was en overigens tijdens de formatiefase in 2024 wordt voortgezet. Het is van belang om serieuze en blijvende aandacht te genereren in Den Haag voor de stijgende beweegarmoede, het belang van de verenigingscultuur en de belangrijke maatschappelijke waarde van sport. Het gezamenlijke geluid, van één krachtige afzender, versterkt de boodschap en serieuze ontvangst ervan.

De achterban – onze leden – kwamen in 2023 meer centraal te staan. Zo is de basis gelegd voor een servicegericht ledensupportsysteem, waarmee we onze leden adequaat en snel kunnen adviseren en bijstaan bij (kennis)vragen en maatschappelijke issues. De behoefte van de bonden wordt hiermee vertaald naar een concrete werkwijze.

In 2023 heeft NOC*NSF als organisatie stappen gezet richting een toezichthoudend bestuursmodel. In 2024 zal verdere ontwikkeling plaatsvinden, waarna implementatie begin 2025 volgt.

Natuurlijk was 2023 ook het pre-Olympische en Paralympische jaar. Een jaar waarin de voorbereidingen vol op stoom kwamen, zodat we bij de start van 2024 een volledige organisatie hebben staan voor de Spelen én de twee TeamNL Huizen – zowel Olympisch als Paralympisch – in eigen beheer.

Met vertrouwen kijken we uit naar het volgende jaar.

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 2024

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 94 aangesloten landelijke sportorganisaties (77 sportbonden en 17 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, professional 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 een uitvoeringsstrategie ontwikkeld om de gestelde doelen te realiseren. 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.

2.7. Deelnemingen

De vereniging NOC*NSF heeft één dochteronderneming: Papendal Holding B.V.

In deze Holding zijn de deelnemingen Sportcentrum Papendal B.V., Hotel- en Congrescentrum Papendal B.V. en Papendal International B.V. ondergebracht.

3. Jaaroverzicht 2023

Januari

- Acht sporters voor TeamNL bij European Youth Olympic Festival (EYOF) in Friuli Venezia Giulia (Italië)
- Afronding Game Changer-project in Tokio:
De mogelijkheden van mensen met een beperking vergroten en daarmee een bijdrage leveren aan de legacy van de Olympische Spelen in 2020. Het project werd recent geprezen door UNESCO.

Februari

- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) initieert enquête om inzicht te krijgen in de gevolgen van de gestegen energieprijzen voor sportclubs
- Odido wordt partner van NOC*NSF
- Onderzoek: sportgedrag Nederlanders verandert
- District Spots biedt jongeren veilige sportplekken waar ze zich kunnen ontwikkelen

Maart

- NOC*NSF en Fila verlengen samenwerking tot en met Winterspelen 2026
- Onderzoek: footprint reizende amateursporter vraagt om actie
- Bekendmaking host city's tijdens de Nationale Sportweek 2023
- Sporters breakdance officieel onderdeel van TeamNL
- Lancering TeamNL Parijs podcast over de voorbereiding op de Olympische en Paralympische Spelen in Parijs

April

- Twintig adviseurs lokale sport gestart
- Acht integriteitsmanagers gestart bij twintig sportbonden
- Jeroen Otter nieuwe coach van de coaches bij NOC*NSF
- Ireen Wüst gaat topsportervaring delen met talentvolle sporters
- RSM partner NOC*NSF
- Paralympische Talentdag

Mei

- Nationale Sportherdenking staat stil bij schaaksport in Tweede Wereldoorlog
- Algemene vergadering (AV) - 15 mei 2023
- Nevobo krijgt Van Tuyllbeker uitgereikt
- Judoka Sanne van Dijke ontvangst sportiviteitsprijs
- Zo Sport Nederland: tweedeling zichtbaar in sportdeelname na corona
- Jaarlijkse afdracht Nederlandse Loterij: opnieuw meer geld beschikbaar voor de sport
- Oproep tijdens jaarcongres Centrum Veilige Sport Nederland: maak basiseisen sociale veiligheid ook voor amateursport vanzelfsprekend

Juni

- Start Guido Davio als directeur Sportparticipatie NOC*NSF
- Start Baukje ter Huurne als Chief Marketing Officer NOC*NSF
- NOC*NSF en M line onderzoeken effect van slaap en sportprestaties
- TeamNL bij European Games Krakow-Malopolska
- NOC*NSF zegt steun toe voor Oekraïense topsporters
- Olympic Moves: School Final
- Eerste bevindingen onderzoek Topsportcultuur
- Olympic Day op 23 juni: Let's Move!
- Digitaal handboek: meer mensen in beweging via samenwerking Sport & Zorg

Juli

- 69 sporters van TeamNL bij European Youth Olympic Festival (EYOF) Maribor
- Één jaar voor de Olympische Spelen Parijs
- Aankondiging TeamNL Huis in Parijs
- Sport is van iedereen-verhalen in aanloop naar Canal Parade

Augustus

- Canal Parade 2023: Sport is van iedereen
- Eerste European Para Championships in Rotterdam
- Lancering leerlijn 'Inclusie: aangepast sporten'
- Oprichting VNPD: vereniging voor Nederlandse Paralympische deelnemers
- Één jaar voor de Paralympische Spelen Parijs
- Onderzoek: kinderen en jongeren met een ernstige beperking sporten steeds minder
- NOC*NSF en Sportinnovator werken samen aan innovatie

September

- Game Changer: NOC*NSF stimuleert sport voor meisjes in buitenwijk Parijs met District Spot
- Opening eerste loket voor sportaanbieders in Rotterdam
- Nationale Sportweek – 15 tot en met 24 september 2023
- NOC*NSF verlengt partnership met Ocean Outdoor tot 2032
- Miljoenennota: sport hét middel om maatschappelijk weefsel te versterken
- NOC*NSF samenwerkingspartner van Vakkanjers
- Week van de scheidsrechter

Oktober

- TeamNL Leaders in Performance Conference Nutrition XL – op Papendal – 4 tot en met 6 oktober 2023
- Sportcampagne politiek Den Haag
- Gillette official shave and beard care partner
- Open brief aan politici: 'Zet kracht van sport in!'

November

- FrieslandCampina en NOC*NSF verlengen samenwerking
- Landelijke workshops Rabo ClubSupport
- Nationale sportvakbeurs
- Onze Club Is Van Iedereen gaat van start
- AV – 20 november 2023
- Denham partner NOC*NSF
- Sociale veiligheid in de sport: ondersteun de 4 v's

December

- TeamNL Veiling voor Jeugdfonds Sport & Cultuur
- Jongeren uit Arnhem Oost aan het werk in TeamNL Huis in Parijs
- NOC*NSF Sportgala

4. Uitvoering jaarplan 2023

In dit jaarplan 2023 benoemen we de volgende actielijnen:

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

De activiteiten gedurende het jaar 2023 van NOC*NSF zijn erop gericht de actielijnen zo effectief mogelijk in te vullen. In het onderstaande wordt per actielijn kort verslag gedaan van de in 2023 ondernomen activiteiten.

4.1. Actielijn 1

We werken intensief en effectief samen, binnen en buiten de sector

Vanaf medio 2023 heeft ieder lid van NOC*NSF een eigen accountmanager. Deze accountmanagers ondersteunen en adviseren hen bij strategische, beleids- en organisatievraagstukken. Ook leggen zij de verbinding tussen vraag en aanbod, waarbij integrale afstemming en samenwerking cruciaal is. Dit jaar zijn alle producten en diensten geïnventariseerd die voor leden beschikbaar zijn. Hier wordt komend jaar verder intern en extern zichtbaarheid aan gegeven. Daarnaast ondersteunt Support leden desgewenst bij het afhandelen van hun eerstelijns vragen. Deze vragen komen binnen per mail, chat of WhatsApp. Hierin worden komend jaar verdere stappen gezet.

NOC*NSF werkt op velerlei manieren samen met diverse partners binnen en buiten de sector. In 2023 is nog nadrukkelijk ingezet op de waarde van samenwerkingen, zowel inhoud als continuïteit zijn hierin belangrijke elementen. Een voornaam samenwerkingsverband is het Sportakkoord, waarin intensief en langdurig wordt samengewerkt met VWS, VSG en de POS. Eind 2022 is het nieuwe Sportakkoord getekend, wat met name gekenmerkt wordt door continuïteit en verdieping van Sportakkoord I. In 2023 is gestart met de uitvoering van Sportakkoord II, wat eveneens aanleiding geeft voor samenwerking met sectorpartners die geen tekenende partij zijn maar wel cruciaal zijn voor een succesvolle uitvoering. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de foundations.

4.2. Actielijn 2

Versterken organisatiekracht van onze leden

Medio 2023 is de afdeling Support opgericht als een belangrijke bouwsteen in het realiseren van een servicegerichte ledenorganisatie, met een centrale plek binnen de werkorganisatie. Zo ondersteunen we onze leden op een structurele en toegankelijke wijze bij het ontwikkelen en uitvoeren van hun strategie, taken en verantwoordelijkheden als sportbond. Van de beantwoording van eerstelijnsvragen tot en met strategisch advies. En van het ontsluiten van kennis en expertise tot het stimuleren van samenwerking. Dit jaar is gestart met een (continue) inventarisatie van de ondersteuningsbehoefte van onze leden, zodat Support aansluiting vindt bij de behoeften. Volgend jaar wordt hier verdere invulling aan gegeven met onder andere de (door)ontwikkeling van een portal, het oprichten van een expertisecentrum, shared services en omnifederatie. We continueren binnen de afdeling Support ook de inzet van Sport Support. Sport Support handelt de eerstelijnsvragen af voor sportbonden. De vraag naar deze dienst blijft stijgen.

Het versterken van de organisatiekracht van sportorganisaties op maat strekt zich verder uit tot het ondersteunen van clubs en het stimuleren van lokale sportplatformen en sport- en beweegloketten.

Zij zijn onder andere aangesteld om de sport te vertegenwoordigen in de diverse gemeenten en om de sport- en beweegloketten te initiëren. De adviseurs lokale sport hebben ook een bijdrage geleverd aan de herijking van de lokale sportakkoorden.

In 2023 hebben we, door inzet van 20 ondersteuningstrajecten lokale sportplatformen opgezet en/of doorontwikkeld. Daarnaast zijn we gestart met het opzetten van sport- en beweegloketten met behulp van:

- Zes intervisiebijeenkomsten met procesbegeleiders en lokale ambassadeurs van de sport- en beweegloketten;
- Acht bijeenkomsten met 12 deelnemende sportbonden om de rol van de sportbond ten opzichte van de sport- en beweegloketten nader te bepalen;
- Conceptuele indeling van sport- en beweegloketten in Nederland (ongeveer 150) waar de adviseurs lokale sport als startpunt mee aan de slag kunnen;
- Landingspagina sport- en beweegloketten; en
- Lancering van 12 sport- en beweegloketten.

Sportakkoord clubondersteuning

We hebben clubs actief ondersteund door sportgenerieke en sportspecifieke trajectbegeleidingen en opleidingen. Sinds de lancering van het portaal waar services eenduidig online kunnen worden aangevraagd, zien we een stijging in het aantal aanvragen in 2023 ten opzichte van 2022. Dit geldt voor zowel services vanuit het Sportakkoord als vanuit Rabo ClubSupport. Vanuit het Sportakkoord zijn er circa 1.500 services afgenomen met 19.000 unieke deelnemers.

We ontwikkelen dashboards waardoor gemeenten en sportbonden direct kunnen zien hoe aangesloten sportclubs worden ondersteund. We faciliteren de verbinding tussen clubs online via een sportbestuurdersplatform. Diverse sportbonden maken hiervan gebruik. In 2023 hebben ook enkele grote gemeenten aangegeven dat ze van plan zijn het platform te gebruiken om clubs binnen hun gemeenten een online community te bieden. Het doel is om zoveel mogelijk clubs en gemeenten op dit platform te laten aansluiten. Verder is het onze intentie om dit platform in 2024 te integreren met het bestuurdersplatform van de KNVB, waardoor het een extra ondersteuningsmiddel kan zijn binnen de sport- en beweegloketten.

Rabo ClubSupport

Het programma is inhoudelijk sterk verbeterd in 2023. Er is een focus gekomen op clubs die willen verduurzamen en op ontmoetingsplekken in lage Sociaal Economische Positie (SEP)-wijken. Daarnaast zijn we gestart met landelijke online workshops. Waarmee we onze ambitie om een betekenisvollere impact te hebben, hebben waargemaakt. We hebben ongeveer 700 clubs begeleid met één-op-één sessies of masterclasses, en meer dan 2.000 clubs bereikt met workshops en inspiratiesessies. Daarnaast is een slag gemaakt in de verbinding met het Sportakkoord. Dit heeft in 2023 geleid tot verschillende samenwerkingsvormen. Hoewel deze aanpak al effectief is, erkennen we dat er nog ruimte is voor verdieping om te komen tot een nog betere integrale aanpak van clubondersteuning.

