



agenda

Algemene Vergadering NOC*NSF

datum, tijd	Maandag 18 november 2024, 19:30 uur
locatie	Hotel Papendal, Athenezaal
aan	Leden en geassocieerden NOC*NSF, genodigden
van	Bestuur NOC*NSF

1. **Opening en mededelingen**
2. **Korte vooruitblik naar World Games 2025**
3. **Terugblik Olympische en Paralympische Spelen Parijs 2024**
4. **Voortgang Breedtesportstrategie**
5. **Raad van Toezicht**
 - a. Voortgangsnotitie
6. **Rapportage NOC*NSF 2023**
 - a. Jaarverslag en jaarrekening NOC*NSF 2023
 - b. Advies Financiële Commissie
 - c. Décharge bestuur NOC*NSF
7. **Jaarplan en begroting NOC*NSF 2025**
 - a. Jaarplan 2025
 - b. Begroting 2025
 - c. Advies Financiële Commissie
 - d. Vaststelling contributie 2025
8. **Bestemmingsreserve Bestedingsplan**
9. **Samenstelling commissies**
 - a. Beroepscommissie Bestedingsplan Sportagenda
10. **Reglementen**
 - a. Statusreglement Topsporters
11. **Samenstelling bestuur NOC*NSF**
 - a. Aftreden Annette Mosman/ aantreden Peter Bommel
12. **Verslag Algemene Vergadering 27 mei 2024**
13. **Rondvraag en sluiting**

Bezoekadres

Papendallaan 60, Arnhem

Postadres

Postbus 302, 6800 AH Arnhem

Telefoon

+31 (0)26 483 44 00

Email

info@nocnsf.nl

Web

nocnsf.nl

Ter informatie:

- Rapportage Commissie Registratie Persoonsgegevens KISS



notitie

‘Naar een Raad van Toezicht-model: denkrichting en kaders’

ter informatie ter besluitvorming ter bespreking

aan	Algemene Vergadering
van	Bestuur NOC*NSF
betreft	Notitie transitie Raad van Toezicht
datum	4 november 2024

Bezoekadres

Papendallaan 60, Arnhem

Postadres

Postbus 302, 6800 AH Arnhem

Telefoon

+31 (0)26 483 44 00

Email

info@nocnsf.nl

Web

nocnsf.nl



Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
2.	Waarom een transitie van besturingsmodel voor NOC*NSF?.....	5
3.	Concept model organisatiestructuur NOC*NSF	6
3.1.	Organisatiestructuur Raad van Toezicht-model NOC*NSF	6
3.2.	Uitgangspunten bij de overgang naar een Raad van Toezicht-model.....	6
4.	Verschuivingen in verantwoordelijkheden	7
4.1.	Praktijkvoorbeeld: totstandkoming begroting en besteden reserves	8
	<i>Wat als directeur-bestuurders het niet eens worden over de begroting?</i>	<i>8</i>
	<i>Wat als er onenigheid is bij de Leden over de inhoud van het voorstel (bijvoorbeeld het besteden van reserves)?</i>	<i>8</i>
	<i>Wat als er sprake is van disfunctioneren van de directeur-bestuurder in de ogen van de Algemene Vergadering?</i>	<i>9</i>
5.	Toelichting op de wijzigingen voor de Algemene Vergadering, Raad van Toezicht en het Bestuur (directeur-bestuurders)	9
5.1.	Algemene Vergadering	9
5.2.	Raad van Toezicht.....	10
5.2.1.	Representatie.....	10
5.2.2.	Samenstelling	11
5.2.3.	Selectieprocedure, benoeming en ontslag Raad van Toezicht-leden.....	11
5.3.	Bestuur	12
5.3.1.	Benoeming en ontslag directeur-bestuurders	13
6.	Rollen Algemene Vergadering, Raad van Toezicht en directeur-bestuurders	13
6.1.	Rol van de Algemene Vergadering	13
6.2.	Rol van de Raad van Toezicht.....	13
6.3.	Rol van de directeur-bestuurders	14
7.	Implicaties wijziging governance model	14
7.1.	Internationale posities en vertegenwoordiging	14
7.2.	Commissies van de Algemene Vergadering en Bestuurscommissies	15
7.2.1.	CRBS (Commissie Richtlijnen en Bestedingsplan Sportagenda)	15
7.2.2.	Financiële commissie - Auditcommissie.....	15
7.2.3.	Nominatie- en Remuneratiecommissie	15
7.2.4.	Atletencommissie	15
7.3.	Papendal.....	16
8.	Wijzigingen statuten, reglementen en overige documenten	16
8.1.	Rules of engagement	16



9.	Wijzigingen processen en werkwijze	17
9.1.	Voorzittersoverleg en Directeurenoverleg	17
9.2.	Borgen inbreng van Leden	17
9.3.	Inhoudelijke dialoog Raad van Toezicht - Vereniging	17
9.4.	Interne planning en periodieke resultaatverantwoording.....	18
9.5.	Proces Sportagenda	18
10.	Implementatie Raad van Toezicht-model.....	18
10.1.	Overgang naar Raad van Toezicht	18
10.2.	Overgang van de financiële commissie naar een auditcommissie	19
10.3.	Bezoldiging Raad van Toezicht	19
10.4.	Overgang naar directeur-bestuurders	20
10.5.	Informatievoorziening transitie	20
11.	Voorstel tijdlijn.....	20
Bijlage 1:	Verantwoordelijkhedenmatrix Algemene Vergadering, Raad van Toezicht en het Bestuur (de directeur-bestuurders)	21
Bijlage 2:	Wijzigingen in statuten en reglementen	22



1. Inleiding

In het proces van de Veranderagenda is met de vereniging 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.

Het moment is daar om nu ook de volgende stap te gaan zetten en de formele verantwoordelijkheden te verschuiven. Het Bestuur stelt voor het Bestuur te migreren van toezichthoudend besturen naar 'echt' toezichthouden. Daarbij is het voorstel om in 2025 door te ontwikkelen naar een toezichthoudend model (een Raad van Toezicht-model, met directeur-bestuurders en een Raad van Toezicht).

Deze notitie bevat de richting en kaders hiervoor, welke zijn voorbereid door het Bestuur - in samenwerking met de Directie - en informeel is besproken met 38 bondsvoorzitters tijdens informele bijeenkomsten in oktober 2024. Dit ligt ter bespreking voor in de Algemene Vergadering van 18 november 2024.

Wij zijn ervan overtuigd dat met de richting die we hier beschrijven, we in de Algemene Vergadering van mei 2025 een geheel uitgewerkt ontwerp gereed hebben voor definitieve besluitvorming.



2. Waarom een transitie van besturingsmodel voor NOC*NSF?

Effectief en onafhankelijk toezicht

- Door een Raad van Toezicht-model kan de toezichthoudende taak van de vereniging effectiever uitgevoerd worden. In het Raad van Toezicht-model blijft de Algemene Vergadering het hoogste orgaan, krijgen de directeur-bestuurders meer slagkracht (doordat zij binnen vooraf vastgestelde kaders zelf besluiten kunnen nemen) en wordt het toezicht onafhankelijk belegd bij de Raad van Toezicht.

Vanuit expertise van de leden van de Raad van Toezicht is de controlerende en adviserende rol effectief uit te voeren en door de afstand van de dagelijkse praktijk kan zij objectiverend optreden. 'Checks and balances' worden goed geborgd. Ook ontstaat er meer duidelijkheid over rol en positie van de Raad van Toezicht (voormalig Bestuur) binnen en buiten de vereniging.

Bestuurlijke aansprakelijkheid

- De omvang en complexiteit van de activiteiten van de organisatie NOC*NSF in combinatie met zwaardere wetgeving, maken het voor NOC*NSF vrijwel onmogelijk dat de verantwoordelijkheid voor de organisatie nog door een vrijwillig bestuur kan worden gedragen. Het is nagenoeg onmogelijk voor het (huidige) Bestuur om afdoende zicht te hebben op de vele projecten en ontwikkelingen binnen NOC*NSF en deze ook daadwerkelijk te besturen. Tegelijkertijd is de bestuurlijke aansprakelijkheid groot, neemt de bestuurlijke aansprakelijkheid door de groei van de activiteiten steeds verder toe en wordt de wetgeving zwaarder. Deze verantwoordelijkheden zijn - voor NOC*NSF - niet langer realistisch voor een vrijwillig bestuur.

Snelheid van besluitvorming

- Daarnaast maken de snel veranderende samenleving, de verdere professionalisering van de sport, diverse maatschappelijke thema's en de vele stakeholders waar NOC*NSF mee te maken heeft, de keuzes en besluitvorming binnen NOC*NSF steeds complexer. Tegelijkertijd wordt NOC*NSF ook om snelheid en positionering in diverse vraagstukken gevraagd. Dat maakt dat voor NOC*NSF het steeds meer van belang is om sneller te kunnen besluiten en beslissen. Het Raad van Toezicht-model biedt in zijn algemeenheid de mogelijkheid om sneller te acteren, aangezien de directeur-bestuurders dicht op de dagelijkse processen zitten en zelf besluiten kunnen nemen.

