

Risicoparagraaf 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



Risicoparagraaf

Voor de realisatie van onze strategische doelstellingen zullen we in bepaalde mate risico's moeten accepteren. Ons Sportagenda en bijbehorende doelstellingen zijn leidend voor NOC*NSF.

De directie heeft bepaald in welke mate onzekere gebeurtenissen, als ze zouden plaatsvinden, effect hebben op het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. NOC*NSF is een organisatie die midden in de samenleving staat, met grote ambities en een flinke financiële omvang met de daarbij behorende risico's op verschillende niveaus. De organisatie is risico-avers en daarmee mijndend.

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

- Strategische
- Operationele
- Financiële
- Reputatie & compliance

Binnen NOC*NSF is het risicomanagement gericht op het identificeren en mitigeren van risico's die een grote negatieve impact kunnen hebben op het realiseren van strategische doelstellingen. De eindverantwoordelijkheid berust bij het bestuur en de directie van de organisatie.

NOC*NSF is zich ervan bewust dat niet alle risico's zijn te voorzien, dat we daar als organisatie mee om zullen moeten gaan en dat we voldoende wendbaar moeten zijn wanneer zo'n risico zich voordoet. NOC*NSF heeft een cultuur waarin eigen verantwoordelijkheid en professionele autonomie centraal staan. De overtuiging is dat dit eigenaarschap voor een optimaal risicobeheer zorgt. Hierbij spelen directie en management een belangrijke rol; zij waarborgen een cultuur waarin op een verantwoorde manier met risico's wordt omgegaan.

Binnen NOC*NSF worden regelmatig nieuwe projecten en activiteiten opgestart, waarbij risico's zich in allerlei soorten voor kunnen doen. Teneinde hier grip op te houden werkt NOC*NSF met een portfoliomanagementstructuur, waarin verschillende expertises zijn vertegenwoordigd op gebied van legal, ICT, informatiebeveiliging en financiën. Eind 2023 is begonnen om dit proces verder te digitaliseren, wat zijn vervolg moet krijgen in 2024 en verder onderdeel moet gaan uitmaken van de dagelijkse bedrijfsvoering van NOC*NSF.

2023 en verder

Na de olympische jaren van 2021 en 2022, is 2023 een niet-olympisch jaar geweest en een tussenjaar waarin de voorbereiding op Olympische en Paralympische Spelen voor Parijs 2024 zijn gestart. De Spelen van Parijs worden er een dicht bij huis, na twee edities in Azië. In Parijs gaat NOC*NSF samen met Papendal haar eigen TeamNL Huis exploiteren. Het TeamNL Huis is dé plek waar fans en onze sporters in Oranje samenkomen. Hier gaat voor een belangrijk deel de activatie voor onze partners plaatsvinden, deze voorbereidingen zijn dan ook in een vroegtijdig stadium gestart. Ten behoeve van de voorbereiding op de Olympische en Paralympische Spelen is specifiek een stuurgroep opgericht.

Eenzijds kenmerkt het jaar 2023 zich nog steeds als het jaar waarin de oorlog in Oekraïne mondiaal centraal staat en wat onder andere leidde tot een toenemende inflatie. Het effect van deze inflatie op de beschikbare budgetten heeft NOC*NSF weten op te vangen en gaat niet ten koste van het bereiken van inhoudelijke doelen en ambities.

Anderzijds geven de veiligheidsinstanties een beeld af, dat door het recent opgelaaide conflict in Israël en de Palestijnse gebieden de dreiging van terroriste aanslagen is toegenomen. Deze huidige (geopolitieke) onzekerheid wordt in algemene zin als één van de grotere risico's in de mondiale samenleving beschouwd. De mate waarin deze ontwikkelingen van invloed gaan zijn op de voorbereiding van en het daadwerkelijk plaatsvinden van de Spelen valt hierin nog niet te voorspellen. NOC*NSF trekt hier in ieder geval nauw op met de betrokken overheidsinstanties.

In 2023 is het thema integriteit, en dan met name grensoverschrijdend gedrag, een nog prominentere rol gaan spelen. NOC*NSF is met het ministerie van VWS in gesprek over de verzelfstandiging van het Centrum Veilige Sport Nederland (CVSN) en het onderbrengen hiervan in een nieuw op te richten onafhankelijk integriteitscentrum veilige sport.