4.3. Actielijn 3

Opleiden en begeleiden van vrijwillig kader

We zetten in op een verplichte en aantoonbare basiskwalificatie voor trainers-coaches en instructeurs. De koppeling tussen voldoen aan de basiskwalificatie en een doorlopende ontwikkeling is beschreven. We hebben een plan van aanpak opgesteld en gingen met 16 sportbonden in gesprek om input te verzamelen. Op basis van die input starten we met de implementatie, waarbij we de basiskwalificatie praktisch vertalen naar bestaande opleidingsactiviteiten, zoals de basisopleidingen van de sportbonden en het aanbod vanuit de Academie voor Sportkader.

Ontwikkeling staat centraal bij het opleiden en begeleiden van vrijwillig kader. We brengen daarom ook andere ontwikkelmogelijkheden in beeld. Er is een strategisch implementatieplan voor trainersbegeleiding opgesteld. Hiermee willen we ervoor zorgen dat elke club toegang heeft tot een gekwalificeerde trainersbegeleider.

Daarnaast focussen we ons op het doorontwikkelen en regisseren van het systeem van opleidingen en doorlopende leerlijnen.

Dit doen we in samenwerking met sportbonden (via procesbegeleiders en auditoren) en het reguliere onderwijs. Zo is de associate degree Sport Topsport en Talentcoach sinds dit jaar in Amsterdam, Eindhoven en Groningen op de Fontys Sporthogeschool te volgen. Ook hebben we niveau 3 tot en met niveau 5 van de generieke modules vanuit de Doorlopende Leerlijnen Trainer-Coaches gereed gemaakt.

Tot slot stimuleren we gestructureerde aandacht voor Human Capital bij alle sportorganisaties in Nederland, met inzet van het document Human Capital Sport Visie.

Meer aantrekkelijke en kwaliteitsvolle betaalde banen in de sport

Het professionaliseren van sportverenigingen gebeurt onder andere door het stimuleren van meer beroepskrachten op de club. Zo hebben we een praktische toolbox 'professionalisering' ontwikkeld, specifiek voor sportclubs en sportparken die versterking van een beroepskracht krijgen of wensen. In deze toolbox vinden zij praktische handvatten, werkwijzen, tips, verwijzingen naar onderzoeken en inspirerende praktijkvoorbeelden. Ook vond een kennisdelingsbijeenkomst plaats met diverse sportparkmanagers uit het hele land. Bovendien wordt nagedacht over het starten van een Community of Practice voor deze groep.

Daarnaast is samen met het Mulier Instituut een onderzoeksplan opgesteld om het effect van de inzet van beroepskrachten te meten. In samenwerking met diverse stakeholders, waaronder VWS, schreven we profielen voor verschillende bestaande functies zoals trainers en sportparkmanagers.

Achter de schermen verkennen we de mogelijkheden om nieuwe, sectoroverstijgende, banen te creëren. De eerste gesprekken met de zorgsector hebben we al gevoerd. Daarnaast werken we via verschillende projecten aan de uitvoering van de Human Capital Agenda (HCA), zoals: een functiematrix voor de hele sector, een opleidingsplan en samenwerking met de HCA's van onderwijs, kinderopvang en zorg.

Versterken van de competenties van professionals in werkorganisaties

Naast het professionaliseren van sportverenigingen, richten we onze aandacht ook op het bijscholen van medewerkers van sportbonden en de vijf TeamNL Centra. Van inkoop tot HR: de thema's van deze bijscholingen zijn zeer divers. Ook organiseerden we het Nationaal Coach Platform 2023, met Strength & Conditioning als onderwerp.

We hebben 10 masterclasses georganiseerd om technisch directeuren, bondscoaches en talentcoaches actief te voorzien van kennis over integriteit, de kracht van social media en het verbeteren van preventie.

We hebben procesbegeleidingstrajecten uitgevoerd bij sportbonden om de competenties van opleidingscoördinatoren te versterken. Daarnaast hebben we een integriteitsscholing verzorgd voor docenten van sportbonden en een selecte groep bestuurders van vijf bonden opgeleid tot internationale bestuurders via het NILE-leiderschapsprogramma.

In samenwerking met Werkgevers in de Sport (WOS) gaan we sportbonden adviseren over het inrichten van een effectieve aanpak van hun HR-beleid. Met de WOS hebben we afgestemd wie welke rol pakt op de diverse, toekomstige HR-thema's. Een eerste stap is om HR in onze eigen organisatie te professionaliseren: de vervolgstap is het bekleden van een adviesrol richting de sportbonden.

4.4. Actielijn 4

Optimaliseren sportaanbod: versterken match tussen vraag en aanbod

Organiseren van een (online) platform voor sportbonden en gemeenten, eenmaal per zes weken

Diverse platforms hielden sportbonden betrokken bij inhoudelijke thema's van sportparticipatie, waar ze samenwerkten, afstemden en geïnformeerd werden. Het kernteam sportparticipatie kwam zeswekelijks samen met vertegenwoordiging van zeven grote sportbonden voor strategische afstemming. Daarnaast werkten ze samen in allianties en werden sportbonden geïnformeerd via strategische tafel of reviewgroepen.

Inzetten van het 'zoek-boek' en reserveerplatform Sportmach voor sportbonden, gemeenten en sportbedrijven om sport aan te bieden aan sporters

Mede door de samenwerking met Infocaster waren we in 2023 zichtbaarder met Sportmatch. Voor sportbonden, zoals KNZB en KNSB (schaken), zorgde dit voor een verhoogde deelname aan sportactiviteiten en bracht hen in contact met niet-leden met interesse in de sport. Hierdoor kon het (vernieuwde) aanbod van de sport ter gepromoot worden. Sportmatch biedt, mede door de verzamelde ervaringen in 2023, een enorme potentie om het met meerdere sportbonden in te richten.

De grote uitstroom van 13-19 jarigen bij sportclubs onderzoeken en op zoek naar het gewenste sportaanbod

De zeven grootste jeugdsportbonden zijn (financieel) ondersteund met het aanpassen van hun aanbod op basis van de wensen en behoefte van de jeugd. Daarnaast is in samenwerking met hogeschool Windesheim onderzoek gedaan onder de leeftijdsgroep 12-15 jaar naar hun sportwensen en behoeften.

Faciliteren van het samenwerkingstraject van sportbonden 'cluster 50+' (passend sportaanbod voor 50+'ers waardoor sportbonden hun sportaanbod voor 50+ verbeteren)

Er zijn in 2023 eerste gesprekken geweest met de sportbonden Bridge, Bowls, Judo, Atletiek, KNZB, KNWB, NTFU, Kegelbond en de gemeenten Arnhem, Heerlen, Helmond, Krimpenerwaard, Lingewaard, Lochem en Woerden met als doel betere positionering van het bestaande sportaanbod voor ouderen. In 2024 gaan we verder met de marketing en communicatie van dit aanbod.

Met het Volwassenenfonds Sport en Cultuur zijn plannen gemaakt om elkaar te versterken voor wat betreft communicatie over sportaanbod voor ouderen. In 2023 zijn er twee themateambijeenkomsten georganiseerd met sportbonden, tijdens 'De Week van de Motoriek' en 'De Beweegweek voor Ouderen'.

In gesprekken met alle (clusters van) sportbonden zijn inzichten gedeeld vanuit de studie over 80% sportparticipatie. De studie Sportgedrag is gepresenteerd aan verschillende groepen, zoals het Kleine Bonden Overleg en de strategische tafel. Daarnaast zijn de inzichten besproken in individuele gesprekken met 18 verschillende sportbonden, waarbij ook sportspecifieke inzichten uit de sportdeelname index en KISS zijn meegenomen. Inzichten studie Sportgedrag waren daarnaast onderdeel in de pilot 'Programma Ontwikkelen Sportaanbod' met drie bonden die vervolgens aan de slag zijn gegaan met de doorontwikkeling van hun sportaanbod.

Organiseren van aantrekkelijke wedstrijden, (top)competities en events voor deelnemers en supporters

Eénmaal per zes weken een bijeenkomst faciliteren voor alle competitieleiders. De agenda wordt bepaald op basis van behoeften.

Het afgelopen jaar vonden er vier bijeenkomsten plaats voor competitieleiders, waarbij kennisuitwisseling over specifieke thema's en 'nieuwe competitievormen' centraal stonden. Eén van deze bijeenkomsten richtte zich specifiek op 'competities en jeugdsport'. De competitieleiders zijn toen aangesloten bij een bijeenkomst van de Sportieve Generatie.

Uitvoeren van 'het plan van aanpak versterken (top)teamsportcompetities' in samenwerking met de sportbonden, gemeenten/VSG en het ministerie van VWS.

Nagenoeg alle stakeholders ten behoeve van het project 'plan van aanpak versterken (top)teamsportcompetities' zijn geïnformeerd en/of betrokken. Het project richt zich op de nationale competitie van vijf teamsporten: handbal, hockey, korfbal, volleybal en waterpolo. Deze bonden vormden projectteams en samen met clubs en gemeenten zijn lokale samenwerkingen opgezet. Er zijn hierdoor 40 professionals bij topclubs en -competities aangesteld. Daarmee zorgen alle partijen voor een fundament voor het verder professionaliseren en versterken van de topclubs en -competities. De uitbreiding met andere sporten wordt in 2024 onderzocht.

Activeren bij (strategische) evenementen voor de commerciële partners van NOC*NSF en sportbonden. Dit leidt tot een aantoonbaar positief effect op het merk, partnerships en betrokkenheid van consumenten. We onderzoeken samen met sportbonden hoe we dit kunnen omzetten in commerciële verdienmodellen.

Met evenementen als EK Wegwielrennen en WK Zeilen, beide thuiswedstrijden van TeamNL, hebben we ingezet op groei van merkbekendheid en koppeling van merkbeleving van TeamNL aan de merken van de partners. Bovendien leverde dit extra promotie op van deze events dankzij de communicatiekracht van de partners.

Organiseren van side-events en TeamNL-events met een positief effect op het merk TeamNL. We behalen exposure- en activatiedoelstellingen met partners, we maken consumenten enthousiast over TeamNL en over sport en bieden de sportbonden een podium

Samen met sportbonden is er in 2023 gekozen voor uniforme activiteiten waarmee we consumenten enthousiast hebben gemaakt over TeamNL en sport. Dit zijn bijvoorbeeld de TeamNL Quiz, TeamNL World en 'Klappers'. Daarnaast is de TeamNL Veiling zowel een succes geweest voor het merk en enthousiasme over TeamNL als voor ons streven om meer maatschappelijke impact te creëren.

Organiseren van toonaangevende topsportevenementen

Werken aan de uitvoering van de Nederlandse Topsportevenementen Strategie (2021-2030) die gezamenlijk met de sportbonden, VWS en VSG is opgesteld

NOC*NSF, VWS en VSG werkten met de strategische partners (waaronder sportbonden, evenementenorganisatoren en gemeenten) samen aan het vergroten van de maatschappelijke waarde van topsportevenementen. Zo kwam de topsportevenementenmonitor beschikbaar via cit.sport.nl. Met data uit de monitor is [de rapportage topsportpodium Nederland](#) gepubliceerd.

Het aanbod aan topsportevenementen was breed in 2023 en werd vaak ingezet om bredere beleidsdoelen te bevorderen. In dat jaar organiseerde Nederland bijvoorbeeld de eerste editie van de European Para Championships, waar tien sporten Europese titels verdeelden. Om het organiseren van maatschappelijk verantwoorde topsportevenementen verder te stimuleren, is de kopgroep duurzaamheid en gezondheid gestart. De kennis op deze maatschappelijke thema's wordt vergroot en gedeeld via de strategische partners.

Gedurende het jaar zijn drie bijeenkomsten georganiseerd tijdens topsportevenementen met het platform evenementenmanagers om kennis te delen. In november heeft de bijeenkomst van het Coördinatie- en informatiecentrum topsportevenementen plaatsgevonden om de voortgang van de Nederlandse Topsportevenementen Strategie met het werkveld te bespreken. Er is verder een start gemaakt met het ontwikkelen van een Maatschappelijke Activatie Programma (MAP) met als doel optimaal gebruik te maken van het podium dat topsportevenementen biedt. Ook zijn 30 sportbonden geïnterviewd over hun evenementenbeleid en zijn hun evenementenambities voor de komende jaren in kaart gebracht, de rapportage volgt begin 2024.