De huidige samenwerking van Bestuur en Directie staat slagvaardigheid overigens niet per definitie in de weg, maar biedt wel de ruimte om de wijze van samenwerking verder te formaliseren en daarmee ook voor de toekomst te borgen.

Toekomstvaste en passende governancestructuur

- NOC*NSF wenst de best passende governance structuur, zowel qua structuur (Raad van Toezicht-model) als cultuur (houding en gedrag, werking onafhankelijk toezicht), te hanteren. De huidige governance knelt op onderdelen en een overgang naar een Raad van Toezicht-model lijkt passend voor de omgeving waarin NOC*NSF opereert, alsmede gezien de aard, complexiteit en omvang van de activiteiten van NOC*NSF.

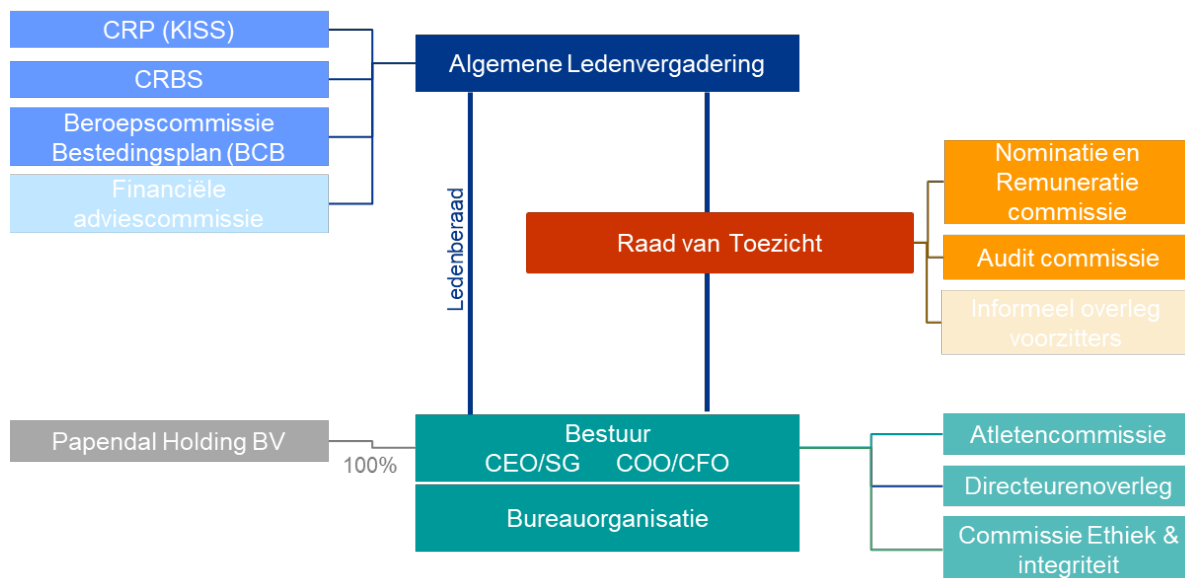


3. Concept model organisatiestructuur NOC*NSF

Voorgesteld wordt de overgang te maken naar een Raad van Toezicht-model.

In dit model blijft de Algemene Vergadering het hoogste orgaan van de vereniging, wordt het toezicht op de directeur-bestuurders belegd bij een Raad van Toezicht en verschuift de bestuurlijke taak naar de werkorganisatie (directeur-bestuurders). Dit houdt in dat het Bestuur in zijn huidige vorm verdwijnt en de Raad van Toezicht een nieuw orgaan in de vereniging wordt.

3.1. Organisatiestructuur Raad van Toezicht-model NOC*NSF



3.2. Uitgangspunten bij de overgang naar een Raad van Toezicht-model

1. NOC*NSF blijft een vereniging.
2. De governance wordt gewijzigd van toezichhoudend bestuur naar een Raad van Toezicht-model.
3. De Algemene Vergadering blijft het hoogste orgaan in de Vereniging.
4. De inhoudelijke dialoog tussen de directeur-bestuurders en Leden wordt via het Directeurenoverleg in stand gehouden. In dit overleg sluiten de operationeel verantwoordelijken aan. Sportbonden zonder directeur kunnen zelf besluiten wie naar dat overleg af te vaardigen als operationele vertegenwoordiger
5. De voorzitter van de Raad van Toezicht blijft internationale representatie (IOC/ANOC/EOC en IPC/EPC) verzorgen als hoogste gekozen functionaris. De Voorzitter van de Raad van Toezicht blijft ongewijzigd voorzitter van het Nederlands Olympisch Comité en van het Nederlands Paralympisch Comité.
6. De Raad van Toezicht wordt bezoldigd (gebaseerd op een passende vergoedingsregeling).



4. Verschuivingen in verantwoordelijkheden

In onderstaande tabel wordt de verschuiving van verantwoordelijkheden voor elk van de bestuurslagen weergegeven in de verschillende besturingsmodellen.

	Toezichthoudend bestuur	Raad van Toezicht-model
	Algemene Vergadering	Algemene Vergadering
Beleid	Stelt strategische hoofdlijnen vast	Stelt strategische hoofdlijnen vast
Uitvoering	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Toezicht	Houdt toezicht op het Bestuur	Houdt toezicht op de Raad van Toezicht
Verantwoording	Krijgt verantwoording van het Bestuur	Krijgt verantwoording directeur- bestuurders en van de Raad van Toezicht
	Bestuur	Raad van Toezicht
Beleid	Stelt operationeel beleid binnen de vastgestelde strategie vast	Bewaakt de uitvoering van de vastgestelde strategie
Uitvoering	Verantwoordelijk voor de uitvoering van operationele zaken en resultaten van de strategische doelstellingen en deelnemingen	Niet van toepassing
Toezicht	Houdt toezicht op de directie	Houdt toezicht op directeur- bestuurders in relatie tot de NOC*NSF-organisatie, de strategische doelstellingen en op de deelnemingen
Verantwoording	Legt verantwoording af aan de Algemene Vergadering over het beleid en de uitvoering	Legt verantwoording af aan de Algemene Vergadering over het toezicht
Internationale vertegenwoordiging	Voorzitter Bestuur	Voorzitter Raad van Toezicht
	Directie	Directeur- bestuurders
Beleid	Bereidt de vertaling van de strategie naar operationeel beleid voor	Vertaalt de strategie naar operationeel beleid en stelt deze binnen de vastgestelde strategie vast
Uitvoering	Verantwoordelijk voor de werkorganisatie	Verantwoordelijk voor de werkorganisatie, uitvoering van operationele zaken en resultaten van de strategische doelstellingen en deelnemingen
Toezicht	Toezicht door het Bestuur	Toezicht door de Raad van Toezicht
Verantwoording	Legt verantwoording af aan het Bestuur	Legt verantwoording af aan de Algemene Vergadering en Raad van Toezicht



In bijlage 1 is een uitgebreide verantwoordelijkhedenmatrix bijgevoegd, waarin bevoegdheden van de Algemene Vergadering, de Raad van Toezicht en het Bestuur (de directeur-bestuurders) ten aanzien van strategie en beleid in detail zijn uitgewerkt.

4.1. Praktijkvoorbeeld: totstandkoming begroting en besteden reserves

In onderstaande tabel is als voorbeeld weergegeven hoe de begroting tot stand komt in de huidige werkwijze en hoe de rollen veranderen in een Raad van Toezicht-model.

	Huidige werkwijze	Raad van Toezicht-model
Vorbereiding begroting	Werkorganisatie (Zakelijk Directeur)	Werkorganisatie/directeur-bestuurders
Verantwoordelijke begroting	Algemeen directeur	CFO/COO
Eindverantwoordelijk begroting	Bestuur	Bestuur (directeur-bestuurders)
Controleren begroting	Financiële Commissie	Auditcommissie (en Financiële Commissie)
Goedkeuren begroting	Algemene Vergadering	Raad van Toezicht
Vaststellen begroting	Algemene Vergadering	Algemene Vergadering

Wat als directeur-bestuurders het niet eens worden over de begroting?

Wanneer de directeur-bestuurders onderling niet tot een besluit kunnen komen, kunnen ze de Raad van Toezicht (auditcommissie) om advies vragen. Wanneer de directeur-bestuurders onderling niet tot een besluit kunnen komen, zal (een commissie van) de Raad van Toezicht adviseren. Indien alsnog niet tot overeenstemming gekomen kan worden, beslist de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht is onafhankelijk van sportbonden en van partners en heeft regelmatig overleg met de Leden. Door de afstand van en tegelijkertijd verbondenheid met de dagelijkse praktijk kan de voorzitter objectiverend optreden. In het bijzondere geval dat de Raad van Toezicht er bij meerderheid niet uitkomt, beslist uiteindelijk de Algemene Vergadering.

Wat als er onenigheid is bij de Leden over de inhoud van het voorstel (bijvoorbeeld het besteden van reserves)?

Wanneer de directeur-bestuurders een voorstel voor het besteden van reserves aan de Algemene Vergadering hebben doen toekomen, en deze is reeds goedgekeurd door de Raad van Toezicht (het is aan de Raad van Toezicht om alle belangen goed af te wegen), dan is het aan de Algemene Vergadering om deze middels stemming vast te stellen, dan wel de directeur-bestuurders te vragen om met een nieuw voorstel te komen.