Zo ook het thema duurzaamheid. NOC*NSF wil graag een vooruitstrevende rol in de sport vervullen op dit thema. Naast het mede ondertekenen van het Sports 4 Climate Action Framework, heeft NOC*NSF een footprint meting laten uitvoeren. In verlengde hiervan ziet NOC*NSF de rapportageplicht van persoonsgebonden mobiliteit op zich afkomen. Deze nieuwe rapportageplicht ziet NOC*NSF met vertrouwen tegemoet.

In 2023 heeft generatieve kunstmatige intelligentie zich sterk ontwikkeld, wat een belangrijke trend is die NOC*NSF nauwlettend volgt. We onderzoeken niet alleen de technologische vooruitgang, maar ook de regelgeving die overheden opstellen voor het gebruik ervan. Pas nadat we deze aspecten grondig hebben geëvalueerd, gaan we in overleg met sportbonden over de implementatie ervan in georganiseerde sport. Daarnaast is sprake van een trend in een verdere digitalisering van de sportbranche, waardoor de cyber kwetsbaarheid groter wordt. Dit in combinatie met de geopolitieke spanning, wat zich ook steeds meer uit in de digitale wereld, maakt dat we continu bezig moeten zijn met onze cyber security.

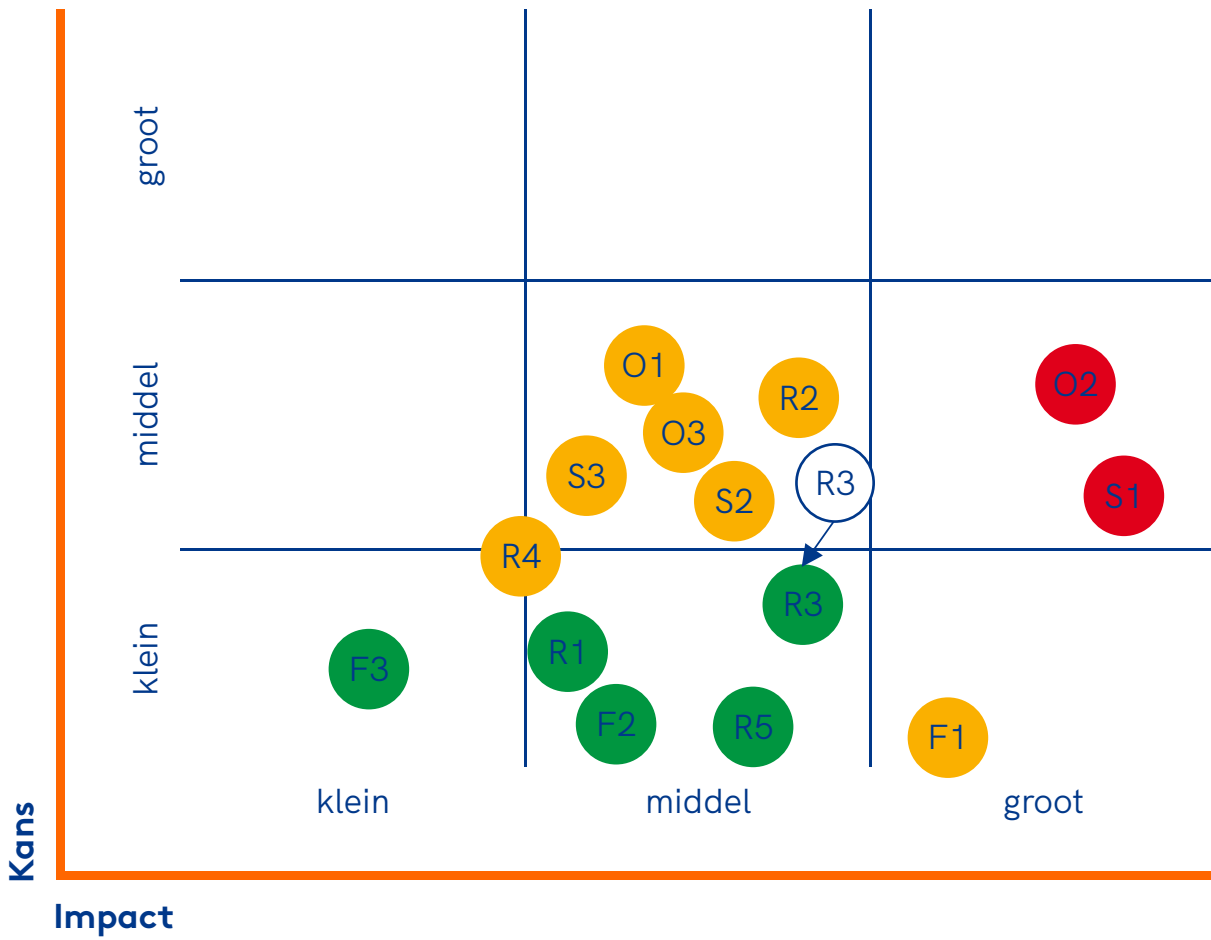
Gezien de maatschappelijke positie van NOC*NSF, onze rol als belangbehartiger van de aangesloten sportbonden en het hiermee samenhangende belang van financiële continuïteit voor deze bonden, handelt NOC*NSF risico-avers op de diverse risicocategorieën. Daarnaast heeft NOC*NSF extra geïnvesteerd in versterking van (het team) woordvoering en persvoorlichting. Door deze extra capaciteit kan mogelijke reputatieschade in een vroegtijdig stadium worden onderkend en proactief voorkomen en/of worden gemanaged.