4.5. Actielijn 5

Organisatie van kansrijke en verantwoorde topsport- en opleidingsprogramma's

Als NOC*NSF optimaliseren we de instroom, ontwikkeling en uitstroom van talentvolle sporters binnen alle gefinancierde programma's van bonden. Om deze inspanningen te ondersteunen, maakten we in 2023 een explainervideo. Daarnaast verkenden de hoofdcoaches Talentontwikkeling gezamenlijk de thematiek 'effectief leren' verder en is een integraal plan rondom jeugdsport en talentontwikkeling opgesteld. Zowel de afdeling Topsport als Sportparticipatie omarmt deze gekozen richting.

We adviseren en begeleiden coaches, technisch directeuren en begeleidingsstaf van de opleidings- en topsportprogramma's bij het behalen van de gestelde ontwikkel- en prestatiedoelstellingen. Dat gebeurt op diverse manieren, zoals: advisering en begeleiding door persoonlijk contact met de prestatie managers, TD-bijeenkomsten, -calls en -nieuwsbrieven en via het Mastercoach programma.

In 2023 vond bovendien het eerste TeamNL Leaders in Performance Conference XL plaats: een driedaags event met de zes TeamNL expertdomeinen als fundament. Hier deelden (internationale) deskundigen op het gebied van coaching, medisch, voeding, prestatiegedrag en mentale gezondheid, topsportcultuur, strength & conditioning en sport science hun expertise met meer dan 600 deelnemers uit de (top) sportwereld.

Kijk hier naar de vlog over het TeamNL LPC XL:

[VLOG: TeamNL Leaders in Performance Conference XL 2023 \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=...)

Bredere erkenning van topsporters als volwaardig beroep en realiseren van passende (inkomens)voorzieningen

Van voordracht tot aan de toekenning van een status: het proces van uitvoering van statussen en voorzieningen blijft voortdurend in beweging. We leveren voorzieningen en verstrekken maandelijks stipendium en kostenvergoeding aan topsporters met een specifieke status via het Fonds voor de Topsporter.

In 2023 hebben we aanzienlijke stappen gezet in het onderzoeken van mogelijkheden voor de doorontwikkeling van deze voorzieningen voor het beroep van topsporter. We benaderden verschillende partijen om input te leveren voor gewenste verbeteringen. Een plan van aanpak is uitgewerkt om de haalbaarheid van de beoogde veranderingen in de inkomensvoorziening te onderzoeken.

Om talentvolle sporters en topsporters te ondersteunen in een zo optimaal mogelijke duale carrière, hebben we ook in 2023 uitvoering gegeven aan TeamNL@Work. Zo hebben we 97 topsporters individuele ondersteuning geboden door passend advies in hun vervolgambities. We hebben diverse groepsprogramma's uitgevoerd voor topsporters, waaronder programma's zoals '(Her)ken jezelf' en 'Sprekers'. Coaches konden deelnemen aan een masterclass duale carrière. Tot slot is er een digitale vindplek ontworpen om topsporters te verbinden.

(her)ken jezelf: (Her)ken jezelf - NOC*NSF - TeamNL@work (nocnsf.nl)

Sprekers: Sprekers - NOC*NSF - TeamNL@work (nocnsf.nl) en <https://youtu.be/52Grx9eo-BE>

Optimaal ontwikkel- en prestatieklimaat tijdens uitzendingen TeamNL en Talent TeamNL

Het pre-Olympische jaar werd gemarkeerd door de grootste uitzending voor TeamNL tijdens de Europese Spelen in Krakow. Meer dan 150 Nederlandse sporters namen deel aan dit multisportevent, waarbij Team Games Operations op Europees niveau actief heeft meegedacht over de opzet en de gewenste strategische ontwikkeling van dit evenement.

In 2023 vond bovendien zowel een zomer- als een wintereditie van het Europees Jeugd Olympisch Festival (EYOF) plaats. In het Sloveense Maribor en de Italiaanse regio Friuli Venezia Giulia traden jonge, talentvolle sporters van 14 tot en met 18 jaar aan. Dit bood een uitstekende gelegenheid voor deze sporters om te leren presteren op maximaal vermogen in een multisportomgeving.

Vanzelfsprekend stond 2023 in het teken van de voorbereidingen voor de Olympische Spelen van Parijs in 2024. Het in 2022 opgestelde Games Plan werd verder uitgerold, en alle logistieke voorbereidingen verlopen volgens schema. Gedurende vier dagen bezochten meer dan 1.000 sporters en begeleiders Papendal om kleding te passen die door TeamNL gedragen zal worden in Parijs. Drie sportersbijeenkomsten en een tweedaagse sessie voor coaches waren voorproefjes van het sportspektakel dat ons in de zomer van 2024 te wachten staat.

Tot slot zijn de voorbereidingen gestart voor de Winterspelen in Milano 2026, en hebben we een eerste verkenning gedaan in Los Angeles met het oog op de Zomerspelen in 2028.

Lees hier de terugblik van Jeroen Otter, Chef de Mission in Maribor:

[Jeroen Otter over EYOF: "Deze beleving maakt hongerig naar meer" - NOC*NSF](https://www.nocnsf.nl/...)

Vaststellen toekomstige topsportstrategie- en financieringsmodel

Op basis van diverse analyses, gesprekken en een strategiedag met de bonden en TeamNL centra hebben wij actief de eerste contouren van onze topsportstrategie 2025+ geschetst. Deze nieuwe topsportstrategie vormt een praktische vertaalslag van de ambitieuze topsportdoelen zoals uiteengezet in de Sportagenda 2032 en Sportakkoord II. Om bij de tien meest succesvolle landen van de wereld te horen, blijven we streven naar betekenisvolle, mondiale prestaties.

Een belangrijk aspect van deze nieuwe strategie is de verhoogde aandacht voor de maatschappelijke carrière van topsporters tijdens en na hun actieve sportloopbaan, evenals het actief uitdragen van de maatschappelijke waarde en inspirerende kracht van topsport. We blijven nauw samenwerken en afstemmen met gemeenten en provincies om de route naar topsport te versterken en het bereik te vergroten, onder andere door het stimuleren van topteamsportcompetities.

Bovendien hebben we het Strategisch Kader Topsport 2032 gepubliceerd en gedeeld met de Tweede Kamer, waarmee we een transparante en gedegen basis hebben gelegd voor de toekomstige ontwikkelingen binnen de Nederlandse topsport.

Bekijk hier een video over het versterken van de topteamsportcompetities:

[Versterken top teamsportcompetities en topclubs 2032 | Samen brengen we de transitie op gang \(youtube.com\)](#)

Lees hier meer over het Strategisch Kader Topsport 2032:

[Strategisch kader topsport 2032 | Publicatie | Rijksoverheid.nl](#)

4.6. Actielijn 6

We werken aan toegankelijke sportaccommodaties en een sportvriendelijke openbare ruimte

In afstemming met de Alliantie Sportinfrastructuur is input ontwikkeld voor het hoofdstuk Ruimte voor Sport in Sportakkoord II. De vraag naar voldoende ruimte voor sport, stond ook centraal op 13 oktober 2023 tijdens Sportief Verbinden in Amsterdam.

In 2023 konden sportclubs gebruik maken van de Tegemoetkoming Energie Kostenregeling, waarmee een deel van de kostenstijging door de rijksoverheid werd gecompenseerd.

Op uitnodiging van VWS heeft NOC*NSF in overleg met de betrokken sportbonden input geleverd voor de nieuwe BOSA-subsidieregeling (Bouw- en Onderhoud Sportaccommodaties). Met deze rijksregeling wordt jaarlijks ruim 77 miljoen euro uitgekeerd aan sportverenigingen. De regeling is met 5 jaar verlengd tot 2029.

Het Kwaliteit Zorg Systeem Sportaccommodaties stond in 2023 als digitaal platform voor het eerst op eigen benen. Doordat de werving van betaalde accounts later dan gepland op gang kwam, werd de exploitatie afgesloten met een tekort. Voor 2024 lijken de perspectieven gunstiger.

In 2023 heeft het projectteam Toptrainingsaccommodaties (bestaande uit afvaardigingen van VSG, VWS en NOC*NSF) een door Spoza B.V. opgestelde (uitgebreide) Strategische Vastgoed Planning voor topsporttrainingsaccommodaties opgeleverd. Als gevolg van de val van het kabinet kon het plan door VWS nog niet zoals gepland worden geagendeerd voor het wetgevend overleg van de Tweede Kamer.

4.7. Actielijn 7

We promoten de waarde van sport en sportief bewegen voor iedereen

In het afgelopen jaar zijn verschillende inspiratiecampagnes en activatieprogramma's gestart die aan deze ambitie bijdragen.

- Sport gaf Nederland in 2023 een boost tijdens de Nationale Sportweek;
- Vanuit het Sportakkoord werkten we samen aan communicatie-activiteiten die de lokale sport versterkten;
- Samen met sportbonden ontwikkelden we een nieuwe visie op jeugdsport;
- We zijn een pilot-programma gestart om sportaanbod te ontwikkelen dat past bij deze tijd en wensen.

Naast het inspireren van (niet) sporters door gerichte marketing- en communicatieacties werkten we ook aan het vergroten van maatschappelijke waarde van topsport. In 2023 werd bijvoorbeeld de campagne 'TeamNL - Onze Sporters in Oranje' gelanceerd. Met de campagne als vertrekpunt inspireert ons publieksmerk TeamNL steeds meer inwoners van Nederlanders met hun uitzonderlijke prestaties en verhalen. Deze inspiratie zetten we volgend jaar met onder andere het 'TeamNL Huis', 'TeamNL Kids' en 'TeamNL in de klas' om in activatie. Het fundament daarvoor legden we in 2023.

4.8. Actielijn 8

We innoveren op het gebied van prioritaire thema's

Naast onze inzet voor effectieve samenwerking en het nakomen van onze kerntaken, staan we als sportsector voor enkele essentiële thema's: het duurzamer maken van de sport, het bevorderen van een inclusieve, integere en sociaal veilige sportcultuur, en het versterken van het data- en datamanagement. We zetten in op innovatie en vooruitgang op deze gebieden via een geïntegreerde benadering.

We ontwikkelen een breed gedragen actieplan voor de verduurzaming van de sport. Voor het creëren van een inclusieve, integere en sociaal veilige sportcultuur is eveneens een samenhangende aanpak nodig. We zetten in op collectieve oplossingen waar mogelijk en op thematische, verdiepende en lokale initiatieven waar nodig of gewenst.

In het kader van sportbeleid is het voor sportclubs, -bonden, topsportprogramma's en gemeenten cruciaal om datagestuurd te werken. Dit vereist hoge kwaliteit van brondata en heldere, sportbrede datadefinities. We zullen onze huidige dataproducten en -diensten voortzetten en verder ontwikkelen, terwijl we ook een volgende stap zetten in de ondersteuning van de sportsector op het gebied van data- en datamanagement. Dit omvat verbeteringen op het vlak van data-infrastructuur, producten en diensten, en op kennis- en organisatieniveau.

Vanaf april 2023 heeft NOC*NSF een significante stap gezet in het bevorderen van integriteit binnen de Nederlandse sportwereld door acht integriteitsmanagers in dienst te nemen. Deze managers werken samen met meer dan 20 sportbonden en TeamNL centra om integriteitsplannen te ontwikkelen en te implementeren. Hun werk richt zich niet alleen op het opstellen van deze plannen, maar ook op het uitvoeren van preventieve activiteiten. Een belangrijk onderdeel hiervan is de voorlichting aan topsporters, bedoeld om hen bewust te maken van integriteitskwesties en hoe deze aan te pakken. Daarnaast spelen deze integriteitsmanagers een cruciale rol in de opvolging van casuïstiek die binnenkomt bij de sportbonden.

In 2023 heeft NOC*NSF ook gratis ondersteuning geboden op de basiseisen van sociale veiligheid, vergezeld van een campagne om sportverenigingen te motiveren in 2024 aan deze eisen te voldoen. Dit initiatief is cruciaal voor het creëren van een veilige sportomgeving op alle niveaus.

Een belangrijke mijlpaal werd bereikt tijdens de Algemene Vergadering van NOC*NSF in mei, met de vaststelling van een blauwdruk voor de aanpak van grensoverschrijdend gedrag. Deze blauwdruk draagt bij aan meer uniformiteit in het tuchtrecht op dit gebied, een essentiële stap voor het waarborgen van integriteit en veiligheid binnen de sport.