Alle Leden kunnen vooraf in het reguliere overleg met de directeur-bestuurders input geven op de stukken. De manieren waarop de Leden van de Algemene Vergadering inbreng kunnen leveren op de agenda is beschreven in hoofdstuk 9.2: "Borgen inbreng van Leden".



Wat als er sprake is van disfunctioneren van de directeur-bestuurder in de ogen van de Algemene Vergadering?

De Raad van Toezicht is de werkgever en toezichthouder van de directeur-bestuurders. Bij disfunctioneren is het de taak van de Raad van Toezicht om hier actie op te ondernemen.

Indien de Algemene Vergadering ontevreden is over de rol van de Raad van Toezicht ten aanzien van het functioneren van de directeur-bestuurders, dan kan deze de Raad van Toezicht ter verantwoording roepen. Indien de Algemene Vergadering geen genoegen neemt met de aanpak, dan wel resultaten, kan zij de Raad van Toezicht ontslaan en een nieuwe Raad van Toezicht aanstellen, die het werkgeverschap en toezicht op de directeur-bestuurders krijgt.

5. Toelichting op de wijzigingen voor de Algemene Vergadering, Raad van Toezicht en het Bestuur (directeur-bestuurders)

Vooraf: goedkeuren en vaststellen zijn twee verschillende rollen in de vereniging:

Goedkeuren betekent dat het document beoordeeld en getoetst wordt aan de gestelde eisen en richtlijnen en wordt geaccepteerd. Dit is een controlerende stap voorafgaand aan het vaststellen en geeft aan dat de inhoud in orde is bevonden. Noodzakelijk geachte wijzigingen zullen door het bevoegde orgaan gedaan moeten worden. Nadat het document is goedgekeurd, volgt de formele vaststelling door het bevoegde orgaan.

Vaststellen betekent dat het document formeel aangenomen wordt. Bij de vaststelling kan het betreffende orgaan nog een wijziging doen. Na vaststelling is het document bindend en moet ernaar gehandeld worden.

5.1. Algemene Vergadering

De Algemene Vergadering blijft het hoogste orgaan in de vereniging en stelt nog steeds de begroting, jaarrekening, jaarplannen, het jaarverslag, de Sportagenda en andere meerjarenplannen, het bestedingsplan, de middelenverdeling, wijzigingen in statuten en missie & visie, en de profielen, bezoldiging en rooster van optreden van Raad van Toezicht vast. Ook keurt de Algemene Vergadering de richtlijnen van het bestedingsplan en strategieplannen goed.

Waar in het huidige model de Algemene Vergadering toezicht houdt op het Bestuur, houdt de Algemene Vergadering in het Raad van Toezicht-model toezicht op de Raad van Toezicht (die vervolgens toezicht houdt op de directeur-bestuurders).

Hierbij is het logisch dat de taken van de Financiële Commissie (nu een commissie van de Algemene Vergadering) verschuiven naar de Auditcommissie van de Raad van Toezicht. Dit is echter iets waar de Algemene Vergadering zelf over moet besluiten.

Vertrouwen tussen de Raad van Toezicht en de Algemene Vergadering zal van groot belang zijn. Daarom stellen we voor om bij de vorming van de Auditcommissie en selectiecommissies onder leiding van de Nominatie- en Remuneratiecommissie Leden (een afvaardiging van de Algemene



Vergadering) uit te nodigen hier zitting in te nemen. Ook worden de twee Algemene Vergaderingen in stand gehouden, alsmede het overleg met de voorzittersdinners, om geluiden op passende wijze in het toezicht te betrekken.

De inhoudelijke voorbereiding van de Algemene Vergadering verloopt via het Directeurenoverleg. De wijzigingen ten aanzien van inbreng van Leden op de inhoud van de agenda van de Algemene Vergadering wordt beschreven in hoofdstuk 9.2 ("Borgen inbreng van Leden").

5.2. Raad van Toezicht

Het toezicht op het de directeur-bestuurders ligt in het Raad van Toezicht-model bij de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht keurt de lange termijnstrategie, strategie en (meerjaren)plannen goed. Verder toetst zij of de uitvoering is volgens de besloten strategie en (financiële) plannen en of met de breedte van belangen (van de Leden) rekening wordt gehouden en geeft hierover advies aan de directeur-bestuurders. Het betreft toezicht op de NOC*NSF-organisatie, op de (maatschappelijke) doelstellingen waarvoor zij staat (doelen Sportagenda) en toezicht op de deelnemingen. Het leidende principe is dat bij het toezicht op de directeur-bestuurders geredeneerd wordt vanuit het belang van de sport in Nederland, zoals vastgelegd in de strategie (Sportagenda). Daarbij past dat een slagkrachtig en wendbaar NOC*NSF hier uitvoering aangeeft ten behoeve van haar Leden. Door hier te verbeteren zullen bonden ook sneller kunnen handelen en daarmee de sport in Nederland verder brengen.

De leden van de Raad van Toezicht moeten onafhankelijk kunnen opereren: er mag geen sprake zijn van belangenverstrengeling met stakeholders. Dit wordt zorgvuldig getoetst door selectiecommissie en de Nominatie- en Remuneratiecommissie. De Raad van Toezicht zal wel regelmatig met de stakeholders overleg hebben. Door de afstand van en tegelijkertijd verbondenheid met de dagelijkse praktijk kan de Raad van Toezicht objectiverend optreden en is het toezicht op een effectieve wijze belegd. 'Checks and balances' worden geborgd.

De Raad van Toezicht vergadert minimaal vier keer per jaar en houdt daarnaast minimaal één strategische sessie en één evaluatiesessie. Goede informatievoorziening voorafgaand aan de vergaderingen van de Raad van Toezicht vanuit de directeur-bestuurders is een must (zie ook hoofdstuk 9.4: "Interne planning en periodieke resultaatverantwoording").

5.2.1. Representatie

In het Raad van Toezicht-model wordt voorgesteld de Raad van Toezicht-leden zowel een nationale als internationale rol te geven in de representatie van de vereniging.



*N.B. Hoewel de opvattingen over governance ook internationaal aan het veranderen zijn, is het met name in internationaal verband (IOC en EOC) van groot belang wie de formele vertegenwoordiger is. In IOC verband is dat de hoogst gekozen functionaris. Voor NOC*NSF is dat nu de Voorzitter van het Bestuur en wordt dat in het nieuwe model de Voorzitter van de Raad van Toezicht, waar nodig ondersteund door de Secretary General (directeur-bestuurder) en staf.*

Representatie van de toezichtsleden in nationaal verband is enerzijds wenselijk gezien de omvang van de vereniging en het spreiden van representatieve taken over meerdere personen, anderzijds om verbondenheid van de toezichthouders met het werkveld te behouden.

5.2.2. Samenstelling

De Raad van Toezicht wordt voorgesteld als een collegiale raad met vijf onafhankelijke leden, die door de Algemene Vergadering worden benoemd. De volgende functies dienen in ieder geval vervuld te worden:

- Voorzitter
 - De voorzitter van de Raad van Toezicht is technisch voorzitter van de Algemene Vergadering;
 - De voorzitter van de Raad van Toezicht is voorzitter van het Nederlands Olympisch Comité (NOC) en het Nederlands Paralympisch Comité (NPC);
 - De voorzitter van de Raad van Toezicht representeert NOC*NSF in internationale gremia (ANOC/EOC/IPC/EPC).
- Lid, tevens vicevoorzitter; deze persoon vervangt de voorzitter bij diens afwezigheid (belet of ontstentenis)
- Lid, tevens Voorzitter Audit commissie
- Lid, tevens Voorzitter NoReCo
- Lid

N.B.: Eén van de leden heeft als aandachtsgebied Topsport (Olympisch, Paralympisch en niet-Olympisch), een ander lid heeft als aandachtsgebied Breedtesport, niet zijnde de Voorzitter.

Profielen van toezichthouders worden vastgesteld door de Algemene Vergadering, waarbij een qua expertises zo divers mogelijke Raad van Toezicht samengesteld wordt. De benodigde expertises en aandachtsgebieden worden onder de leden van de Raad van Toezicht verdeeld. Elk lid van de Raad van Toezicht heeft één of meerdere aandachtsgebieden. Aandachtsgebieden en expertises kunnen wijzigen in de tijd en worden via de profielen door de Algemene Vergadering vastgesteld. Voor zover de verschillende expertises niet aanwezig zijn in een vijfkoppige Raad van Toezicht, kan specifiek advies ingewonnen worden.

5.2.3. Selectieprocedure, benoeming en ontslag Raad van Toezicht-leden

De Nominatie- en Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de selectieprocedure van de leden van de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurders. Werving van Raad van Toezicht-leden vindt plaats door een selectiecommissie (onder leiding van de



Nominatie- en Remuneratiecommissie en met een afvaardiging van de Algemene Vergadering), op basis van een door de Algemene Vergadering goedgekeurd profiel. Op basis van het profiel draagt de selectiecommissie per vacature twee benoembare kandidaten voor aan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht kiest één van de twee voorkeurskandidaten en draagt deze voor aan de Algemene Vergadering.

Voor het lid met aandachtsgebied Topsport geldt dat de Atletencommissie een zetel heeft in de selectiecommissie, en dat de Atletencommissie ook kandidaten kan voordragen voor de procedure.

