



notitie

Documentatie wijziging governancemodel NOC*NSF – Statuten en reglementair kader

☐ ter informatie

☒ ter besluitvorming

☐ ter bespreking

aan	Algemene Vergadering NOC*NSF
van	Bestuur NOC*NSF
betreft	Documentatie wijziging governancemodel NOC*NSF – Statuten en reglementair kader
datum	10 november 2025

1. Inleiding

In het proces van de Veranderagenda is in 2021, op nadrukkelijk verzoek van de vereniging NOC*NSF (AV), overeengekomen om naar een toezichthoudende bestuurscultuur toe te werken, met een directie met executiekracht en een goed samenspel tussen de verschillende gremia, om dit daarna verder door te zetten naar een formeel Raad van Toezicht-model.

De afgelopen jaren zijn veranderingen richting een toezichthoudend bestuur in gang gezet. Diverse taken zijn gedelegeerd aan de Directie, waardoor er voor het Bestuur meer ruimte is ontstaan om een meer toezichthoudende rol in te nemen en de directie afdoende executiekracht heeft om haar taken uit te voeren. Deze aanpassingen hebben onder andere geresulteerd in een groter mandaat voor de directie, een aangepast bestuurs- en directiereglement, aangepaste bestuursprofielen (toezichthoudend profiel) waarop bestuurders benoemd zijn, een afname van het aantal bestuurszetels van 9 naar 5 en een aangepaste en meer gestructureerde informatievoorziening. In de extern begeleide bestuursevaluatie (2023) wordt geconcludeerd dat er een professionele en open relatie is (ontstaan) tussen Bestuur en Directie.

In de AV van november 2024 is de navolgende notitie ([05a-voortgangsnotitie-raad-van-toezicht-governance-nocnsf.pdf](#)) besproken. In deze notitie worden uitgebreid kaders en context van de beoogde transitie weergegeven; waaronder helderheid over taken, rollen, aansprakelijkheden en informatievoorziening – onder andere in de vorm van verhelderende matrixen.

Bezoekadres

Papendallaan 60, Arnhem

Postadres

Postbus 302, 6800 AH Arnhem

Telefoon

+31 (0)26 483 44 00

Email

info@nocnsf.nl

Web

nocnsf.nl

Partners: Nederlandse Loterij O Odido O AD O MissieH2 O Rabobank



In het najaar van 2024 is een en ander door de voorzitter in informele setting besproken met 38 bondsvoorzitters, waarna in het voorjaar van 2025 eenzelfde ronde plaatsvond (voorzitter en directeur) met 34 bondsvoorzitters. Daarnaast is een en ander onder andere (meermaals) aan de orde geweest in het Ledenberaad, Directeurenoverleg en Ondernemingsraad van NOC*NSF. Voorts is een en ander getoetst en vormgegeven bij en met externe deskundigen (notaris, governance-specialisten).

In de AV van 19 mei 2025 zijn de conceptstukken aan de orde geweest, waarna de AV heeft besloten om de hoofdlijnen van de gekozen richting te aangaande de *'transitie van NOC*NSF naar een governancemodel met een Raad'* te accorderen, en daarnaast een werkgroep in te stellen die nog een aantal laatste checks in de reglementen en Statuten zou doen en waar nodig optimalisaties zou aanbrengen.

Alle reacties en adviezen in ogenschouw nemende concluderen wij dat er ruime steun vanuit de vereniging is om een en ander formeel vast te stellen in de AV van 24 november 2025, zodat een en ander per 1 januari 2026 formeel in kan gaan. Dit onder nadrukkelijk voorbehoud van formele goedkeuring door IOC, waar al vergaande positieve gesprekken mee zijn gevoerd. De verwachting is dat op 24 november 2025, de dag van de AV, er een instemmingsbesluit van het IOC zal zijn afgegeven.

Voorafgaand aan de AV van 24 november 2025 vindt voor geïnteresseerden een vragenuur plaats over de transitie en de statutenwijziging (in aanwezigheid van onze notaris).

2. Hoofdlijnen

Ter illustratie treft u onderstaand een niet-limitatieve weergave aan de van de voornaamste veranderingen die, al dan niet in de sliptstream van de transitie, van betekenis zijn.