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

Risicocategorie	risico	kans	impact	
Strategisch	S1	Afdracht NLO	●●	●●
	S2	Verlies van vertrouwen stakeholders	●●	●●
	S3	Snelheid van de technologische (data) ontwikkelingen	●●	●●
Operationeel	O1	Projecten	●●	●●
	O2	Evenementen	●●	●●
	O3	Afhankelijkheid en complexiteit van ICT-systemen	●●	●●
Financieel	F1	Liquiditeit	●●	●●
	F2	Fiscaal	●●	●●
	F3	Valuta	●●	●●
Reputatie & Compliance	R1	Niet voldoen aan wet- en regelgeving	●●	●●
	R2	Informatiebeveiliging	●●	●●
	R3	Reputatieschade	●●	●●
	R4	Fraude & Corruptie	●●	●●
	R5	Intergriteitsschending	●●	●●

Laag	●●
Midden	●●
Hoog	●●

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



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

Strategische risico's

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

Risico	Risicobeschrijving	Beheersmaatregelen
(S1) Afdracht NLO	NOC*NSF en de aangesloten sportbonden zijn qua financiering primair afhankelijk van de jaarlijkse NLO-afdracht. Met het opengaan van de onlinekansspelmarkt per 1 oktober 2021 vindt een daadwerkelijke verandering plaats van het 'speelbord' en is concurrentie ontstaan voor de NLO.	<ul style="list-style-type: none">• NOC*NSF heeft toezichhoudende rol als aandeelhouder NLO;• Bestemmingsreserve NLO.
(S2) Vertrouwen stakeholders	Het verliezen van vertrouwen van VWS, partners en bonden is een risico voor het realiseren van de doelstellingen van NOC*NSF.	<p>De organisatiestructuur is specifiek ingericht op belangenbehartiging van onze stakeholders:</p> <ul style="list-style-type: none">• Public Affairs team voor VWS en andere stakeholders;• Accountmanagers sportbonden;• Accountmanagers partners;• Een afdeling Support specifiek voor sportbonden;• Dedicated prestatie managers voor Topsportprogramma's. <p>Daarnaast wordt actief toegezien op:</p> <ul style="list-style-type: none">• Auditing bij sportbonden op Minimale Kwaliteitseisen;• Handhaving Code Goed Sportbestuur.
(S3) Snelheid van de technologische (data-) ontwikkeling	<p>Verdergaande digitalisering en het groter wordende belang van data-gedreven sturing vormen tegenwoordig een steeds belangrijker onderdeel in de businessstrategie.</p> <p>NOC*NSF beschouwt de digitale transformatie als noodzaak om in te kunnen blijven spelen op de snelheid van technologische (data) ontwikkeling.</p> <p>Hierbij is het stakeholderlandschap van NOC*NSF complex en zijn budgettaire middelen beperkt, waardoor de mogelijke waarde van de hoeveelheid data niet optimaal wordt benut.</p>	<p>Verdere investeringen op digitalisering wordt ingezet op controleerbare wijze door reeds aangestelde functionarissen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Enterprise architect;• Security officer;• Privacy officer. <p>De regie op het IT-voorbereidingsproces is in 2023 verder versterkt door het aannemen van:</p> <ul style="list-style-type: none">• Aanstelling Data architect;• Aanstelling Business analist; <p>Daarnaast is in 2023 gestart met beleidsontwikkeling op het gebied van datastrategie met aandacht voor datamanagement en data governance.</p> <p>In 2024 zal de aandacht ook uitgaan naar o.a.</p> <ul style="list-style-type: none">• Toepassingen AI;• Implementeren Europese wetgeving.