De Algemene Vergadering keurt goed en stelt de benoeming vast, en kan (binnen de statutaire periode) tegenkandidaten voordragen en daarover stemmen. Leden van de Raad van Toezicht worden aangesteld voor een periode van 4 jaar, met één optie tot herbenoeming voor 4 jaar.

Wanneer de Algemene Vergadering ontevreden is over het functioneren van de Raad van Toezicht (of het functioneren van de directeur-bestuurders), kan de Algemene Vergadering de Raad van Toezicht ontslaan.

5.3. Bestuur

Het Bestuur van NOC*NSF komt bij twee directeur-bestuurders te liggen. De statutaire verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid verschuiven van een Bestuur met vrijwilligers naar een tweetal directeur-bestuurders (in loondienst van NOC*NSF). Dit is een noodzakelijke stap gezien de veranderende grootte en complexiteit van de vereniging en de toenemende bestuurlijke aansprakelijkheid.

De uitdagingen van NOC*NSF zijn zowel strategisch als operationeel dusdanig groot, dat twee directeur-bestuurders voorgesteld worden. Een team van twee directeur-bestuurders is minder kwetsbaar (vervangbaarheid) en geeft betere checks en balances:

- een CEO/SG (Secretary General) voor strategie, externe betrekkingen (en deels operatie);
- een CFO/COO voor financieel management, HR/organisatieontwikkeling (en deels operatie).

N.B. In de voorbereiding is zorgvuldig gekeken naar de omvang van het team van directeur-bestuurders. Hierbij is ook gekeken naar een model met één bestuurder of een Raad van Bestuur.

In het huidige voorstel is een team van twee directeur-bestuurders opgenomen, met als belangrijkste argument om elkaar te kunnen challengen en de checks and balances te borgen en tegelijk de slagkracht te kunnen behouden. Ook is een governance met twee directeur-bestuurders minder kwetsbaar dan met één directeur-bestuurder.

Directeur-bestuurders worden volgens goed gebruik in de non-profitsector voor onbepaalde tijd aangesteld (geen bestuurstermijnen). Deze kunnen wel eerst aangesteld worden op basis van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (bijvoorbeeld een jaarcontract).



5.3.1. Benoeming en ontslag directeur-bestuurders

De Raad van Toezicht benoemt, schorst en ontslaat de directeur-bestuurders. De Algemene Vergadering wordt daarover geïnformeerd.

De Algemene Vergadering kan de Raad van Toezicht ontslaan, wanneer er ontevredenheid bestaat over het functioneren van de directeur-bestuurder(s) en kan dan een nieuwe Raad van Toezicht aanstellen, die het werkgeverschap en toezicht op de directeur-bestuurders krijgt.

6. Rollen Algemene Vergadering, Raad van Toezicht en directeur-bestuurders

6.1. Rol van de Algemene Vergadering

- Vaststellen statutenwijzigingen
- Vaststellen wijzigingen missie, visie
- Vaststellen wijzigingen governance
- Vaststellen begroting, jaarplan, jaarrekening en jaarverslag
- Vaststellen contributie
- Vaststellen Raad van Toezicht-profielen
- Benoemen, schorsen en ontslag van leden Raad van Toezicht
- Vaststellen richtlijnen en bestedingsplan Sportagenda.
- Vaststellen strategische (meerjaren)plannen en ingrijpende besluiten (als vervreemding)

6.2. Rol van de Raad van Toezicht

- Toezicht houden op het beleid en directeur-bestuurders van NOC*NSF (namens de Algemene Vergadering)
- De Raad van Toezicht ziet in het bijzonder toe op:
 - de continuïteit van NOC*NSF; langetermijnwaardecreatie;
 - de realisatie van de statutaire doelstellingen;
 - toezicht proces strategieontwikkeling en -uitvoering;
 - de financiële verslaglegging en continuïteit;
 - interne risicobeheersing en controlesystemen;
 - naleving van wet- en regelgeving.
- Goedkeuren wijzigingen in statuten, governance, missie & visie
- Goedkeuren begroting, jaarplan, jaarrekening en jaarverslag
- Goedkeuren van strategie en belangrijke besluiten (waaronder vervreemding)
- Bewaker maatschappelijke positionering (de blik van buiten): ophalen van en toetsen op stakeholder belangen
- Is adviseur en sparringpartner van de directeur-bestuurders
- Benoemt de directeur-bestuurders en ziet toe op hun functioneren
- Is werkgever van de directeur-bestuurders
- De voorzitter van de Raad van Toezicht is technisch voorzitter van de Algemene Vergadering
- De voorzitter van de Raad van Toezicht is voorzitter van het Nederlands Olympisch Comité (NOC) en Nederlands Paralympisch Comité (NPC)
- De Voorzitter van de Raad van Toezicht representeert NOC*NSF in internationale gremia (ANOC/EOC/IPC/EPC)
- Representatie en ambassadeursrol NOC*NSF (in overleg met de werkorganisatie)



- Evalueert de werking van de governance en onderhoudt daartoe contact met interne stakeholders

6.3. Rol van de directeur-bestuurders

- Is bestuurder van de vereniging. Bestuurt, met uitzondering van hetgeen aan de Algemene Vergadering of Raad van Toezicht is voorbehouden
- Is eindverantwoordelijk voor alle (financiële) beleid
- Is eindverantwoordelijk voor de voortgang in (vastgesteld) meerjarenbeleid
- Is eindverantwoordelijk voor commerciële performance
- Is eindverantwoordelijk voor het functioneren (performance) van de organisatie van NOC*NSF
- Is eindverantwoordelijk voor cultuur en gedrag in de organisatie NOC*NSF
- Legt verantwoording af aan de Algemene Vergadering
- Is het gezicht (boegbeeld) van NOC*NSF naar binnen en buiten
- Stelt de Raad van Toezicht en de Algemene Vergadering in staat goed hun toezichhoudende rol te vervullen door tijdige en juiste informatievoorziening
- Houdt toezicht op de resultaten van deelnemingen (zoals Papendal)
- Vertegenwoordigt NOC*NSF in deelnemingen en strategische allianties

7. Implicaties wijziging governancemodel

7.1. Internationale posities en vertegenwoordiging

Volgens de reglementen van het IOC moet een IOC-lid lokaal kunnen meebeslissen op hoogste operationele niveau. Op dit moment worden IOC-leden daarom automatisch lid van het (huidige) Bestuur van NOC*NSF, en zijn deze IOC-leden zogenaamde qualitate qua Bestuursleden. Leden van ANOC, EOC, IPC en EPC zijn dat niet.

Het hoogste operationele niveau in het nieuwe besturingsmodel zijn de twee directeur-bestuurders (professionals), hetgeen betekent dat een Nederlands IOC-lid niet langer automatisch lid kan worden van het team van directeur-bestuurders.

Qualitate qua bestuursleden (in het huidige model) kunnen daarnaast ook geen leden van Raad van Toezicht worden, aangezien de Raad van Toezicht onafhankelijk is en de Raad van Toezicht niet op operationeel niveau functioneert.

Borging van de invloed en betrokkenheid van internationale bestuurders wordt in het Raad van Toezicht-model als volgt voorgesteld:

- Nederlandse leden van het IOC, ANOC, EOC, IPC en EPC hebben minimaal één keer per jaar een formeel overleg in met de Voorzitter van de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder(s), een zogeheten driehoeksoverleg;
- De directeur-bestuurder(s) en Voorzitter van de Raad van Toezicht onderhouden met enige frequentie contact met de internationale bestuurders. Waar opportuun kunnen daarbij de agenda en stukken van de Raad van Toezicht-vergaderingen gedeeld worden;
- Een IOC-lid of IPC-lid mag op eigen verzoek meepraten in vergaderingen van de directeur-bestuurders of Raad van Toezicht, over een geagendeerd internationaal relevant onderwerp.



De voorgestelde werkwijze biedt voldoende transparantie en ruimte voor betrokkenheid vanuit IOC/EOC-leden en IPC/EPC-leden en duidelijkheid omtrent hun rol. Aangezien de stem van deze persoon nooit een meerderheid heeft zonder steun, is beïnvloeding door mee te praten voldoende doorvertaling.

(N.B. deze denkrichting moet nog goedgekeurd worden door IOC; het kan dus zijn dat nog naar een andere oplossing gezocht moet worden).

7.2. Commissies van de Algemene Vergadering en Bestuurscommissies

Het invoeren van een Raad van Toezicht-model kent implicaties voor de huidige commissies van de Algemene Vergadering en de huidige Bestuurscommissies.

7.2.1. CRBS (Commissie Richtlijnen en Bestedingsplan Sportagenda)

De CRBS blijft in de huidige vorm bestaan, aangezien de toezichthoudende taak op de Sportagenda en het bestedingsplan bij de Algemene Vergadering blijft.

7.2.2. Financiële commissie - Auditcommissie

Een Auditcommissie wordt ingesteld als commissie van de Raad van Toezicht. De Auditcommissie borgt dat de langetermijnstrategie goed meegewogen wordt in financieel beleid en kijkt vooral naar risico's, waardecreatie en monitort voorgang. De Auditcommissie houdt toezicht op het financiële beleid en is sparringpartner en klankbord voor de CFO/ COO.