Bovendien is NOC*NSF intensief betrokken bij de uitvoering van aanbevelingen uit het rapport “Samen de lat hoger leggen”, opgesteld door Andersson Elffers Felix (AEF) in opdracht van het Ministerie van VWS. Een kernpunt uit dit rapport is de ontwikkeling naar een onafhankelijk integriteitscentrum. Dit centrum zal een cruciale rol spelen in het versterken van de keten bij de opvolging van signalen en zal bijdragen aan een significante verbetering op het gebied van preventie van integriteitsschendingen.

De samenwerking met het Ministerie van VWS, sportbonden en andere stakeholders is van groot belang voor de realisatie van deze doelen. Deze samenwerking zorgt voor de noodzakelijke afstemming en bundeling van krachten, wat essentieel is voor het succesvol aanpakken van integriteitsvraagstukken binnen de sport. Dit toont de toewijding van NOC*NSF aan het creëren van een veilige, integere sportomgeving voor iedereen.

5. Interne organisatie en overige taken NOC*NSF

5.1. Marketing, Communicatie & Partnerships

In 2023 zijn voor zowel NOC*NSF als TeamNL, onze twee merken, grote stappen gezet richting onze ambitie om in 2032 het sportiefste land ter wereld te zijn. De afdeling Marketing, Communicatie en Partnerships (MCP) draagt aan die ambitie bij door onder andere beide merken te versterken. Hierdoor vergroten we de commerciële waarde (meer inkomsten voor de sport) en groeit de relevantie voor sportend Nederland.

Het jaar van TeamNL

In 2023 heeft MCP bewezen dat een jaar zonder Spelen zeker niet minder impactvol hoeft te zijn voor TeamNL, integendeel. Dit was voor het merk TeamNL het meest succesvolste jaar ooit zonder Spelen. Het begon in het eerste kwartaal met de lancering van de ‘TeamNL Marketing’ werkstructuur, waarin we dagelijks samenwerken met sportbonden. Binnen deze structuur kwam het eerste succes voort, namelijk de landelijke campagne ‘Onze sporters in Oranje’, een solide basis voor, tijdens en na Parijs.

Waar onze sporters in oranje een succesvol jaar achter de rug hebben met 285 medailles kunnen we met een gemiddelde naamsbekendheid van 82% (gestegen vanaf 76%) en meer dan 100 miljoen impressies op social media vanuit het merk TeamNL hetzelfde stellen. Formats als SportSwap brachten ons grote bereik, de populariteit van onze sporters en ons streven om maatschappelijk impact te creëren op heel mooie wijze samen.

Om Nederland in contact te brengen met TeamNL zijn samen met partners verschillende activiteiten gerealiseerd, waaronder de TeamNL Veiling. Deze samenwerking met diverse (voormalige en actieve) topsporters, Catawiki en het Jeugdfonds Sport & Cultuur haalde de nationale media en heeft ervoor gezorgd dat 80 kinderen een heel jaar lang kunnen sporten. Een hartverwarmend signaal vanuit de Nederlandse sport. En een activatie die uitstekend past bij de opdracht om de maatschappelijke waarde van topsport en daarmee de impact van TeamNL te vergroten. Daar gaan we de komende jaren verder op door.

In februari zagen we de komst van Odido (voorheen T-Mobile) als partner van de Nederlandse sport. Als partner steunt het bedrijf de komende vier jaar zowel de topsport als de sportbonden binnen TeamNL, om zo samen sportdeelname in de breedte te bevorderen. Het partnerschap reikt dus verder dan zichtbaarheid tijdens de nationale en internationale sportevenementen, zo werken we samen in maatschappelijke projecten om sportdeelname en sportief bewegen in Nederland te stimuleren, vooral onder jongeren.

Een jaar voor de Olympische en Paralympische Spelen in Parijs hebben we als organisatie ook bekendgemaakt dat we voor het eerst niet één maar twee volwaardige TeamNL Huizen zullen openen. In 2023 zijn daarvoor al diverse werkzaamheden verricht. Deze Huizen komen niet tot stand zonder de financiële en creatieve inbreng van onze partners. Hiervoor zijn het afgelopen jaar meerdere partnerovereenkomsten tot stand gekomen, met de Nederlandse Loterij als hoofdsponsor. Daarnaast is de campagne 'Thuis voor Oranje' samen met One:Nil ontwikkeld als duurzaam concept voor de TeamNL Huizen. En samen met onze nieuwe partner CM.com en sportbonden is de volledige consumentenpropositie en bijbehorende infrastructuur voor de kaartverkoop ontwikkeld, met als doel het opbouwen van een TeamNL fanbase en het behalen van onze commerciële doelstellingen.

De afdeling MCP is verantwoordelijk voor het programmamanagement van 'RelatiesNL' ter voorbereiding op de Spelen. De structuur, voortgang en rapportages zijn in 2023 volledig gestart, diverse teams werken multidisciplinair aan projecten als TeamNL Huis, events als Welkom Thuis en de Olympische Beweging in Nederland.

Het jaar van NOC*NSF

In het jaar waarin alle communicatieactiviteiten voor Sportakkoord I zijn afgerond, zijn veel nieuwe campagnes, evenementen en initiatieven ontstaan in lijn met de Sportagenda. Zo is de campagne '4V's voor veiligheid' ontwikkeld, is er een vergunning en campagneplan voor de nieuwe Clubloterij gerealiseerd, en is een grote bijdrage geleverd aan de sportcampagne richting de Tweede Kamerverkiezingen.

Naast compleet nieuwe initiatieven was er ook ruimte voor innovatie binnen bestaande succesvolle formats, met de jaarlijkse Pride en Week van de Scheidsrechter als goede voorbeelden. Ook hebben we in 2023 onze topsporters nog beter kunnen eren en waarderen dankzij de volledig nieuwe insteek van het Sportgala en hebben we middels de sportconferentie bestuurders in de sport samengebracht.

Natuurlijk hebben we in 2023 ook successen behaald met onze terugkerende concepten, zoals de stijging van het aantal deelnemende gemeenten aan de Nationale Sportweek en de publicatie van nieuwe edities van onze onderzoeksrapportages 'Zo Sport Nederland' en 'Topsportpodium Nederland'. Binnen Rabo ClubSupport hebben we de introductie gezien van 'Sustainability Champions' en de leerlijn 'Inclusie', en hebben we meer dan 500 clubs actief kunnen begeleiden en 2000 clubs geïnspireerd middels diverse sessies.

In het kader van succesvolle samenwerkingen heeft MissieH2 ons de mogelijkheid gegeven om sportevenementen (bijvoorbeeld de Allianz Regatta en de TeamNL Huizen) duurzamer te organiseren door het gebruik van waterstof en helpt onze nieuwe partner RSM de sportbonden en topsporters met fiscale vraagstukken. Dankzij onze partnerships hebben we in 2023 een sponsorbaten cash van €19 miljoen en sponsorbaten natura van ongeveer €6,4 miljoen kunnen realiseren, waarvan €8,1 miljoen is bijgedragen aan de sportbonden.

Tot slot zien we het succes van 2023 ook terug in de resultaten van onze digitale kanalen, met meer dan 11 miljoen impressies op social media en 1,6 miljoen paginaweergaven op onze corporate website (nocnsf.nl). Ook die mooie communicatiemomenten verdienen een sterk podium.

5.2. Kerntaak verdelen middelen

NOC*NSF speelt een cruciale rol in de Nederlandse sportwereld door de verantwoordelijkheid op zich te nemen voor een transparante, efficiënte en zorgvuldige verdeling van collectieve middelen die aan de georganiseerde sport worden toegekend. Deze fondsen, voornamelijk afkomstig van de Nederlandse Loterij en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), zijn essentieel voor de ontwikkeling en ondersteuning van sportieve activiteiten in Nederland.

Om deze taak met de grootst mogelijke integriteit uit te voeren, werkt NOC*NSF nauw samen met sportbonden, het ministerie van VWS, en andere relevante organisaties. Samen hebben zij een reeks richtlijnen en grondslagen ontwikkeld die dienen als leidraad voor het beheer van deze collectieve middelen. Deze richtlijnen omvatten procedures voor de verdeling van de middelen, het beoordelen van aanvragen door de bonden en het controleren van de juiste besteding van de toegekende gelden.

De uitvoering van deze belangrijke taken wordt ondersteund door twee sleutelcommissies binnen de organisatie: de Financiële Commissie en de Commissie Richtlijnen Bestedingsplan Sport. Daarnaast biedt het Expertpanel Topsport waardevolle inzichten en adviezen. Deze commissies, bestaande uit leden en experts spelen een actieve rol in het adviseren en sturen van de organisatie om te zorgen dat de middelen op een rechtvaardige en doelmatige wijze ten goede komen aan de Nederlandse sport.

Door deze gestructureerde aanpak zorgt NOC*NSF ervoor dat de beschikbare middelen op een transparante en eerlijke manier worden verdeeld, waardoor alle niveaus van de sport in Nederland kunnen bloeien.

- Op basis van het Bestedingsplan en Richtlijnen 2023 is de toekenningscyclus 2023 uitgevoerd. Ook is de verantwoordingscyclus 2021 uitgevoerd. Over beide cycli is gerapporteerd aan de AV (mei 2023).
- In 2023 is het Nederlandse Loterij-deel van het Bestedingsplan 2024 op € 53,2 miljoen vastgesteld. Dit vormde samen met de Sportagenda de basis voor het Bestedingsplan 2024.
- In 2023 zijn er geen beroepsschriften binnengekomen bij de Beroepscommissie Bestedingsplan (BCB).
- Naar aanleiding van de Veranderagenda wordt op verzoek van de leden van NOC*NSF strikter toegezien op het voldoen aan de Minimale Kwaliteitseisen. In 2023 is deze lijn verder voortgezet. Onderdeel hiervan is ook een invoering van onafhankelijke audits. Na een succesvolle pilot in 2022 zijn in 2023 opnieuw negen audits uitgevoerd door twee onafhankelijke auditbureaus. De uitkomsten zijn met de bonden besproken en maken onderdeel uit van de beoordeling van de aanvraag voor 2024.

5.3. Werkorganisatie NOC*NSF

In dit jaarverslag wordt een beperkt aantal HR-kerngegevens opgenomen. Voor overige financieel-organisatorische informatie wordt verwezen naar het financiële deel van het jaarverslag 2023 van NOC*NSF.

Formatie (excl. flexibele schil)

	31-12-23	31-12-22	31-12-21	31-12-20	31-12-19
Formatie in Fte	255	217	208	193	181
Headcount	281	245	231	220	212
Onbepaalde tijd	142	131	139	129	132
Bepaalde tijd	139	114	92	91	80
Mannen	129	115	108	100	88
Vrouwen	152	130	123	120	124

Dienstverbanden (excl. flexibele schil)

	31-12-23	31-12-22	31-12-21	31-12-20	31-12-19
Fulltime	142	127	119	107	102
Mannen	84	80	76	68	60
Vrouwen	58	47	43	39	42
Parttime	139	118	112	113	110
Mannen	45	35	32	32	28
Vrouwen	94	83	80	81	82

Ziekteverzuim

	2023	2022	2021	2020	2019
Verzuim%	1,92%	3,22%	1,5%	2,3%	3,4%

Het ziekteverzuim bij NOC*NSF in 2023 toont een aanzienlijke daling naar slechts 1,92%. Dit cijfer is opgesplitst in kortdurend verzuim, dat 0,87% bedraagt, en langdurend verzuim - gedefinieerd als verzuim vanaf de 42ste ziektedag - dat 1,08% uitmaakt. Deze daling is een positieve ontwikkeling, vooral na een jaar waarin het ziekteverzuim relatief hoog was.

Een significante factor achter deze verbetering is de afname van langdurig verzuim.

Het merendeel van de langdurige verzuimgevallen in 2023 was niet werkgerelateerd, wat suggereert dat externe factoren een grote rol hebben gespeeld in de gezondheid van medewerkers. Desondanks heeft NOC*NSF niet stilgezeten op dit gebied; er is volop aandacht besteed aan het bevorderen van een gezonde en vitale werkomgeving, zowel op kantoor als thuis.

De organisatie heeft diverse initiatieven ontplooid om het welzijn van haar werknemers te ondersteunen en te verbeteren. Dit omvat het bevorderen van gezond en vitaal (thuis)werken door middel van bewustwordingscampagnes, het bieden van ergonomische werkplek oplossingen en het aanmoedigen van fysieke activiteit. Bovendien blijft NOC*NSF alert op signalen die kunnen wijzen op een risico op uitval en zet actief in op het beperken en voorkomen van langdurig verzuim. Dit beleid omvat niet alleen fysieke gezondheid, maar ook mentale ondersteuning, waaronder toegang tot psychologische hulp en stressmanagementprogramma's.