- Het (nieuwe) Raadsreglement bevat de basis van de (in essentie) voornaamste wijziging in de governancestructuur van NOC*NSF, namelijk de introductie van een toezichthoudend orgaan; de Raad van Toezicht van NOC*NSF - welke benoemd wordt door de AV. In het reglement worden onder andere de werkwijze en bevoegdheden van dit nieuwe orgaan beschreven. Van belang is op te merken dat NOC*NSF een vereniging is en blijft met een verenigingsdemocratie - de primaire wijziging betreft verbeterde 'checks and balances'. Voorzitters van bonden behouden bijvoorbeeld dus hun huidige rol in relatie tot de AV - en de mogelijkheid om onderwerpen te agenderen.
- Als onderdeel van de Raad van Toezicht zal een auditcommissie worden ingericht, die tot doel heeft namens de leden van NOC*NSF de Raad van Toezicht bij te staan in zijn toezichthoudende verantwoordelijkheden voor de integriteit van de financiële verslaggeving van de vereniging, de financiering van de vereniging en het controlesysteem van de vereniging voor naleving van het op haar toepasselijke recht, regelgeving en gedragsregels. Dit maakt dat er voor wordt gekozen om de huidige Financiële Commissie op te heffen, om 'dubbele werkzaamheden' te voorkomen. In de te nemen besluiten zal



dan ook een besluit aan de AV worden voorgelegd om de Financiële Commissie op te heffen.

- De Raad van Toezicht zal zich in (blijven) zetten voor frequent contact met de achterban en de voornaamste stakeholders (in samenspraak met het bestuur).
- Er zal – net als nu bij het Bestuur het geval is – een afgevaardigde vanuit de Atletencommissie zitting nemen in de Raad. Dat hoeft niet per definitie de voorzitter van de Atletencommissie te zijn, maar dit kan eveneens een andere vertegenwoordiger vanuit de Atletencommissie zijn. Dit heeft tot gevolg dat de Raad (die initieel uit 5 personen zou bestaan) nu uit 6 personen zal bestaan.
- De voorzitter van de vereniging zal als ‘president-elect’ de primaire vertegenwoordiger zijn in buitenlandse gremia (ondersteund door de algemeen directeur-secretary general). In Nederland zal deze persoon aangeduid worden als (algemeen) directeur-bestuurder-CEO op zich nemen en de primaire vertegenwoordiger zijn (achterban, media, stakeholders).
- Het voornemen is om aan de Raad van Toezicht een onkostenvergoeding en vacatieregeling toe te kennen, mede teneinde deze positie om mogelijk te maken voor professionals in een andere levensfase.

Voornoemde wijzigingen zijn (op hoofdlijnen) ook visueel weergegeven in de twee bijgevoegde schematische organogrammen van het (oude) governance-model per 19 mei 2025, en het nieuw voorziene governance-model per 1 januari 2026.

3. Inhoud stukken / besluitvorming

In de Algemene Vergadering van 24 november 2025 wordt aan de vereniging NOC*NSF instemming gevraagd voor het volgende:

- Wijziging Statuten;
- Wijziging diverse reglementen. De stukken die door de AV worden vastgesteld, worden ter vaststelling voorgelegd, de door de Raad en het Bestuur vast te stellen reglementen worden ter informatie bijgevoegd, maar dienen niet te worden vastgesteld door de AV.

In onderstaand overzicht wordt per document een korte toelichting gegeven.

Statuten

Bijgevoegde concept-Statuten, die inmiddels ook in het Engels zijn vertaald en aan het IOC zijn voorgelegd en ook door haar akkoord zijn bevonden, vormen de basis van de wijzigingen. Op hoofdlijnen zijn wijzigingen aangebracht in de bevoegdheden van het Bestuur (de nieuwe directeur-bestuurders, die ook benoemd worden), is het nieuwe orgaan Raad van Toezicht uitgebreid beschreven, heeft er een aanscherping van de doelstellingen van NOC*NSF plaatsgevonden en zijn bepalingen omtrent de maximale zittingsduur van zowel Bestuursleden als Raadsleden opgenomen.



Daarnaast heeft er tekstuele input van het IOC plaatsgevonden, om de concept-Statuten meer in lijn te krijgen met de exacte bewoordingen van het Olympic Charter, en één inhoudelijke wijziging: het IOC wenst dat er een vertegenwoordiger vanuit de Atletencommissie zal plaatsnemen in de Raad.

De bijgevoegde concept-statuten zullen aan de AV van 24 november 2025 worden voorgelegd (waarbij er reeds groen licht is verkregen het IOC, de officiële goedkeuring volgt nadat de AV de concept-Statuten heeft vastgesteld), waarbij nadrukkelijk gecheckt zal worden of aan de statutaire vereisten is voldaan.