De Auditcommissie kan de taken van de Financiële Commissie overnemen wanneer de Algemene Vergadering daartoe besluit (zie ook hoofdstuk 10.2: "Overgang van de financiële commissie naar een auditcommissie").

7.2.3. Nominatie- en Remuneratiecommissie

De Nominatie- en Remuneratiecommissie is belast met remuneratie (beloning), nominatie (selectie en voordracht) en heeft de werkgeversfunctie van de directeur-bestuurders. De commissietaken (inclusief het borgen van de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht en de nevenfuncties) blijven ongewijzigd.

De Nominatie- en Remuneratiecommissie is momenteel een bestuurscommissie en wordt een commissie van de Raad van Toezicht. In de Nominatie- en Remuneratiecommissie hebben twee leden van de Raad van Toezicht zitting.

7.2.4. Atletencommissie

De Atletencommissie heeft in het huidige besturingsmodel een zetel in het Bestuur van NOC*NSF, maar kan bij de overgang naar een Raad van Toezicht-model geen vaste zetel in de Raad van Toezicht krijgen, omdat de Raad van Toezicht onafhankelijk is. Een zetel in de Raad van Toezicht zou ook geen meerwaarde hebben, omdat de Atletencommissie een inhoudelijke commissie is en de Raad van Toezicht alleen toezicht houdt (de Raad van Toezicht is niet beleidsbepalend en neemt geen besluiten).

Wél blijft invloed en betrokkenheid van de Atletencommissie in de Raad van Toezicht geborgd door betrokkenheid in het selectieproces voor het Raad van Toezicht-lid met het aandachtsgebied



Topsport. De Atletencommissie kan een kandidaat met topsportprofiel aandragen voor de Raad van Toezicht, advies geven over dat profiel en kan een vertegenwoordiger in de selectiecommissie voor het Raad van Toezicht-lid laten plaatsnemen. De Atletencommissie zal zich in het nieuwe model operationeel gaan verhouden tot de directeur-bestuurder(s), waarvoor een passende manier van samenwerking uitgewerkt zal worden. Daarnaast heeft de Atletencommissie structureel één of meer afstemmingsmomenten per jaar met de Raad van Toezicht.

(N.B. deze denkrichting dient nog goedgekeurd te worden door IOC dat voorschrijft dat de Atletencommissie vertegenwoordigd dient te zijn in het hoogste operationele orgaan, net als IOC-leden).

7.3. Papendal

Papendal is een belangrijke deelneming van NOC*NSF, met toenemende risico's. NOC*NSF is oprichter en enig aandeelhouder van Papendal. Het (huidige) Bestuur van NOC*NSF vertegenwoordigt de aandeelhoudersrol namens NOC*NSF.

De intentie is om ook de governance van Papendal 'aan te pakken'. Dit zal separaat van de transitie van het governancemodel worden gedaan. Wanneer het voorstel voor de governance-aanpassing van Papendal gereed is, worden deze wijzigingen toegepast in het governancemodel van NOC*NSF.

8. Wijzigingen statuten, reglementen en overige documenten

Het aanpassen van het besturingsmodel en de daarmee gepaard gaande verschuivingen in verantwoordelijkheden en aanpassingen in de werkwijze, vragen om aanpassingen in de statuten en reglementen en diverse documenten.

Nadat de Algemene Vergadering heeft ingestemd met het verder uitwerken van de onderhavige notitie naar een definitief voorstel, worden alle voor de vereniging belangrijke documenten in lijn met de inhoud van deze notitie gebracht. De op het nieuwe model gerichte wijzigingen op inhoud, werkwijze en verantwoordelijkheden in de statuten, reglementen en overige documenten worden vervolgens aan de vereniging voorgelegd, en zo mogelijk tijdens de Algemene Vergadering in mei 2025 vastgesteld (met mogelijk een latere ingangsdatum).

Eventuele rondom de Algemene Vergadering van 18 november 2024 aangedragen suggesties en bezwaren worden hierbij meegewogen, en worden voorafgaand aan de Algemene Vergadering van mei 2025 nog met de leden besproken.

In **bijlage 2** is een overzicht bijgevoegd van de documenten die in meer of mindere mate aanpassingen behoeven en van documenten die opgesteld moeten worden.

8.1. Rules of engagement

De toekomstige Raad van Toezicht stelt 'rules of engagement' op, waarin expliciet beschreven wordt hoe zij toezicht wil houden en de verhouding met de directeur-bestuurders ziet. Rolvastheid en 'vriendelijke scherpte' zijn daarbij kernbegrippen. De toekomstige Raad van Toezicht wil deze 'rules of engagement' ook gebruiken om aan de leden en externe stakeholders duidelijk te maken wat men van de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurders mag en kan verwachten.



9. Wijzigingen processen en werkwijze

De afgelopen jaren hebben het Bestuur en de Directie al veel stappen gezet in de richting van een meer toezichthoudend model. De overgang van Bestuur naar een Raad van Toezicht zal in de praktijk beperkt zijn voor samenwerking tussen de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder(s), maar in formele verantwoordelijkheden wel impact hebben (zie **bijlage 1**). Geen enkel model zal zonder vraagstukken zijn. Door wie en de wijze waarop de vraagstukken opgepakt worden, zal in elk model het verschil maken. Ten aanzien van de werkwijze kan de vereniging in de voorliggende denkrichting het volgende verwachten:

9.1. Voorzittersoverleg en Directeurenoverleg

De inhoudelijke dialoog (operationeel) tussen directeur-bestuurders en Leden wordt via één periodiek overleg in stand gehouden (directeurenoverleg). Sportbonden zonder directeur kunnen zelf besluiten wie naar dat overleg af te vaardigen als operationele vertegenwoordiger.

Het thans bestaande Ledenberaad komt te vervallen. Eén overleg bevordert de transparantie en slagkracht. Directeuren en voorzitters van bonden zijn verantwoordelijk voor een goede onderlinge communicatie over het besprokene.

De informele voorzittersdiners met de Raad van Toezicht, alsmede informerende mails aan de voorzitters/directeur-bestuurders na afloop van de vergaderingen van Raad van Toezicht, worden in stand gehouden.

9.2. Borgen inbreng van Leden

Om te zorgen dat Leden meer inbreng kunnen leveren op de inhoud en agenda van de Algemene Vergadering en invloed op de directeur-bestuurders kan uitoefenen, zijn er de volgende gedachten over aanvullingen op de huidige werkwijze (waarin wordt opgemerkt dat Leden al kunnen agenderen en in verschillende commissies van de Algemene Vergadering kunnen plaatsnemen);

- de Raad van Toezicht laat periodiek (onafhankelijk) middels onafhankelijk onderzoek onder Leden de werking van de governance en de dialoog binnen de Vereniging onderzoeken. De uitkomsten van dit onderzoek dienen als vroegtijdige signalering van kansen en knelpunten;
- het instellen van een Agendacommissie (met daarin leden van de Algemene Vergadering samen met directeur-bestuurders en voorzitter van de Raad van Toezicht) geeft de mogelijkheid om vooraf gezamenlijk een gebalanceerde agenda en behandeling op van de Algemene Vergadering voor te stellen:
 - daarbij valt ook te denken aan een andere vormgeving van de Algemene Vergadering, met een kort en bondig formeel deel (ten behoeve van besluitvorming) en een interactief deel waar de dialoog over strategische vraagstukken plaatsvindt.

Besluitvorming hierover is aan de Algemene Vergadering.

9.3. Inhoudelijke dialoog Raad van Toezicht - Vereniging

Om het functioneren van een directeur-bestuurders te kunnen beoordelen en de wijze van aansturen van de organisatie te toetsen, is een goede verbinding van de Raad van Toezicht met het werkveld van groot belang. Dat vraagt om periodieke gesprekken van de Raad van Toezicht



met de Leden, de Ondernemingsraad, de Atletencommissie, internationale bestuurders, Papendal en het Managementteam van NOC*NSF. Alleen zo kan de Raad van Toezicht namens de Algemene Vergadering toetsen of de uitvoering volgens de besloten strategie en (financiële) plannen verloopt en of met de breedte van belangen (van de interne stakeholders) voldoende rekening wordt gehouden in het beleid.

9.4. Interne planning en periodieke resultaatverantwoording

Interne rapportagelijnen in het kader van het jaarplan en de organisatie krijgen een verdere upgrade, maar zijn al wel gereed. Deze rapportages zijn momenteel al afgestemd op een toezichthoudend Bestuur en voldoende om toezicht te houden op de dagelijkse operatie. De doorontwikkeling betreft vooral de verbinding tussen de financiële rapportage en de beleidsstukken.

Daarnaast wordt een resultatenverantwoording met KPI's en milestones op de acht beleidsthema's uit de Sportagenda ontwikkeld, waar ook de resultaten van de deelnemingen aan toegevoegd worden. Deze resultatenverantwoording is een middel waarmee de Raad van Toezicht toezicht kan houden op de realisatie van de beleidsdoelstellingen van de Sportagenda en verantwoording kan afleggen aan de Algemene Vergadering. De verwachting is dat de rapportagevoorziening (met koppeling financiële rapportage) bij een overgang naar een Raad van Toezicht-model in 2025 gereed is.