Door deze gecombineerde aanpak heeft NOC*NSF succesvol het algemene ziekteverzuim verlaagd en een werkomgeving gecreëerd die de gezondheid en het welzijn van de werknemers ondersteunt. Dit resultaat benadrukt het belang van proactieve maatregelen en continue aandacht voor zowel fysieke als mentale gezondheidsaspecten, wat bijdraagt aan een veerkrachtige en productieve organisatie.

Duur dienstverband

Dienstjaren Klasse	Aantal FTE
0 - 5 jaar	185,27
6 - 10 jaar	21,66
11 - 15 jaar	8,73
16 - 20 jaar	9,20
21 - 25 jaar	17,23
26 - 30 jaar	3,48
31 - 35 jaar	8,52
36 - 40 jaar	1,00

Leeftijdsklasse

Leeftijdsklasse	Aantal FTE
< 26 jaar	8,92
26 - 35 jaar	84,61
36 - 45 jaar	68,93
46 - 55 jaar	59,55
> 55 jaar	33,08

In 2023 heeft onze organisatie op het gebied van HR ingrijpende veranderingen doorgevoerd. Onder andere de implementatie van een nieuw functiehuis bevordert duidelijkheid en groeimogelijkheden voor medewerkers. Een doorlopend medewerkerstevredenheidsonderzoek en een vernieuwde gesprekscyclus waarin het gaat over 'het goede gesprek' dragen bij aan een positieve werkomgeving en continue ontwikkeling.

De introductie van de NOC*NSF Academie biedt medewerkers de kans om zowel zachte als technische vaardigheden te verbeteren, wat cruciaal is voor persoonlijke en professionele groei.

In samenwerking met de Ondernemingsraad (OR) zijn vanuit de veranderagenda vijf belangrijke structuurwijzigingen doorgevoerd, waardoor onder andere de integrale samenwerking wordt bevorderd. De samenwerking met de OR verloopt goed en partijen houden elkaar in een harmonieuze constructieve setting scherp.

In 2023 hebben we niet alleen veranderingen doorgevoerd, maar ook de basis gelegd voor een veerkrachtige organisatie. Met vertrouwen kijken we naar de toekomst en blijven we ons inzetten voor de verdere ontwikkeling en optimalisatie van ons HR-beleid onder andere op het gebied van (leiderschaps) ontwikkeling, vitaliteit en de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

5.4. Informatiebeveiliging

NOC*NSF, als prominente organisatie binnen de Nederlandse sport, heeft zich aanzienlijk ontwikkeld op het gebied van digitalisering en dataverwerking. Deze ontwikkeling heeft geleid tot de verwerking van een breed scala aan data, inclusief privacygevoelige en andere kritieke informatie. Gezien het belang van deze data, heeft NOC*NSF het afgelopen jaar nadrukkelijk gewerkt aan het verbeteren van de beschikbaarheid, integriteit, en vertrouwelijkheid ervan. Dit is essentieel, niet alleen voor de interne bedrijfsvoering, maar ook voor het behoud van vertrouwen vanuit sportbonden, atleten en andere betrokkenen.

De organisatie blijft externe ontwikkelingen nauwlettend volgen om haar systemen en data tegen hedendaagse bedreigingen te beschermen. Dit omvat het implementeren van awareness programma's, gericht op het vergroten van de kennis en het bewustzijn rondom cybersecurity onder medewerkers. Deze programma's omvatten onder andere phishing tests, trainingen en het publiceren van 'gouden regels' die medewerkers moeten volgen.

Naast deze bewustwordingsinspanningen, zet NOC*NSF ook in op technische verbeteringen om de digitale veiligheid te waarborgen. Dit omvat het continu monitoren van het platform op onregelmatigheden en kwetsbaarheden, alsook het regelmatig uitvoeren van penetratietesten (pen tests) om de beveiliging te testen en te versterken.

De rol van de Chief Information Security Officer (CISO) en een gespecialiseerd securityteam, geleid door een Information Security Officer (ISO), is cruciaal in dit proces. Zij zijn verantwoordelijk voor het overzien van de cybersecurity strategie en het implementeren van beveiligingsmaatregelen. Voor vraagstukken rondom privacy en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), alsook het datalek protocol, heeft NOC*NSF een Privacy Officer aangesteld. Deze structurele benadering van data- en informatieveiligheid onderstreept de toewijding van NOC*NSF aan het beschermen van de gevoelige informatie waarmee ze werken, en garandeert dat ze vooroplopen in het tegemoetkomen aan zowel huidige als toekomstige digitale uitdagingen.

Werkplek en beveiliging

Alle medewerkers van NOC*NSF hebben een managed device (laptop en telefoon) van NOC*NSF, die we centraal kunnen inspoelen. In geval van calamiteiten kunnen we de apparaten op afstand wissen (whipen), bijvoorbeeld bij diefstal. Als een laptop gestolen wordt, wordt dit direct gemeld aan de servicedesk, die de laptop vervolgens op afstand kan wissen, waardoor de onrechtmatige eigenaar geen toegang heeft tot onze laptop. Overigens is er alleen een risico aanwezig wanneer de inloggegevens ook bekend zijn, aangezien de harde schijf is versleuteld. Er wordt steeds meer en meer gewerkt in de cloud en minder lokaal. Zo stimuleren we om in de teams omgeving te werken aan bestanden en linkjes te delen in plaats van de documenten zelf.

IAM (Identity and Access Management)

Identity and Access Management (IAM) betreft - 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?' In 2023 hebben we de 5 kroonjuwelen gekoppeld aan de centrale inlog applicatie (Azure B2C) en daarmee zijn deze applicaties Single Sign On (SSO). De volgende stap is dat we voor de kroonjuwelen role based access (RBAC) realiseren.

Incident respons plan

NOC*NSF heeft proactief een incident respons plan ontwikkeld om de organisatie voor te bereiden op het adequaat reageren op security incidenten, zoals een ransomware-aanval. Dit plan is cruciaal voor het waarborgen van de veerkracht van de organisatie tegen cyberaanvallen en het minimaliseren van potentiële schade.

Het incident respons plan van NOC*NSF omvat gedetailleerde procedures die stapsgewijs uiteenzetten hoe te handelen in het geval van een security incident. Dit begint bij de initiële detectie van het incident, gevolgd door een snelle beoordeling van de aard en omvang van de dreiging. Vervolgens worden specifieke responsstrategieën geactiveerd om het incident te isoleren, de impact te beperken en de normale bedrijfsvoering zo snel mogelijk te herstellen.

Een belangrijk aspect van het plan is de communicatiestrategie, die zorgt voor heldere, tijdige en accurate informatievoorziening aan alle betrokken partijen, waaronder het management, medewerkers, partners en, indien nodig, externe stakeholders. Dit omvat ook de voorbereiding op communicatie met de media en het publiek om transparantie te waarborgen en het vertrouwen te behouden.

Daarnaast legt het plan de basis voor een snelle mobilisatie van het incident respons team, een specifiek samengestelde groep professionals die de leiding neemt bij het beheersen van het incident. Dit team werkt nauw samen met het management, de IT-afdeling, de security officers en, indien nodig, externe experts om een gecoördineerde en effectieve respons te garanderen.

Na afloop van een incident biedt het plan richtlijnen voor het uitvoeren van een grondige evaluatie en debriefing. Het doel hiervan is om lessen te trekken uit het incident, de effectiviteit van de respons te beoordelen en waar nodig verbeteringen in de beveiligingsmaatregelen en responsprocedures door te voeren. Dit zorgt ervoor dat NOC*NSF continu leert en zijn beveiligingspostuur verbetert om toekomstige bedreigingen nog effectiever te kunnen weerstaan.

Het ontwikkelen en implementeren van een dergelijk uitgebreid incident respons plan onderstreept de toewijding van NOC*NSF aan cybersecurity en de bescherming van zijn kritieke assets en gegevens, wat essentieel is voor het voortdurende succes en de reputatie van de organisatie.

6. Financieel Perspectief

6.1. Financiële informatie

Resultaat inclusief deelnemingen

NOC*NSF heeft boekjaar 2023 afgesloten met een geconsolideerd resultaat van € 9,7 miljoen positief. De deelnemingen hebben in 2023 een resultaat behaald van € 1,6 miljoen.

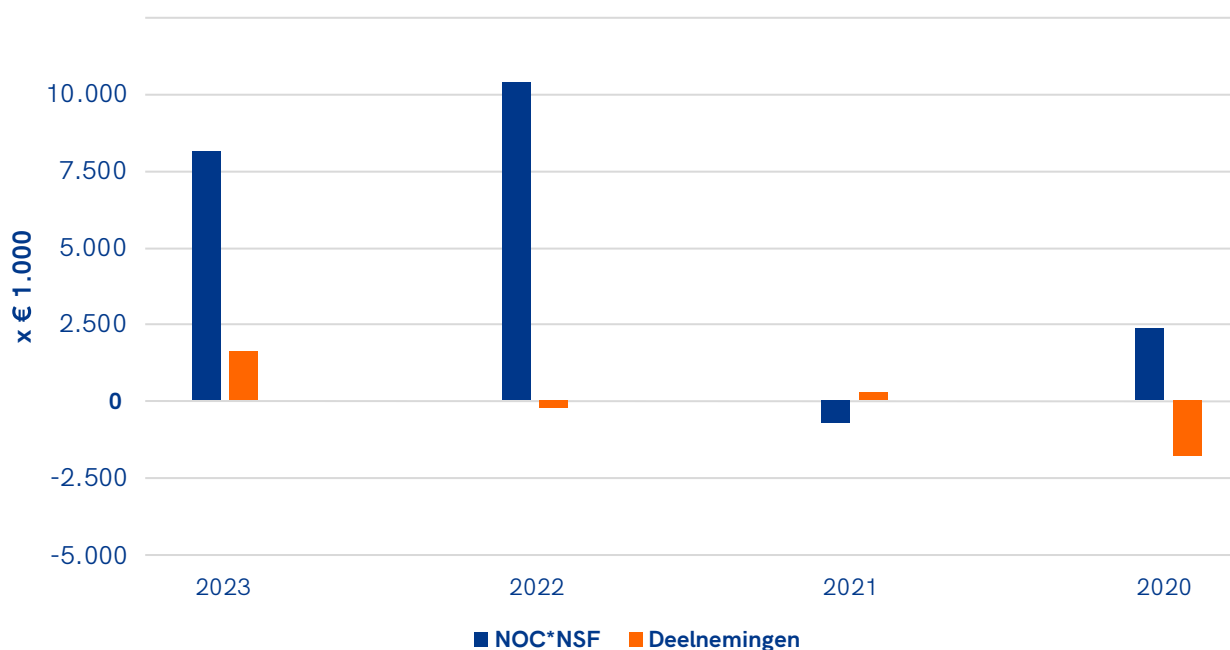
Resultaat NOC*NSF inclusief deelnemingen

	Realisatie 2023	Realisatie 2022	Realisatie 2021	Realisatie 2020
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000

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

Werkorganisatie	997	607	1.415	625
Projecten	5.081	2.222	-4.831	-10
Bestedingsplan sportorganisaties	2.090	7.590	2.664	1.780
NOC*NSF	8.168	10.419	-752	2.395
SCP	1.241	6	160	-139
HCP	151	-50	351	-1.520
PI	-527	-17	4	0
PH	-187	-183	-182	-389
Deelnemingen	1.578	-243	333	-2.048
Geconsolideerd NOC*NSF	9.746	10.175	-420	347

Resultaat

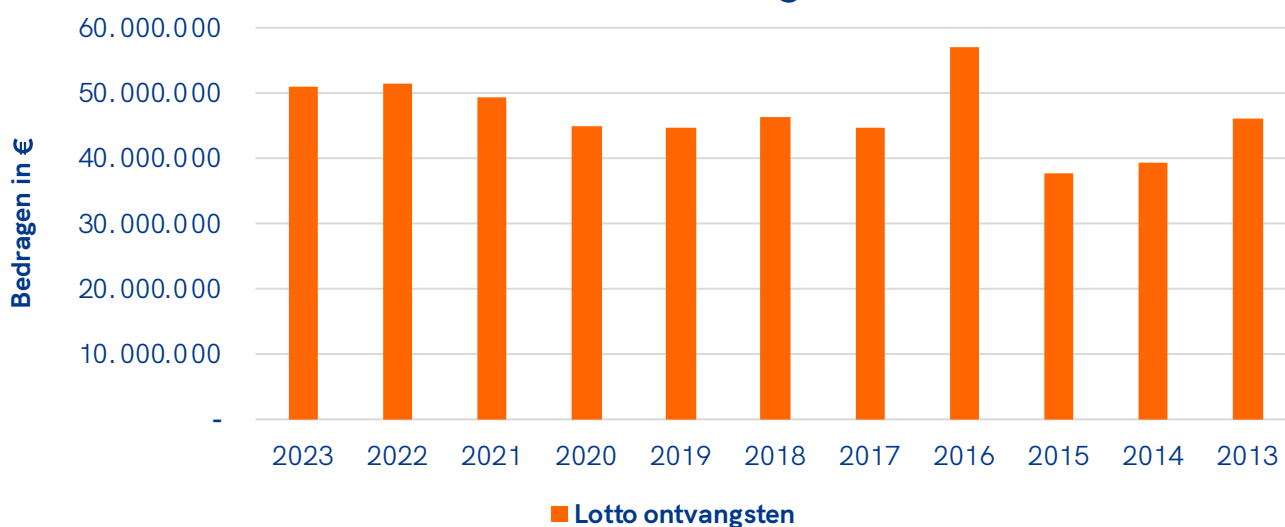


Afdracht van de Nederlandse Loterij

De opening van de online markt, mogelijk gemaakt door de Wet Kansspelen op Afstand (KoA), heeft een positief effect gehad op de resultaten van de Nederlandse Loterij (NLO) in 2023. Deze ontwikkeling heeft ervoor gezorgd dat de afdracht aan de Nederlandse sport stabiel is gebleven, met een netto afdracht van € 51,5 miljoen. Dit bedrag ligt hoger dan de afdrachten in voorgaande jaren.