Operationele risico's

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

Risico	Risicobeschrijving	Beheersmaatregelen
(O1) Projecten	Om haar inhoudelijke doelen en ambities te verwezenlijken, kent NOC*NSF een veelvoud aan projecten en activiteiten die projectmatig worden aangestuurd. Deze vinden veelal plaats in de context van een veelvoud aan stakeholders en thema's waar sporttak-overstijgende afstemming noodzakelijk is. Deze complexiteit leidt tot een extra uitdaging om de gestelde doelen effectief en efficiënt te realiseren.	<ul style="list-style-type: none">• Risicomanagement is hierbij een integraal onderdeel van het projectmanagement, de projectleider is hiervoor verantwoordelijk;• Principe van portfoliomanagement wordt toegepast;• Digitalisering van portfolioproces is ingezet;• Dedicated business controllers per afdeling;• Periodiek (integrale) voortgangsrapportages.
(O2) Evenementen	NOC*NSF zendt regelmatig topsporters uit naar diverse mondiale toernooien, zoals de Olympische- en Paralympische Spelen, European Games en het Europese Jeugd Olympisch Festival. Dit brengt een breed pallet aan organisatorische vraagstukken met zich mee, en er is ook sprake van ontwikkelingen die beperkt beïnvloedbaar zijn.	<ul style="list-style-type: none">• Eigen afdeling Games Operations, met medewerkers met ruime kennis en ervaring op het gebied van het uitzenden van teams;• Risicosessies met verzekeringsadviseur;• Externe toets op ons interne risicomanagement voor OS/ PS;• Aanwezigheid calamiteitenplan specifiek voor de Spelen;• Aangewezen veiligheidsfunctionaris;• Nauwe samenwerking met de Nederlandse ambassade, het ministerie van Buitenlandse Zaken, het ministerie van VWS.
(O3) Afhankelijkheid en complexiteit van ICT-systemen	NOC*NSF is in steeds grotere mate afhankelijk van informatietechnologie. De eisen aan onze systemen op beschikbaarheid, betrouwbaarheid en beveiliging nemen verder toe, waarbij de complexiteit van het ICT-landschap een extra uitdaging is.	<ul style="list-style-type: none">• Standaardisatie in technologie op MS Dynamics;• Change Advisory Board;• Proactief scans op beveiligingsissues door externe partij;• Implementatie OTAP-straat;• Aanstelling specifieke IT-projectleiders;• Werken onder architectuur;• Leveranciers management.

Financiële risico's

Eén van de kerntaken van NOC*NSF is de ontvangen gelden van de NLO en het ministerie van VWS verdelen over de aangesloten sportbonden. Sportbonden en NOC*NSF zijn primair afhankelijk van deze geldstroom. Hierbij zijn over de verdeling, met richtlijnen, afspraken met sportbonden gemaakt. Om te waarborgen dat NOC*NSF te allen tijde aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen, hanteert zij een lage risicoacceptatie voor financiële risico's en heeft ze adequate financiële reserves gevormd.