9.5. Proces Sportagenda

De (totstandkoming van de) Sportagenda is een proces waar de hele vereniging bij betrokken is en ook in de toekomst zal blijven via het Directeurenoverleg en werkgroepen. De Raad van Toezicht zal toezichthouden op het proces van de totstandkoming en voortgang van de Sportagenda.

10. Implementatie Raad van Toezicht-model

10.1. Overgang naar Raad van Toezicht

De werkwijze van het huidige Bestuur is reeds ver gemigreerd naar de werkwijze van een Raad van Toezicht. De profielen zijn al gericht op toezichthouders, en de nieuwste bestuursleden zijn daarop geworven. Ook zijn de leden van het huidige, goed op elkaar ingespeelde bestuur, in principe bereid om een rol als Raad van Toezicht-lid op zich te nemen.

De denkrichting is om een toetsingscommissie in te stellen met daarin een ledenvertegenwoordiging, de Nominatie- en Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht en indien van toepassing een afgevaardigde van de Atletencommissie (analoog aan de reguliere selectiecommissies). Deze toetsingscommissie gaat:

- toetsen of de meest recente profielen nog aanpassingen behoeven;
- middels gesprekken toetsen of de huidige bestuursleden die door willen gaan voldoen aan de in de profielen gevraagde competentie en expertises;
- indien er in bovenstaand proces een positie vrijvalt in de Raad van Toezicht, een vacature en selectieprocedure starten.



Een lid van de Nominatie- en Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht kan uiteraard geen deel uitmaken van zijn of haar eigen toetsingscommissie, en wordt op dat moment door een ander bestuurslid vervangen.

De Algemene Vergadering besluit op basis van de bevindingen van de toetsingscommissie of, en wanneer nieuwe Raad van Toezicht-leden moeten worden geworven. Daarnaast besluit zij wanneer het huidige Bestuur de taken zal neerleggen en de Raad van Toezicht-leden geïnstalleerd worden, dit zal naar verwachting tijdens de Algemene Vergadering van november 2025 zijn.

De gedachte is om van de huidige bestuurders die in de Raad van Toezicht gekozen worden de lopende zittingstermijnen te behouden. Een nieuw te werven lid van de Raad van Toezicht wordt wel benoemd voor een periode van vier jaar (met een mogelijkheid van maximaal één extra zittingstermijn van vier jaar).

Indien het huidige bestuurslid vanuit de Atletencommissie, die bij de overstap naar een onafhankelijke Raad van Toezicht officieel geen deel kan uitmaken van de Raad van Toezicht, nog niet vervangen is tijdens de overgang, kan deze persoon tijdelijk aan blijven als lid van de Raad van Toezicht met topsportprofiel, totdat er een lid met het profiel Topsport geworven is.

Bij elke wisseling van leden kan de Raad van Toezicht verder groeien naar een uitgebalanceerde en toekomstbestendige Raad van Toezicht met bijbehorende expertises.

10.2. Overgang van de financiële commissie naar een auditcommissie

De Auditcommissie is een vaste commissie van de Raad van Toezicht en wordt voorgesteld als een commissie van twee leden van de Raad van Toezicht, (die door en uit het midden van de Raad van Toezicht worden benoemd) en leden die benoemd worden vanuit de Algemene Vergadering. De Voorzitter van de Raad van Toezicht kan geen lid van de Auditcommissie zijn. De voorzitter van de Auditcommissie is lid van de Raad van Toezicht en wordt benoemd door de Algemene Vergadering.

Voorgesteld wordt (besluitvorming is aan de Algemene Vergadering) om bij de overgang naar een nieuw besturingsmodel (enkele leden) van de huidige Financiële Commissie en de nieuwe te vormen Auditcommissie samen te voegen. Het voorstel voor de overgang wordt nader met de Financiële Commissie uitgewerkt.

10.3. Bezoldiging Raad van Toezicht

Voorgesteld wordt om voor alle toekomstige Raad van Toezicht-leden een passende vergoeding in te stellen. Raad van Toezicht-leden kunnen zelf besluiten van deze bezoldiging af te zien.

Doorontwikkeling is geen doel op zich, maar volledig passend bij het voorgestelde besturingsmodel en de aard en omvang van de vereniging NOC*NSF. Het is belangrijk dat de Raad van Toezicht op transparante wijze toegankelijk is voor iedereen, die goed in het profiel past. Aangezien de rol een aanzienlijk tijdsbeslag vraagt, is het vrijwillig vervullen van deze rol nu slechts voor slechts een enkeling mogelijk.



Onafhankelijke deskundigen wordt gevraagd om een voorstel uit te werken voor de hoogte van de vergoeding, passend bij een organisatie als NOC*NSF (waarbij de voorkeur bestaat een bestaande norm – uit een andere branche of sector – als benchmark te volgen).

Differentiatie in bezoldiging tussen de Voorzitter en overige leden is daarbij mogelijk - vanwege substantieel tijdsbeslag van de Voorzitter met de rol als Voorzitter van het Nederlands Olympisch Comité (NOC) en het Nederlands Paralympisch Comité (NPC) en representatie in internationale gremia (IOC/ANOC/EOC/IPC/EPC).

10.4. Overgang naar directeur-bestuurders

De Raad van Toezicht krijgt de verantwoordelijkheid over het aanstellen en ontslag van beide directeur-bestuurders. Dat is een wijziging ten opzichte van de huidige situatie, waarin de Algemeen Directeur gaat over het aanstellen, schorsen of ontslaan van de Zakelijk Directeur.

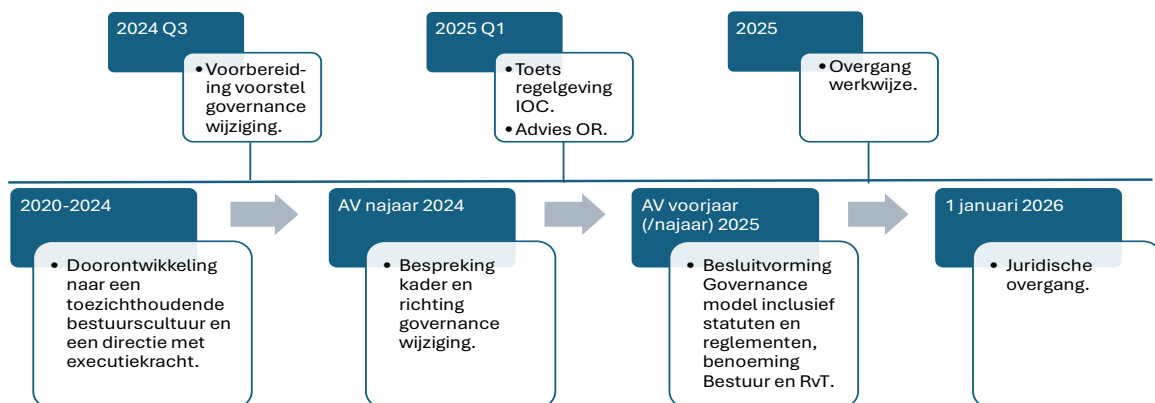
In het nieuwe model is het huidige Bestuur voornemens om de huidige Algemeen Directeur en Zakelijk Directeur te benoemen als directeur-bestuurders. De gedachte is om profielen voor beide posities (CEO, en CFO/COO) op te stellen. De nieuwbenoemde Raad van Toezicht zal een passend proces inrichten om de bestuurders te benoemen.

10.5. Informatievoorziening transitie

In het transitieproces naar een nieuw governancemodel is het belangrijk dat alle belanghebbenden, zoals sportbonden en andere partners, atleten en coaches de implicaties van de overgang naar een Raad van Toezicht-model doorgronden en begrijpen hoe hun belangen behartigd worden in de nieuwe governancestructuur.

Informatievoorziening voor de verschillende stakeholders in het besluitvormingsproces en tijdens de implementatieperiode is van groot belang. De overgang naar een nieuw model vraagt begeleiding om tot een goede synergie binnen en tussen de verschillende organen te komen. In de uitwerking van deze transitie wordt meegenomen hoe het verloop van de veranderingen - inclusief het besteden van aandacht aan rolvastheid en het daarbij behorende gedrag - in alle betrokken gremia geagendeerd wordt.

11. Voorstel tijdlijn





Bijlage 1: Verantwoordelijkhedenmatrix Algemene Vergadering, Raad van Toezicht en het Bestuur (de directeur-bestuurders)

In bijlage 1 is een uitgebreide verantwoordelijkhedenmatrix bijgevoegd, waarin bevoegdheden van de Algemene Vergadering, de Raad van Toezicht en het Bestuur (de directeur-bestuurders) ten aanzien van strategie en beleid in detail zijn uitgewerkt. Deze is als separaat document aan deze notie toegevoegd.



Bijlage 2: Wijzigingen in statuten en reglementen

De volgende documenten behoeven in meer of mindere mate aanpassingen van bepalingen. Dit betreffen wijzigingen vanwege aangepaste werkwijze, verantwoordelijkheden of terminologie. Er is reeds een scan per reglement gedaan welke wijzigingen noodzakelijk zijn. De wijzigingen kunnen gedaan worden, nadat er consensus is bereikt over het (vormgeven van het) besturingsmodel.