Tijdens de Algemene Vergadering in november 2022 werd al geanticipeerd op deze positieve trend door het Bestedingsplan te verhogen naar € 51,2 miljoen. De meerafdracht is deels gebruikt voor de financiering van dit Bestedingsplan. Het resterende deel van de meerafdracht is toegevoegd aan de reserves die hiervoor zijn aangehouden. Dit bewijst dat de NLO, mede dankzij de Wet KoA, een belangrijke bijdrage blijft leveren aan de financiering van sportactiviteiten in Nederland, wat de groei en ontwikkeling van de sportsector ten goede komt.

Lotto ontvangsten



Overheidssubsidies

In 2023 overtroffen de inkomsten uit subsidies de oorspronkelijke begrotingen van NOC*NSF aanzienlijk. Waar initieel €52,6 miljoen was begroot, werd er uiteindelijk €69,4 miljoen gerealiseerd. Deze aanzienlijke toename in subsidie-inkomsten is grotendeels toe te schrijven aan extra subsidies voor het 'Sportakkoord II', een specifieke subsidie gericht op het bevorderen van een Veilige en Integere Sport, en een aanvullende instellingssubsidie voor 2023 ten behoeve van Topsport.

Deze financiële boost heeft NOC*NSF in staat gesteld om extra middelen te alloceren naar cruciale gebieden binnen de sportsector. Het 'Sportakkoord II' omvat diverse initiatieven gericht op het versterken van de sportinfrastructuur, het bevorderen van sportdeelname onder brede lagen van de bevolking en het ondersteunen van lokale sportinitiatieven. De subsidie voor Veilige en Integere Sport heeft als doel om de sportomgeving veiliger en inclusiever te maken, terwijl de aanvullende subsidie voor Topsport specifiek gericht is op het ondersteunen en verbeteren van de prestaties van Nederlandse topatleten.

Deze extra overheidssubsidies benadrukken de toewijding van zowel de overheid als NOC*NSF aan het versterken van de sportsector in Nederland. Het stelt NOC*NSF in staat om te investeren in de ontwikkeling van sport op alle niveaus, van de breedtesport tot aan de topsport, en draagt bij aan het realiseren van een duurzame, inclusieve en veilige sportcultuur.

Specifiek heeft NOC*NSF in 2023 voor de volgende onderwerpen subsidie ontvangen vanuit de overheid:

- Instellingssubsidie 2023 Topsport;
- Projectsubsidie Sportakkoord II;
- Projectsubsidie Centrum Veilige Sport Nederland;
- Projectsubsidie Verklaring Omtrent Gedrag;
- Projectsubsidie Veilige en Integere Sport;
- Projectsubsidie Talentvoorziening.

Sponsorbaten

In 2023 hebben de sponsorinkomsten van NOC*NSF een positieve ontwikkeling doorgemaakt, waarbij ze zijn gestegen tot €19,0 miljoen. Deze groei is voornamelijk het resultaat van een significante meerjarige sponsorovereenkomst die in december 2022 werd gesloten. Dit duidt op een sterk vertrouwen vanuit het bedrijfsleven in de waarde van samenwerking met de Nederlandse sportsector en onderstreept de aantrekkelijkheid van NOC*NSF en de aangesloten sportbonden als partners voor sponsors.

De gegenereerde sponsorbaten worden zorgvuldig ingezet om de sportbonden te ondersteunen in de financiering van de door hen ingebrachte sponsorrechten. Dit omvat onder andere de ontwikkeling van sportprogramma's, evenementen en initiatieven die gericht zijn op het bevorderen van de sportbeoefening en het verhogen van de sportparticipatie in Nederland. Daarnaast worden de middelen aangewend om te voldoen aan de afgesproken verplichtingen jegens partners en sponsors. Dit houdt in dat NOC*NSF zich inspant om de waarde voor sponsors te maximaliseren, bijvoorbeeld door zichtbaarheid en merkactivatie binnen de sportgemeenschap en daarbuiten.

Deze toename in sponsorbaten en de strategische inzet ervan illustreren de voortdurende inspanningen van NOC*NSF om een sterke en financieel duurzame basis voor de sport in Nederland te creëren. Het benadrukt tevens het belang van samenwerkingsverbanden met het bedrijfsleven voor de ontwikkeling en promotie van sport op alle niveaus.

Beheersing kosten

De jaarrekening van NOC*NSF laat zien dat de lasten in het verslagjaar aanzienlijk hoger uitvallen dan aanvankelijk was begroot. Deze overschrijding van de kosten is direct gerelateerd aan de conservatieve benadering die NOC*NSF hanteert bij het opstellen van haar begroting. In deze benadering worden inkomsten die als onzeker worden beschouwd, en de uitgaven die daaruit voortvloeien, niet vooraf ingecalculeerd.

De verhoogde uitgaven zijn voornamelijk te wijten aan de ophoging van het Bestedingsplan, de verhoogde instellingssubsidie voor Topsport in 2023, en het Sportakkoord II. Voor al deze onderdelen waren de daadwerkelijke subsidies hoger dan wat oorspronkelijk in de begroting was voorzien.

Deze ontwikkeling onderstreept het belang voor NOC*NSF om scherp te blijven op de kosten, ondanks de toename in inkomsten. Het zorgvuldig beheren van de uitgaven is cruciaal om de financiële gezondheid en de duurzaamheid van de organisatie op lange termijn te waarborgen. Dit houdt in dat NOC*NSF voortdurend moet evalueren waar en hoe middelen het meest effectief kunnen worden ingezet om de doelstellingen te bereiken, met name in een context waarin de beschikbare middelen kunnen fluctueren. Door deze prudente en doelgerichte aanpak kan NOC*NSF haar cruciale rol in de ondersteuning en ontwikkeling van de sport in Nederland blijven vervullen.

Overzichten

Dit zijn de belangrijkste samenvattende tabellen vanuit de jaarrekening:

Geconsolideerd Staat Van Baten En Lasten				
	Begroting 2024	Realisatie 2023	Realisatie 2022	Realisatie 2021
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Baten				
Baten Van Loterijorganisaties	51.200	51.490	51.562	48.830
Baten Van Subsidies Van Overheden	71.697	69.422	65.874	61.459
Baten Van Sponsors	30.057	25.339	19.418	17.698
Som Van De Verworven Baten	152.954	146.251	136.854	127.987
Baten Als Tegenprestatie Levering				
Producten Diensten	22.122	21.084	19.712	20.288
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen van beleggingen	0	1.972	0	0
	175.076	169.307	156.567	148.275
Lasten				
Personeelskosten	31.643	30.581	26.591	22.951
Afschrijvingskosten	1.447	1.432	1.680	2.218
Huisvestingskosten	6.071	5.450	5.315	4.880
Organisatiekosten	3.579	3.543	3.962	3.488
Marketing- En Communicatiekosten	28.847	18.677	14.053	15.456
Specifieke Projectkosten	29.116	22.289	26.304	25.672
Kostprijs Verkopen	3.952	3.292	4.179	4.889
Bestedingsplan Sportorganisaties	76.649	73.998	63.857	68.603
	181.304	159.262	145.941	148.157
Financiële Baten En Lasten	402	328	489	475
Belastingen Resultaat	0	-29	-39	62
Saldo Van Baten En Lasten	-6.630	9.746	10.174	-420
Resultaat Deelnemingen	0	0	0	0
Resultaat	-6.630	9.746	10.174	-420
Resultaatbestemming				
Algemene Reserve	1.034	133	224	333
Bestemmingsreserve Nlo	319	2.336	8.367	3.255
Overige Bestemmingsreserves	-7.983	7.277	1.638	-4.008
Bestemmingsfondsen	0	0	-54	0
	-6.630	9.746	10.174	-420

Geconsolideerde Balans

	31 december 2023	31 december 2022	31 december 2021
(Meerjaren)	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000

Activa

Vaste Activa

Immateriële Vaste Activa

Oprichtingskosten	7	16	44
Software	70	102	91
	<u>77</u>	<u>118</u>	<u>135</u>

Materiële Vaste Activa

Gebouwen En Terreinen	9.437	11.111	11.293
Machines En Installaties	8.153	8.888	9.888
Inventaris En Overige Activa	1.576	1.878	1.894
Activa In Ontwikkeling	293	305	287
Vastgoedbeleggingen	37.051	33.345	35.037
	<u>56.509</u>	<u>55.527</u>	<u>58.399</u>

Financiële Vaste Activa

Overige	227	280	250
	<u>56.813</u>	<u>55.925</u>	<u>58.784</u>

Vlottende Activa

Vorraden	113	125	100
----------	-----	-----	-----

Vorderingen/Overlopende Activa

Debiteuren	2.871	8.475	3.010
Belastingen	1.801	843	608
Overige Vorderingen/Overlopende Activa	21.517	21.356	20.920
	<u>26.189</u>	<u>30.674</u>	<u>24.537</u>

Liquide Middelen

	66.085	52.819	41.029
	<u>92.387</u>	<u>83.617</u>	<u>65.666</u>
	<u>149.199</u>	<u>139.543</u>	<u>124.450</u>

Passiva

Reserves En Fondsen

Continuïteitsreserve	8.500	8.500	8.500
Wettelijke Reserves	7	16	44
Herwaarderingsreserve	20.811	20.661	20.852
Algemene Reserve	8.261	6.820	8.422
Bestemmingsreserve Loterijgelden	28.000	25.000	22.600
Bestemmingsreserve Bestedingsplan	13.668	14.333	8.365
Overige Bestemmingsreserves	15.328	9.500	7.863
Bestemmingsfondsen	0	0	54
	94.577	84.831	76.701
Voorzieningen			
Jubileumverplichtingen	370	355	344
	370	355	344

Langlopende Schulden

Investeringsubsidies	0	0	244
Leaseverplichtingen	2.530	3.285	4.017
Hypothecaire Leningen	2.535	2.806	3.123
Overige Leningen	11.000	11.500	12.000
Egalisatiereserve Topsport	2.874	2.890	1.888
Overige Langlopende Schulden	775	676	
	19.714	21.156	21.271