Risico	Risicobeschrijving	Beheersmaatregelen
(F1) Liquiditeit	<p>Vanuit haar kerntaak Verdelen Middelen fungeert NOC*NSF als facilitator om conform het Bestedingsplan Sportagenda middelen te verdelen over de sportbonden. Er wordt rekening mee gehouden dat de ontvangen afdracht van de NLO niet altijd gelijk is aan de gereserveerde middelen in dit Bestedingsplan.</p> <p>NOC*NSF dient te allen tijde in staat te zijn om haar betalingsverplichtingen aan sportbonden te kunnen voldoen.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Treasurystatuut;• Liquide houden reserves, geen actief beleggingsbeleid;• Liquiditeitsprognoses.
(F2) Fiscaal	<p>NOC*NSF acht het van belang om ten aanzien van fiscaliteiten zorgvuldig op te treden en de fiscale wet- en regelgeving nauwgezet en op verantwoorde wijze toe te passen.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Convenant horizontaal Toezicht met Belastingdienst;• Fiscaal statuut;• Tax Control Framework;• Fiscale coördinator aangesteld;• Fiscale werkgroep;• Partnership met tax-assurance partner.
(F3) Valuta	<p>Jaarlijkse IOC-ontvangsten vinden in buitenlandse valuta plaats.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Geen buitenlandse valuta, verkoop per omgaande.

Reputatie- en compliancerisico

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

Risico	Risicobeschrijving	Beheersmaatregelen
(R1) Niet voldoen aan wet- en regelgeving	<p>De financiering vanuit het ministerie van VWS (maar ook andere overheidsorganen en EU-instanties) van diverse subsidies brengt met zich mee dat NOC*NSF hiertoe op structurele basis financiële verantwoordingen dient aan te leveren.</p> <p>NOC*NSF dient hierbij te voldoen aan de diverse vereisten voortkomend uit subsidie wet- en regelgeving, zoals AVG, additionele bepalingen uit subsidiebeschikking en controleprotocollen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Er wordt gewerkt via principe van 'projectmatig' werken; • Monitoring vanuit Business Control op naleving subsidiebepalingen; • Privacy officer; • Privacycoördinatoren per afdeling; • Team Juridische Zaken monitort nieuwe wet- en regelgeving; • E-learning privacy voor nieuwe medewerkers; • Privacyhandboek voor sportorganisaties.
(R2) Informatiebeveiliging	<p>In iedere organisatie is er een risico op negatieve gevolgen van incidenten rondom de betrouwbaarheid, integriteit en/of vertrouwelijkheid van gegevens.</p>	<p>We beschermen onze persoonlijke, financiële en andere gevoelige data met een pallet aan maatregelen voor de vier grootste risico's te weten fraude, (s)spionage, data diefstel/lek en afpersing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opstellen en implementeren van security en privacy beleid; • Awareness programma met training, phishing tests, gouden regels; • Processen zoals in- en uitdienst, incident responseplan en datalek procedure; • Technische maatregelen zoals monitoren en scannen op kwetsbaarheden; • Uitvoeren attack & penetration testen.
(R3) Reputatieschade	<p>Vanwege de publieke functie van NOC*NSF speelt altijd het risico van imagoschade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creëren van bewustzijn bij medewerkers; • Dedicated persvoorlichting/ woordvoering; • Communicatiestrategieën per afdeling; • Periodieke evaluatie communicatiestrategie.
(R4) Fraude & Corruptie	<p>Fraude en wangedrag kunnen doorlopend risico vormen voor organisaties. De impact van het niet compliant zijn ligt op het niveau van boetes, sancties en reputatieschade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interne gedragscode; • Geschenken, aanbiedingen en incidentele vergoedingen door externe partijen niet worden geaccepteerd dan wel worden ingeleverd bij HR; • Inkoopbeleid; • Procuratieschema; • Meerdere handtekeningen in het betaalproces; • Gedigitaliseerde workflow bij de factuurverwerking met bijbehorende autorisaties; • Mandaat voor het autoriseren van declaraties op relatief laag bedrag vastgesteld; • Digitalisering inkoopproces.
(R5) Integriteits-schending	<p>Het risico dat in strijd met de waarden van NOC*NSF wordt gehandeld.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interne gedragscode; • Klokkenluidersregeling in lijn met meest recente wet- en regelgeving; • Vertrouwenspersoon; • Kernwaarden sluiten aan bij de waarden en normen zoals die zijn verankerd in de IOC/IPC Code of Ethics.

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

Bezoekadres
Papendallaan 60,
Arnhem

Postadres
Postbus 302, 6800
AH Arnhem

Telefoon
+31 (0)26 483 44 00

Email
info@nocnsf.nl

KVK
09059703

RSIN
0068.61.763

Web
www.nocnsf.nl