Set reglementen

Vervolgens is er ook een set documentatie ontwikkeld, die het reglementaire kader van het nieuwe governancemodel vormt. Deze documenten zijn soms geheel nieuw, dan wel op een dermate groot aantal punten gewijzigd, dat ervoor gekozen is om de 'schone versies' van de documenten te publiceren en niet met track changes te werken. Dit betreft de volgende documenten.

a. Vast te stellen door AV (**deze 7 reglementen dienen door de AV op 24 november a.s. expliciet te worden vastgesteld**):

➤ Raadsreglement

Dit reglement is compleet nieuw en ziet nadrukkelijk op de regelingen omtrent de positie van de leden van de Raad (van Toezicht) binnen het nieuwe model, en kadert hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden af. Ook zijn bepalingen omtrent de maximale zittingstermijnen opgenomen.

➤ Reglement Beroepscommissie Bestedingsplan Sportagenda (BCB)

Het reglement Beroepscommissie Bestedingsplan Sportagenda (BCB) – mede in acht nemend de in totaal 10 beroepsprocedures die in de periode december 2025 – april 2026 zijn doorlopen en de ervaringen die daarin zijn opgedaan – helderder en strakker gedefinieerd, waarbij met name:

- de verplichte zittingen zijn 'afgeschaald';
- eenduidigheid in termijnen is opgenomen;
- de mogelijkheden tot niet-ontvankelijk verklaren van zaken is verruimd.

➤ Reglement Commissie Richtlijnen Bestedingsplan Sportagenda (CRBS)

Het reglement CRBS is op een beperkt aantal punten aangevuld en in lijn gebracht met het nieuwe governancemodel.

➤ KISS-reglement

Het KISS-reglement is op een beperkt aantal plaatsen geoptimaliseerd en ingekort/verduidelijkt. Daarnaast is het reglement in lijn gebracht met de toekomstige governance-situatie, waarin het Bestuur (directeur-bestuurders) een nadrukkelijker positie zal innemen.

➤ Reglement Expertpanel



Het Reglement Expertpanel is op een beperkt aantal plaatsen in lijn gebracht met de toekomstige governance-situatie, waarin het Bestuur (directeur-bestuurders) een nadrukkelijker positie zal innemen.

➤ Klachtenreglement

Een sterk vereenvoudigde en eenduidig klachtenreglement is wenselijk binnen de nieuwe organisatiestructuur. In de bijlage is dit reglement bijgevoegd, waarbij ook nadrukkelijk aandacht is besteed aan een externe, door de AV aangestelde, vertrouwenspersoon voor klachten die niet onder de 'reguliere' procedures vallen.

➤ Declaratiereglement

Een nieuw opgesteld declaratiereglement, dat beschrijft welke kosten de Raad van Toezicht mag declareren voor haar inspanningen.

- b. Vast te stellen door Raad van Toezicht (deze 4 reglementen zijn ter informatie bij de stukken van de AV van 24 november a.s. gevoegd, maar dienen niet te worden vastgesteld door de AV. Dit zal op een later moment, gelegen na 1 januari 2026, door de Raad worden gedaan):

➤ Bestuursreglement met bijbehorende profielen CEO en CFO

Dit reglement (en bijbehorende profielen CEO en CFO, die separaat door de AV worden goedgekeurd) ziet nadrukkelijk op de regelingen omtrent de positie van de directeur-bestuurders binnen het nieuwe model, en kadert hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden af. Ook zijn bepalingen omtrent de maximale zittingstermijnen opgenomen.

Het ziet derhalve nadrukkelijk niet op het huidige bestuur van NOC*NSF in de 'oude structuur'.

➤ Reglement Auditcommissie

Bijgevoegd het nieuwe Reglement van de Auditcommissie, een nieuw op te richten commissie die in de nieuwe structuur (deels) de taken van de Financiële Commissie zal overnemen. Deze commissie zal als commissie van de Raad (van Toezicht) gaan functioneren.

➤ Reglement Nominatie- en Remuneratiecommissie (NoReCo)

Het reglement van de NoReCo is geoptimaliseerd en her en der ingekort. De exacte taakomschrijving is korter en helderder geformuleerd, en in lijn gebracht met de bestaande praktijk. De NoReCo zal gaan functioneren als een commissie van de Raad (van Toezicht). Verder zijn als bijlage bij dit reglement ook een aantal herbenoemingsprocedures gevoegd, die structuur en een planning bieden bij het invullen van vacatures in de Raad of (her)benoeming van directeur-bestuurders.

➤ Treasurystatuut

Het Treasurystatuut is eveneens 'opgefrist' en voorziet op hoofdlijnen in spelregels waarbinnen NOC*NSF en haar organen een verantwoord en adequaat beheer van financiële middelen voeren.