- Statuten NOC*NSF;
- Statuten Papendal;
- Statuten Stichting NPC Nederland;
- Reglement CRBS;
- Reglement Beroepscommissie Bestedingsplan Sportagenda (BCB);
- Bestuurs- en directiereglement (bepalingen over de taken, taakverdeling, werkwijze, wijze van vergaderen en van besluitvorming en de verhouding met de Raad van Toezicht);
- Reglement van de Nominatie- en Remuneratiecommissie van NOC*NSF;
- Reglement Atletencommissie;
- KISS-reglement;
- Statusreglement Topsporters;
- Klachtenreglement NOC*NSF;
- Treasury Statuut (kaders voor verantwoord en adequaat beheer van de financiële middelen, ten behoeve van het waarborgen van de financiële continuïteit);
- Procuratieregeling NOC*NSF (bevoegdheden en verantwoordelijkheden (volmacht) wie namens NOC*NSF externe contractuele verplichtingen kan aangaan);
- Bestuursprofielen -> Profielen Raad van Toezicht.

De volgende documenten dienen nieuw opgesteld te worden.

- Reglement van de Auditcommissie (nieuw, vervangt het Reglement van de Financiële Commissie);
- 'Rules of Engagement' (waarin de Raad van Toezicht expliciet(er) beschrijft hoe zij toezicht wil houden (visie) en de verhouding met het Bestuur (de directeur-bestuurders) ziet (toezichtkader);
- Informatieprotocol Raad van Toezicht (management rapportage, ingepland contact met de verschillende stakeholders).

Verantwoordelijkheidsmatrix NOC*NSF

	Bestuur	CEO/SG	CFO/COO	Raad van Toezicht	Voorzitter RvT	Audit commissie	NoReCo	Accountant	Algemene vergadering	CRBS
Lange termijn visie, strategie en plannen										
Wijzigen statuten	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Goedkeuren					Vaststellen	
Wijzigen van missie en visie	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Goedkeuren					Vaststellen	
Opstellen Sportagenda, meerjaren beleidsplannen, belangrijke strategische (meerjaren) plannen	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Goedkeuren					Vaststellen	
Opstellen jaarplan en begroting incl verenigingscontributie	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Goedkeuren		Adviseren			Vaststellen	
Opstellen jaarverslag en jaarrekening	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Goedkeuren		Controleren		Controleren	Vaststellen	
Richtlijnen bestedingsplan Sportagenda.	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Toezicht					Vaststellen	Goedkeuren
Vaststellen verdelen middelen	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Goedkeuren					Vaststellen	Adviseren
Uitvoeren van Sportagenda en goedgekeurde strategie	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Toezicht						
Uitvoeren jaarplan en begroting	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Toezicht		Informereren		Informereren		
Vaststellen strategie en belangrijke beslissingen (waaronder vervreemding).	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Goedkeuren		Adviseren			Vaststellen	
Dagelijkse aansturing van de organisatie	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Toezicht						
(Inter)nationale vertegenwoordiging en representatie										
Internationale respresentatie IOC/ANOC/EOC/IPC/EPC.					Eindverantw.					
Voorzitter van het Nederlands Olympisch en Paralympisch Comité (NOC/ NPC).					Eindverantw.					
Nationale representatie van NOC*NSF naar binnen en buiten		Eindverantw.								
Financiële verslaglegging en risicobeheersing										
Bewaken van budgetten en periodieke verantwoording hierover	Eindverantw.		Verantw.	Toezicht		Controleren		Controleren		
Zorgdragen voor sluitende interne procedures omtrent financiën, risicobeheersing en controle	Eindverantw.		Verantw.	Toezicht		Controleren		Controleren		
Inventarisatie en beheersen van risico's verbonden aan strategie en activiteiten NOC*NSF	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Toezicht		Controleren		Controleren		
Verantwoording omtrent het financieel (risico)beheer	Eindverantw.		Verantw.	Toezicht		Controleren		Controleren	Informereren	
Beleid m.b.t. verkrijgen van financiële middelen en methode van fondsenwerving	Eindverantw.	Verantw.	Adviseren	Toezicht		Adviseren				
Benoeming, bezoldiging, evaluatie en werkgeverschap										
Benoemen leden Raad van Toezicht (o.b.v. profiel (w.o NoReCo en Auditcommissie).				Eindverantw.			Verantw.		Vaststellen	
Besluiten over nevenfuncties van Bestuur en RvT	Informereren			Eindverantw.			Verantw.		Informereren	
Benoeming directeur-bestuurders	Adviseren			Eindverantw.			Verantw.		Informereren	
Benoeming AV-Commissies (als KISS, CRBS, BCRB)									Eindverantw.	
Benoeming bestuurs-commissies	Eindverantw.									
Benoeming en evaluatie van de externe accountant	Adviseren		Adviseren	Eindverantw.		Verantw.		Informereren	Informereren	
Bezoldigingsbeleid voor de organisatie	Eindverantw.		Verantw.							
Bezoldigingsbeleid voor de RvT				Eindverantw.			Verantw.		Vaststellen	
Bezoldiging RvT conform beleid			Informereren	Eindverantw.			Verantw.			
Verantwoording over het bezoldigingsbeleid RvT en bestuur (in het jaarverslag)				Eindverantw.			Verantw.			
Zittingstermijnen en rooster van aan- en aftreden RvT				Eindverantw.			Verantw.		Vaststellen	

Werkgeversrol bestuurders inclusief bezolding conform beleid				Eindverantw.			Verantw.			
Evaluatie van het functioneren van de RvT	Adviseren			Eindverantw.			Verantw.		Informereren	
Evaluatie van het functioneren van de CEO/ SG		Informereren	Adviseren	Eindverantw.			Verantw.			
Evaluatie van het functioneren van de COO/ CFO		Adviseren	Informereren	Eindverantw.			Verantw.			
Effectief toezicht										
Informatievoorziening aan de RvT (gevraagd en ongevraagd, tijdige en volledige resultaatverantwoording)	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Informereren						
Ophalen en toetsen stakeholderbelangen				Eindverantw.						
Op stimulerende en kritische wijze toezicht houden				Eindverantw.					Informereren	
Vooraf en achteraf, gevraagd en ongevraagd adviseren over bestuursstukken				Eindverantw.		Verantw.	Verantw.			
Toezicht op het voorkomen van belangenverstremming organisatie				Eindverantw.			Verantw.			
Besluitvorming bij tegenstrijdige belangen	Informereren			Eindverantw.	Verantw.					
Toezicht maatschappelijke positionering				Eindverantw.						
Toezicht op naleving van alle relevante wet- en regelgeving				Eindverantw.		Verantw.		Verantw.		
Governance en compliance BESTURINGSMODEL										
Wijzigingen in governance	Eindverantw.	Verantw.		Goedkeuren					Vaststellen	
Wijzigen procuratieregeling NOC*NSF (bevoegdheden en verantwoordelijkheden; wie namens NOC*NSF externe contractuele verplichtingen kan aangaan).	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Goedkeuren		Adviseren				
Wijzigen Treasury Statuut (kaders voor verantwoord en adequaat beheer van de financiële)	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Goedkeuren		Adviseren				
Wijzigen bestuursreglement (taken en werkwijze bestuur)	Verantw.	Verantw.	Verantw.	Eindverantw.						
Vaststellen van de werkverdeling binnen het Bestuur	Verantw.	Verantw.	Verantw.	Eindverantw.						
Opstellen en wijzigen 'Rules of Engagement' RvT (wijze van toezichhouden (visie) en verhouding met het Bestuur (toezichtkader).	Informereren			Eindverantw.			Verantw.		Informereren	
Vertegenwoordigen aandeelhoudersrol NOC*NSF in deelnemingen Papendal en NLO	Eindverantw.	Verantw.		Toezicht						
Toepassing van de principes voor Goed Sportbestuur	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Toezicht					Informereren	
Naleven relevante wet- en regelgeving	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Toezicht						
Goede omgang met de ondernemingsraad en met externe stakeholders	Eindverantw.	Verantw.		Toezicht						
Aansluiting van de statuten en reglementen op de Code Goed Sportbestuur	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Toezicht						
Melding in het jaarverslag en op de website over de toepassing van de Code Goed Sportbestuur	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Informereren					Informereren	
Cultuur en gedrag										
Vormgeven van een passende organisatiecultuur en kernwaarden	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Toezicht						
Opstellen van een gedragscode, die ingebed is in de organisatie	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Toezicht						
Klachtenregelingen opstellen (intern en sportsector)	Eindverantw.	Verantw.	Verantw.	Goedkeuren						
Beoordelen van melding van misstanden en onregelmatigheden betreffende het Bestuur					Eindverantw.					

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-éénsessies 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 directeurs, 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 afgesteld 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.