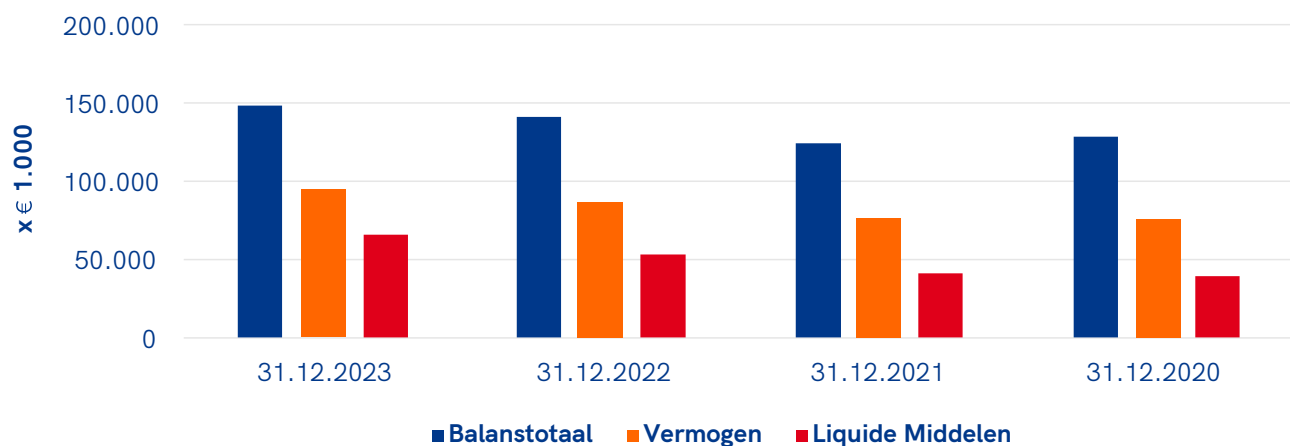
Kortlopende Schulden

Kortlopend Deel Langlopende Schulden	1.537	1.785	1.772
Vooruitontvangen gelden	18.405	17.885	13.822
Belastingen En Sociale Verzekeringen	1.634	1.260	1.996
Pensioenen	876	877	36
Crediteuren	7.338	7.252	4.316
Overige Schulden	4.717	4.140	4.191
	34.538	33.200	26.134
	149.199	139.543	124.450

Vermogen

	Vermogen 31.12.2023 x € 1.000	Vermogen 31.12.2022 x € 1.000	Vermogen 31.12.2021 x € 1.000	Vermogen 31.12.2020 x € 1.000
Continuïteitsreserve	8.500	8.500	8.500	8.500
Wettelijke reserves	7	16	44	631
Herwaarderingsreserve	20.811	20.661	20.852	19.599
Algemene reserve	8.261	6.820	8.422	7.501
Bestemmingsreserve Loterijgelden	28.000	25.000	22.600	22.600
Bestedingsplan NLO	13.668	14.333	8.365	5.110
Overige Bestemmingsreserves:				
Topsport	7.765	5.135	4.979	7.089
Sponsorgelden	5.607	3.653	2.015	4.402
Organisatieontwikkeling	617	702	860	370
Support	1.339	0	0	0
Transitie	0	9	9	9
	15.328	9.501	7.863	11.871
Vermogen	94.577	84.831	76.646	75.813
Balanstotaal	149.199	139.543	124.450	128.798
Vermogen In % Balanstotaal	63%	61%	62%	59%
Liquide Middelen	66.085	52.819	41.029	39.078
Liquide middelen in % Vermogen	70%	62%	54%	52%

Vermogen



6.2. Financieel perspectief: 2024 en verder

Het jaar 2022 werd wereldwijd getekend door significante geopolitieke en economische uitdagingen, zoals de oorlog in Oekraïne, een aanhoudende energiecrisis, en stijgende inflatie. Deze factoren hebben uiteindelijk geleid tot een substantiële loonindexatie binnen de CAO Sport: een verhoging van 6% per 1 januari 2024, gevolgd door een verhoging van 2% per 1 oktober 2024, en nog eens een verhoging van 5% per 1 april 2025.

In 2023 is de onzekerheid in de wereld niet afgenomen, met name door de toegenomen dreiging van terroristische aanslagen als gevolg van het hernieuwde conflict in Israël en de Palestijnse gebieden. Deze onzekerheid heeft ongetwijfeld invloed op de voorbereidingen en verwachtingen rondom internationale sportevenementen, zoals de Olympische en Paralympische Spelen in Parijs, waaronder de bezoekersaantallen van het TeamNL Huis.

Ondanks deze onzekerheden heeft NOC*NSF een positief financieel jaar achter de rug in 2023, en de vooruitzichten voor 2024 en daarna zien er stabiel uit. Dit wordt mede mogelijk gemaakt door de steun van betrouwbare partners en financiers. Voor 2024 is er zelfs een geplande onttrekking uit de reserves voorzien om investeringen in RelatiesNL Parijs en TeamNL Parijs te financieren, wat de betrokkenheid bij en de ondersteuning van deze grote sportevenementen onderstreept.

De financiële veerkracht van NOC*NSF wordt verder versterkt door de diversificatie in financieringsstromen en het aanhouden van bestemmingsreserves. Deze strategie biedt de organisatie de nodige flexibiliteit om eventuele negatieve financiële ontwikkelingen op te vangen. De drie meest kenmerkende financieringsstromen van NOC*NSF omvatten:

1. Overheidssubsidies en -bijdragen: Deze stromen zijn vaak projectgebonden en gericht op specifieke doeleinden zoals topsport, breedtesport, en innovatie binnen de sport.
2. Inkomsten uit de Nederlandse Loterij: Een significant deel van de financiering van de sport in Nederland komt voort uit de opbrengsten van de Nederlandse Loterij, die direct bijdraagt aan de ontwikkeling van sport op alle niveaus.
3. Sponsorgelden en commerciële partnerschappen: Inkomsten uit samenwerkingen met commerciële partners en sponsors vormen een essentiële bron van inkomsten voor NOC*NSF, waarmee investeringen in de sport worden gefinancierd.

Deze diversificatie in financieringsbronnen, gecombineerd met strategisch beheer van de bestemmingsreserves, stelt NOC*NSF in staat om een stabiele en duurzame financiële basis te handhaven, ondanks externe onzekerheden.

Ondanks het voorgaande zal NOC*NSF scherp moeten blijven opletten bij alle drie inkomstenbronnen, hieronder daarover meer.

Ondanks de positieve financiële vooruitzichten en de diversiteit in financieringsstromen, is het van cruciaal belang dat NOC*NSF waakzaam blijft met betrekking tot alle drie de inkomstenbronnen. Deze aandacht is essentieel om de duurzaamheid en veerkracht van de organisatie te waarborgen in een wereld die voortdurend verandert. Hieronder volgt een nadere beschouwing van de aspecten waar NOC*NSF extra aandacht aan dient te besteden per financieringsbron:

Overheidssubsidies en -bijdragen

- **Beleidswijzigingen:** Overheidsbeleid en prioriteiten kunnen veranderen, wat directe gevolgen kan hebben voor de hoogte en beschikbaarheid van subsidies.
- **Projectresultaten:** Het is belangrijk dat NOC*NSF de doelstellingen van gesubsidieerde projecten behaalt om toekomstige financiering veilig te stellen.
- **Rapportage en verantwoording:** Nauwkeurige en tijdige rapportage aan overheidsinstellingen is vereist om transparantie en vertrouwen te behouden.

Inkomsten uit de Nederlandse Loterij

- Markttontwikkelingen: Veranderingen in het consumentengedrag of in de kansspelmarkt kunnen invloed hebben op de inkomsten van de Nederlandse Loterij.
- Regelgeving: Nieuwe of gewijzigde wet- en regelgeving in de kansspelsector kan de operationele mogelijkheden en daarmee de inkomsten beïnvloeden.
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid: Het behouden van een positief imago en het nastreven van verantwoord spelgedrag is essentieel voor de continuïteit van deze inkomstenstroom.

Sponsorgelden en commerciële partnerschappen

- Economische schommelingen: In economisch onzekere tijden kunnen bedrijven hun sponsorbudgetten verlagen, wat direct invloed heeft op de inkomsten.
- Partnerschapsstrategie: Het is belangrijk om relevante en wederzijds voordelige relaties met sponsors en partners te onderhouden en te ontwikkelen.
- Innovatie in samenwerkingen: NOC*NSF dient innovatief te blijven in het aanbieden van waarde voor partners, bijvoorbeeld door digitale marketing en nieuwe vormen van engagement.

Door deze aspecten nauwlettend in de gaten te houden en proactief te handelen, kan NOC*NSF mogelijke risico's minimaliseren en kansen optimaal benutten. Dit vereist een constante evaluatie van de externe omgeving, flexibiliteit in strategieën, en een sterke focus op de relatie met financiers, partners en de bredere maatschappij. Op deze manier kan NOC*NSF niet alleen de huidige positieve financiële situatie handhaven, maar ook succesvol navigeren door toekomstige uitdagingen en onzekerheden.

Iets meer in detail:

Afdracht van de Nederlandse Loterij

De Nederlandse Loterij is de voorbije jaren in staat gebleken haar afdracht aan de georganiseerde sport op niveau te houden en zelfs te vergroten, ondanks alle onzekerheid in de markt in verband met de coronapandemie en het opengaan van de kansspelmarkt. Dit biedt uiteraard geen garanties voor de toekomst. De onzekerheid en onvoorspelbaarheid van effecten in de kansspelmarkt blijven aanwezig.

Daarnaast zijn het Ministerie van Financiën en het Ministerie van Justitie en Veiligheid in 2023 van start gegaan met de verkenning naar toekomstopties voor de Nederlandse Loterij. Hierbij wordt gekeken naar gehele of gedeeltelijke privatisering van de Nederlandse Loterij. De borging van de publieke belangen en de juridische houdbaarheid van de toekomstopties zijn daarbij belangrijke randvoorwaarden. Dit kan uiteraard ook op termijn gevolgen hebben voor de huidige wijze van de afdracht van Nederlandse Loterijgelden. Vanuit haar rol als medeaandeelhouder laat NOC*NSF zich dan ook informeren over deze ontwikkelingen.

NOC*NSF beschikt inmiddels echter 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. Hiermee is de financiering voor de sportbonden vanuit het Bestedingsplan op de korte termijn geborgd.

Overheidssubsidies

Het ministerie van VWS is en blijft een betrouwbare partner.

Met het Sportakkoord II is voor 2023-2026 een nieuwe periode aangebroken. In totaal betreft dit een subsidie van gemiddeld zo'n € 16 miljoen per jaar. Samen met de sportbonden wordt hier samengewerkt aan een toekomstbestendige sportsector.

Tevens ondersteunt VWS het landelijk topsportbeleid met zo'n € 50 miljoen per jaar en trekken VWS en NOC*NSF nauw samen op het thema Integriteit middels subsidies voor een Veilige en Integere Sport en wordt gesproken over de verzelfstandiging van Centrum Veilige Sport Nederland.

De uitkomst van de landelijke verkiezingen in november 2023 en de nog te vormen kabinetssamenstelling brengen onzekerheden met zich mee voor het overheidsbeleid in Nederland. De mogelijke bezuinigingen binnen de Rijksoverheid, waarover in de landelijke media wordt gespeculeerd, kunnen invloed hebben op verschillende sectoren, waaronder sport. Hoewel de directe impact op het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en daarmee op de begroting van de directie Sport op dit moment nog onduidelijk is, is het raadzaam voor organisaties zoals NOC*NSF om deze ontwikkelingen nauwlettend te volgen.

Het Sportakkoord, dat zekerheid biedt tot en met 2026, en de instellingssubsidie voor Topsport, die continu financiering voor het topsportbeleid garandeert alhoewel de omvang jaarlijks kan variëren, blijven essentiële pijlers voor de sportsector. De stabiliteit die deze financieringsbronnen bieden, is cruciaal voor de planning en uitvoering van langdurige sportinitiatieven en -programma's. Echter, de financiering op het gebied van integriteit en het Centrum Veilige Sport Nederland, met name voor 2025 en daarna, wordt een belangrijk aandachtspunt. De lopende gesprekken hierover zullen bepalend zijn voor de voortzetting en mogelijk uitbreiding van initiatieven op het gebied van een veilige en integere sportomgeving.

Voor NOC*NSF en andere stakeholders binnen de sportsector is het van belang om proactief te anticiperen op deze veranderende politieke en financiële landschappen. Dit omvat het aangaan van dialoog met relevante ministeries en politieke besluitvormers, het benadrukken van de waarde van sport en beweging voor de samenleving, en het verkennen van alternatieve financieringsmodellen om de continuïteit van essentiële sportprogramma's en -diensten te waarborgen.

In deze periode van onzekerheid is het tevens raadzaam voor de sportsector om de flexibiliteit en veerkracht van haar financieringsstrategieën te versterken, door diversificatie van inkomstenbronnen en het bouwen aan sterke partnerschappen zowel binnen als buiten de sportwereld. Door actief te werken aan deze strategische aanpassingen, kan NOC*NSF de impact van eventuele toekomstige financiële en beleidsmatige verschuivingen minimaliseren en blijven bijdragen aan de ontwikkeling en het welzijn van de sport in Nederland.

Sponsorbaten

De vernieuwde TeamNL-sponsorpropositie, die in 2022 is gelanceerd, markeert een belangrijke stap in de samenwerking tussen NOC*NSF, verschillende partners, en een groot aantal sportbonden. Deze langdurige, meerjarige samenwerkingsverbanden vertegenwoordigen een aanzienlijke waarde van ruim €10 miljoen op jaarbasis, waarmee een solide basis voor de komende jaren is gelegd.