Het betreft hier een stuk dat door de Raad (van Toezicht), in samenspraak met de directeur-bestuurders, dient te worden vastgesteld.

- c. Vast te stellen door Bestuur (directeur-bestuurders) (deze 2 documenten zijn ter informatie bij de stukken van de AV van 24 november a.s. gevoegd, maar dienen niet te worden vastgesteld door de AV. Dit zal op een later moment, gelegen na 1 januari 2026, door de directeur-bestuurders worden gedaan):

➤ Reglement Atletencommissie

Het reglement van de Atletencommissie is op een aantal punten verduidelijkt en ingekort, mede gezien in het licht van het feit dat een aantal bevoegdheden verder zijn geconcretiseerd in de samenwerkingsovereenkomst tussen de AC en NOC*NSF.

Er zullen in de nabije toekomst nog een aantal verfijningen in dit reglement plaatsvinden, met het oog op de aanwijzingen die vanuit het IOC zijn ontvangen, namelijk dat een afgevaardigde van de Atletencommissie in de Raad zitting dient te nemen.

➤ Samenwerkingsovereenkomst NOC*NSF en Atletencommissie

In de samenwerkingsovereenkomst tussen NOC*NSF en de AC zijn de voornaamste bevoegdheden omschreven, alsook de werkwijze in de praktijk.

Er zullen in de nabije toekomst nog een aantal verfijningen in deze samenwerkingsovereenkomst plaatsvinden, met het oog op de aanwijzingen die vanuit het IOC zijn ontvangen, namelijk dat een afgevaardigde van de Atletencommissie in de Raad zitting dient te nemen.

4. Hoe werkt het straks – samenwerking tussen directeur-bestuurders en bonden

Met de overgang naar het RvT-model verandert niet de kern van NOC*NSF: we blijven een vereniging van en voor de leden. Wat wél verandert, is dat de samenwerking eenvoudiger, professioneler en beter wordt georganiseerd. De directeur-bestuurders vormen voortaan het bestuur van de vereniging en zijn daarmee het vaste aanspreekpunt voor de bonden. Dat brengt helderheid, snelheid en nabijheid.

Waar in het verleden veel contact via verschillende lijnen liep, ontstaat nu een overzichtelijke structuur. De directeur-bestuurders – de CEO/Secretary General en de CFO – zijn gezamenlijk verantwoordelijk en samen met het MT aanspreekbaar voor beleid, uitvoering en verantwoording. Zij onderhouden het bestuurlijke contact met de bonden. De lijnen zijn korter: besluiten worden voorbereid in goed overleg, en er is meer ruimte voor een echte inhoudelijke dialoog.

De samenwerking krijgt vorm via een herkenbaar ritme van overleggen en ontmoetingen. Maandelijks informeren de directeur-bestuurders de leden over actuele ontwikkelingen. In het directeurenoverleg spreken de bondsdirecteuren en de directeur-bestuurders elkaar regelmatig over de uitvoering van beleid, kansen en knelpunten. Twee keer per jaar vindt een strategisch overleg plaats met de bondvoorzitters, waarin de gezamenlijke koers en prioriteiten worden besproken. Het ledenberaad blijft de plek waar we draagvlak creëren en voorstellen voorbereiden.



voor de Algemene Vergadering. En minstens één keer per jaar bezoeken de directeur-bestuurders en MT-leden alle bonden om in de praktijk te horen wat er leeft en nodig is.

Door deze nieuwe manier van samenwerken wordt de verbinding juist sterker. De directeur-bestuurders zijn zichtbaar, aanspreekbaar en verantwoordelijk; de bonden weten precies bij wie ze terecht kunnen. Er komt meer continuïteit in de uitwisseling van informatie, minder versnippering in besluitvorming en meer ruimte voor gezamenlijke ontwikkeling. De Raad van Toezicht kijkt mee op afstand en zorgt dat de checks and balances goed blijven werken, zonder de dynamiek tussen bestuur en bonden te verstoren.

Kortom: met deze nieuwe structuur groeit NOC*NSF toe naar een moderne, transparante en goed samenwerkende vereniging. De bestuurders kunnen sneller handelen en beter uitleggen wat ze doen, de bonden krijgen een duidelijk aanspreekpunt, en samen kunnen we effectiever werken aan één doel – een sterke, toekomstbestendige sport in Nederland.

5. Besluitvorming

Aan de AV van NOC*NSF ligt de vraag voor of zij kan instemmen met de voorliggende 8 documenten die door de AV dienen te worden vastgesteld, alsmede of zij kan instemmen met de voorgenomen Statutenwijziging. Verder wordt de AV verzocht de overige reglementen ter informatie tot zich te nemen.