Desondanks blijft het werven van nieuwe partners en het behouden van bestaande relaties een voortdurende prioriteit voor NOC*NSF. Dit is vooral relevant met het oog op het einde van de huidige Olympische cyclus in 2024, waarna verschillende sponsorovereenkomsten, inclusief die met Partners van de sport, Domeinpartners, en suppliers van TeamNL, alsook met IOC Toppartners, zullen aflopen. De betrokkenheid bij en afhankelijkheid van ontwikkelingen binnen het Internationaal Olympisch Comité (IOC) voor wat betreft de Toppartners, voegt een laag van onzekerheid toe aan de toekomstige sponsorstrategie van NOC*NSF.

De ontwikkelingen omtrent de IOC Toppartners zijn lastig te voorspellen en vinden hoofdzakelijk plaats buiten de directe invloedssfeer van NOC*NSF. Met de start van een nieuwe Olympische cyclus vanaf 2025, wordt pas in het tweede deel van 2024 meer duidelijkheid verwacht over de mogelijke toetreding van nieuwe IOC Toppartners. Deze nieuwe partners zullen uiteindelijk bepalen op welke domeinen NOC*NSF zelfstandig nieuwe sponsorbaten kan werven.

Voor NOC*NSF betekent dit dat het essentieel is om flexibel en proactief te blijven in het benaderen van potentiële sponsors, terwijl tegelijkertijd de waarde van bestaande partnerships wordt gemaximaliseerd. Dit vereist een strategische blik op de langere termijn, waarbij anticipatie op en aanpassing aan de veranderende sponsormarkt en de dynamieken binnen de Olympische beweging centraal staan. Door de focus te leggen op innovatie, het aanbieden van aantrekkelijke sponsorpakketten, en het benadrukken van de unieke waarde van sport als platform voor maatschappelijke betrokkenheid en merkzichtbaarheid, kan NOC*NSF deze uitdagingen het hoofd bieden en een succesvolle toekomstige sponsorstrategie uitbouwen.

7. Governance

7.1 Bestuur

Het bestuur van NOC*NSF vervult een cruciale rol binnen de organisatie, waarbij het op afstand opereert en functioneert als de toezichthoudende entiteit van de werkorganisatie. Deze structuur is essentieel om de scheiding tussen bestuurlijke verantwoordelijkheden en de dagelijkse leiding van de organisatie te waarborgen. Het bestuur is collectief verantwoordelijk voor een aantal kernactiviteiten die van vitaal belang zijn voor het succes en de integriteit van NOC*NSF:

- Vaststellen van de strategie: het bestuur is verantwoordelijk voor het vaststellen van de langetermijnstrategie van NOC*NSF. Dit omvat het bepalen van doelen en prioriteiten die de richting van de organisatie sturen, in lijn met haar missie om sport in Nederland te bevorderen en te ondersteunen.
- Toezicht houden op de directie: het bestuur houdt toezicht op de directie, die verantwoordelijk is voor de dagelijkse leiding van NOC*NSF. Dit toezicht zorgt ervoor dat de directie handelt in overeenstemming met de vastgestelde strategie en de waarden van de organisatie. Het bestuur evalueert de prestaties van de directie en biedt richting en feedback waar nodig.
- Representeren van NOC*NSF: het bestuur vertegenwoordigt NOC*NSF in externe aangelegenheden en fungeert als het gezicht van de organisatie naar stakeholders, partners en het publiek. Deze representatieve rol is essentieel voor het onderhouden van relaties, het aantrekken van financiering en het bevorderen van de belangen van de Nederlandse sport op nationaal en internationaal niveau.

Om deze verantwoordelijkheden effectief te kunnen uitvoeren, mandateert het bestuur een groot aantal operationele taken aan de directie. Dit mandaat stelt de directie in staat om de dagelijkse operaties en projecten van NOC*NSF te leiden, terwijl het bestuur zich concentreert op de strategische richting en toezicht. Deze samenwerking tussen het bestuur en de directie zorgt voor een evenwichtige governance-structuur, waarbij strategische besluitvorming hand in hand gaat met efficiënte en effectieve uitvoering.

Deze structuur stelt NOC*NSF in staat om haar doelstellingen na te streven en tegelijkertijd te zorgen voor een hoge mate van verantwoordelijkheid, transparantie en integriteit in al haar activiteiten.

Het bestuur legt verantwoording af aan de Algemene Vergadering (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 2023 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
De heer E. (Erik) Versnel	lid
Mevrouw I. (Inge) Janssen	lid (en voorzitter Atletencommissie)

Vergaderingen bestuur

Het bestuur vergaderde vijf keer in het kalenderjaar 2023, en heeft daarnaast een tweetal strategische sessies met elkaar doorlopen. De belangrijkste onderwerpen die tijdens de vergaderingen geagendeerd en besproken zijn, waren in willekeurige volgorde:

- Eindrapportage zelfevaluatie bestuur
- Vooruitblik Olympische Spelen Parijs 2024
- Instellen Pahud de Mortanges Trofee en Van Tuyl Beker
- Normenkader Grensoverschrijdend Gedrag
- Medaillebonus
- Afronding Veranderagenda
- (Her)benoemingsprocedures bestuurders
- Herbenoeming voorzitter
- Rapportage Verantwoordings- en toekenningscyclus 2023
- Jaarplan en begroting 2024
- Status bonden
- Governance Papendal
- Transitie bestuursmodel NOC*NSF
- Campagne Tweede Kamerverkiezingen
- TeamNL Huis Parijs

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 hierna beschreven werkwijze is in 2023 toegepast.

Het bestuur legt verantwoording af voor de uitvoering van zijn taken aan de AV en zorgt ook jaarlijks voor een evaluatie van de wijze waarop zij zich van haar taak gekweten heeft.

Op 7 december 2023 heeft het bestuur – als onderdeel van de strategische sessie die voor deze dag gepland stond – haar jaarlijkse zelfevaluatie uitgevoerd. Onder leiding van voorzitter Anneke van Zanen-Nieberg en Nominatie- en Remuneratiecommissie lid Irene Eijs heeft het bestuur haar functioneren tegen het licht gehouden en hiervan verslag opgemaakt. De uitkomsten van de evaluatie worden als gebruikelijk weer openbaar gepubliceerd. [zelfevaluatie-bestuur-december-2023.docx \(live.com\)](#)

7.2. 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.

7.3 Governance, Goed sportbestuur en Minimale Kwaliteitseisen (MKE)

Op het gebied van Goed sportbestuur en MKE 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 2023 een rapportage opgesteld, die in haar vergadering van 14 maart 2023 is besproken en diezelfde dag, op 14 maart 2023, door het bestuur in de bestuursvergadering is vastgesteld.
- NOC*NSF beschikt over een op de website gepubliceerde klachtenregeling. In 2023 zijn in het kader c.q. binnen de reikwijdte van deze regeling geen klachten ontvangen.
- De uitgangspunten van de Code Goed Sportbestuur en de Minimale Kwaliteitseisen worden onderschreven en gehanteerd bij de uitoefening van de taken als bestuur.
- Voor wat betreft de vereisten voor het CBF-keurmerk hebben bestuur en directie in gezamenlijkheid geconcludeerd dat dit kenmerk minder aansluit bij de activiteiten van NOC*NSF, en derhalve is met ingang van 1 januari 2024 het CBF-keurmerk opgezegd.

7.4 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 bestuurs- en directiereglement.

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 formele (advies)commissies, te weten:

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

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 Expertpanel toetst of de directeur Topsport binnen de vastgestelde richtlijnen (Rubriek 3.1 Topsport) tot een gedegen toekennings- en/of vaststellingscyclus is gekomen.

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 in de breedte en organisaties van invloed zijn op het topsportbeleid van NOC*NSF in het maken van topsportvriendelijk beleid.

De Nominatie- en Remuneratiecommissie adviseert het bestuur (onder meer) over het 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 Bestedingsplan-gelden heeft de directie van NOC*NSF de functie van toekennings- en vaststellingsorgaan. De directie laat zich hierover adviseren door het 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 Sportagenda (BCB).

Benoeming, bezoldiging en aftreden bestuur en directie

Het bestuur bestaat statutair uit tenminste vijf maar maximaal acht natuurlijke personen. 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, (algemeen) directeur en een zakelijk directeur. De Algemeen Directeur wordt benoemd door het bestuur. Het bestuur stelt op voordracht van de Nominatie- en Remuneratiecommissie de beloning van de algemeen directeur 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. De WNT-norm wordt als uitgangspunt gehanteerd.

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 (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 over 2023 transparant verantwoording af over de besteding van de middelen. Het jaarverslag over 2023 en de jaarrekening over 2023 zullen met accountantsverklaring in volledigheid worden gepubliceerd op de website van NOC*NSF.

3. De effectiviteit en efficiëntie van de bestedingen

Binnen NOC*NSF is de 'Plan-Do-Check-Act' cyclus een centrale methodiek die toegepast wordt op verschillende niveaus van de organisatie, waaronder de vereniging, de bestuurlijke organisatie, en de werkorganisatie. Deze cyclische aanpak waarborgt een systematische en continue verbetering van processen en activiteiten. Hieronder volgt hoe deze methodiek concreet met intensieve ledenraadpleging wordt ingezet:

Planning

- Sportagenda: Dient als het strategische plan dat de richting bepaalt voor de organisatie. Dit plan legt de basis voor het jaarplan, het bestedingsplan, en de jaarbegroting van NOC*NSF en beïnvloedt de meerjarenraming.
- Jaarplan en Begroting: Op basis van de Sportagenda worden jaarlijks het jaarplan en de begroting voor de werkorganisatie van NOC*NSF opgesteld, inclusief een geactualiseerde meerjarenbegroting.

Uitvoering

- Bestedingsplan: Wordt samen met werkgroepen van leden samengesteld.
- Daarna door zowel de Financiële Commissie als de Commissie Richtlijnen Bestedingsplan Sport getoetst en van een advies voorzien.
- Sportbonden en andere partijen dienen op basis van de richtlijnen aanvragen in voor Bestedingsplangelden, welke vervolgens door de werkorganisatie van NOC*NSF behandeld en beoordeeld worden in lijn met de door de Algemene Vergadering vastgestelde Richtlijnen.

Controle

- Monitoring en Evaluatie: De doelstellingen van de Sportagenda worden zowel tussentijds als na afloop van de planningsperiode gemonitord en geëvalueerd. Dit vormt de basis voor eventuele bijsturing van plannen en activiteiten.
- Beoordelingscyclus: Na het bestedingsjaar vindt een beoordelingscyclus plaats waarin de inhoudelijke en financiële verantwoording van de toegekende gelden wordt beoordeeld. Onvoldoende effectiviteit en efficiëntie kunnen gevolgen hebben voor toekomstige toekenningen.

Actie

- Bijsturing en Ontwikkeling: De uitkomsten van de monitoring en evaluatie leiden tot bijsturing van het bestedingsplan of programma's en vormen tevens het fundament voor de ontwikkeling van de volgende Sportagenda.
- Goedkeuring en Vaststelling: Het jaarplan en de (meerjaren)begroting worden goedgekeurd door het bestuur en vastgesteld door de Algemene Vergadering (AV). Met deze goedkeuring is de directie bevoegd het beleid binnen de vastgestelde kaders uit te voeren.

Deze gestructureerde benadering zorgt ervoor dat NOC*NSF samen met haar leden effectief kan inspelen op veranderende omstandigheden en continu kan werken aan het verbeteren van haar activiteiten en diensten binnen de sportwereld.

De betrokkenheid van diverse organen, zoals de AV, de Commissie Richtlijnen Bestedingsplan Sport (CRBS), en de Financiële Commissie, onderstreept de collectieve verantwoordelijkheid en het toezicht binnen de organisatie. Dit proces zorgt voor een dynamische, responsieve en verantwoorde wijze van werken, gericht op het maximaliseren van de impact van de sport in Nederland.

4. Het vaststellen van de jaarrekening 2023

De jaarrekening 2023 wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het Bestuur in de bestuursvergadering van 24 oktober 2024 en ter vaststelling aan de AV voorgelegd in de Algemene Vergadering van 18 november 2024.

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

Bezoekadres
Papendallaan 60,
Arnhem

KVK
09059703

Postadres
Postbus 302, 6800
AH Arnhem

RSIN
0068.61.763

Telefoon
+31 (0)26 483 44 00

Web
www.nocnsf.nl

Email
info@nocnsf.nl