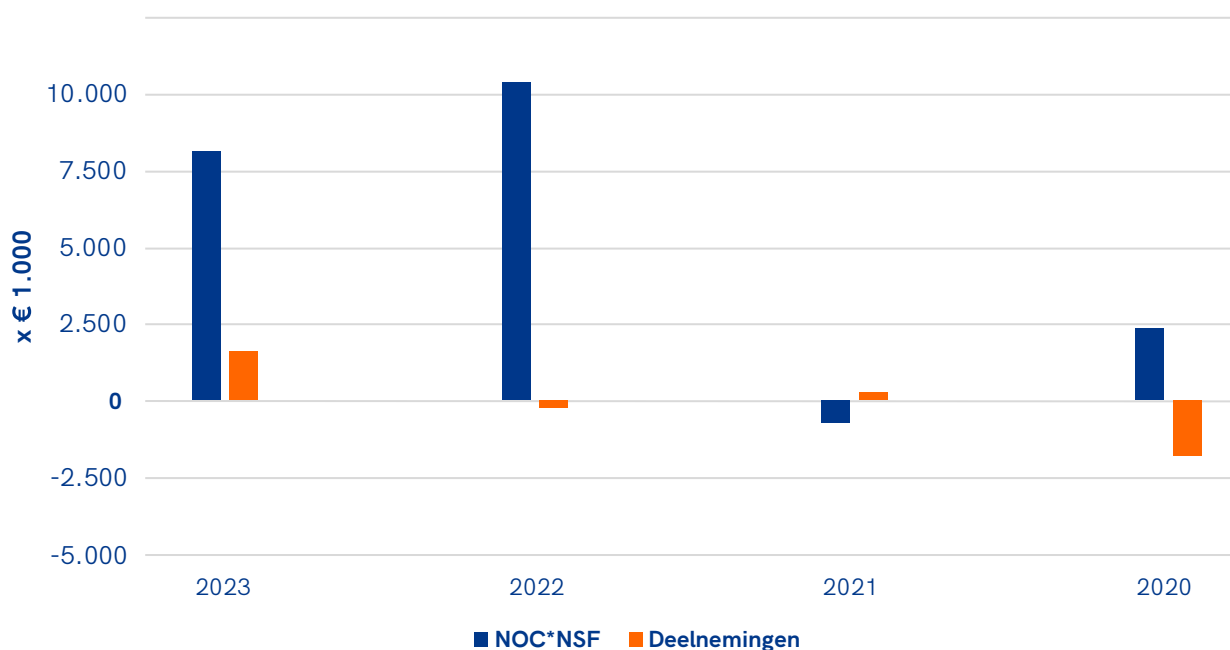
Resultaat NOC*NSF inclusief deelnemingen

	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

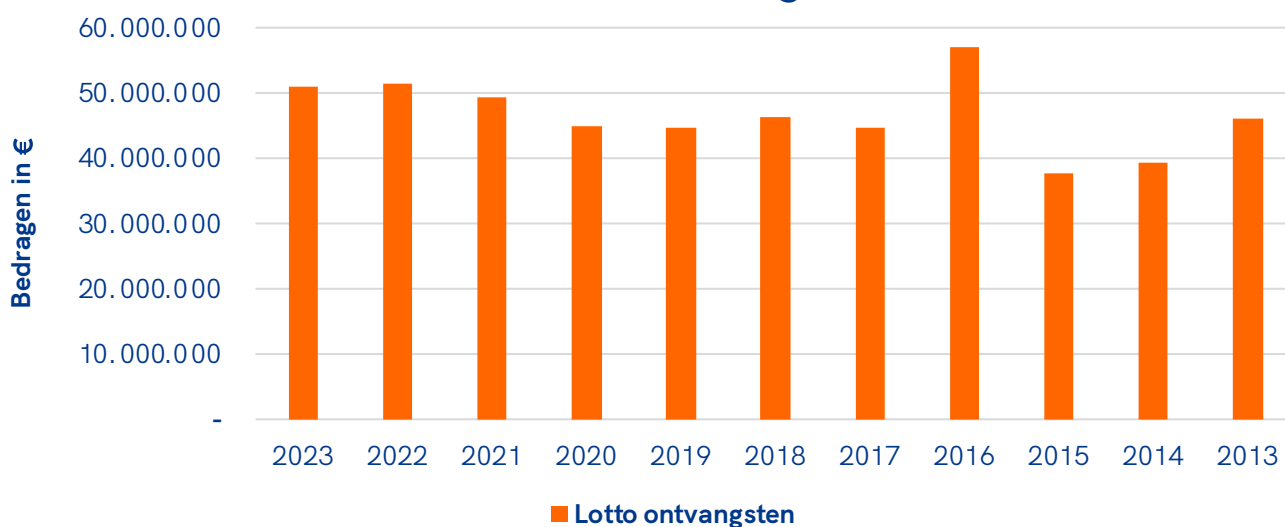


Afdracht van de Nederlandse Loterij

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

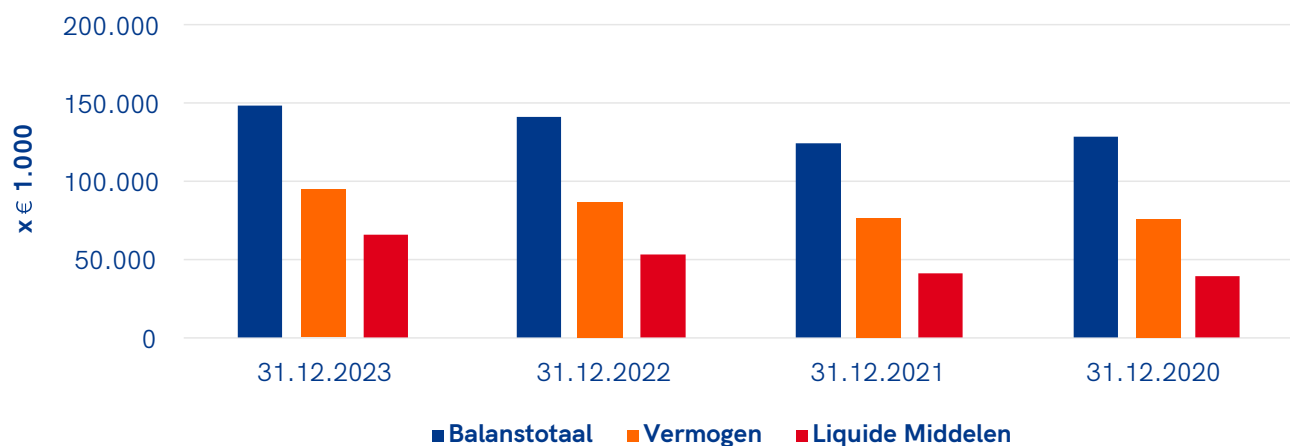
Kortlopende Schulden

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



Deel 3: Jaarrekening NOC*NSF 2023

Jaarrekening NOC*NSF

Arnhem, 28 oktober 2024

Inhoudsopgave

Geconsolideerde jaarrekening	4
1. Geconsolideerde balans per 31 december 2023	5
2. Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2023	6
3. Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2023	7
4. Toelichting	8
5. Toegepaste standaarden en algemene grondslagen	12
6. Grondslagen voor de waardering van activa en passiva	14
7. Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	17
8. Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2023	18
9. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	34
10. Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten over 2023	36
11. Transacties met verbonden partijen	46
Enkelvoudige jaarrekening	47
12. Enkelvoudige balans per 31 december 2023	48
13. Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2023	49
14. Toelichting	50
15. Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2023	51
16. Toelichting op de staat van baten en lasten over 2023	53
Overige gegevens	54
17. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	55

Bijlagen	59
18. Gesegmenteerde informatie (enkelvoudige jaarrekeningen)	60
19. Overzicht uitbetaling bestedingsplan per rubriek	62
20. Overzicht (neven)functies Bestuur en Directie	68

Geconsolideerde jaarrekening

1. Geconsolideerde balans per 31 december 2023

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
A C T I V A			
VASTE ACTIVA			
Immateriële vaste activa (1)			
Oprichtingskosten		7	16
Software		70	102
		77	118
Materiële vaste activa (2)			
Gebouwen en terreinen		9.437	9.517
Machines en installaties		8.153	8.888
Inventaris en overige activa		1.576	1.878
Activa in ontwikkeling		293	305
Vastgoedbeleggingen		37.051	34.939
		56.509	55.526
Financiële vaste activa (3)			
Overige	(3.1)	227	280
		227	280
VLOTTENDE ACTIVA			
Voorraden (4)			
		113	125
Vorderingen/overlopende activa (5)			
Debiteuren	(5.1)	2.871	8.475
Belastingen	(5.2)	1.801	843
Overige vorderingen/overlopende activa	(5.3)	21.517	21.356
		26.189	30.674
Liquide middelen (6)			
		66.085	52.819
		66.085	52.819
		149.199	139.543
P A S S I V A			
GROEPSVERMOGEN (7)			
Continuïteitsreserve	(7.1)	8.500	8.500
Wettelijke reserves	(7.2)	7	16
Herwaarderingsreserve	(7.3)	20.811	20.661
Algemene reserve	(7.4)	8.261	6.820
Bestemmingsreserve Loterijgelden	(7.5)	28.000	25.000
Bestemmingsreserve Bestedingsplan	(7.6)	13.668	14.333
Overige bestemmingsreserves	(7.7)	15.328	9.500
Bestemmingsfondsen	(7.8)	0	0
		94.577	84.831
VOORZIENINGEN (8)			
Jubileumverplichtingen	(8.1)	370	355
		370	355
LANGLOPENDE SCHULDEN (9)			
Leaseverplichtingen	(9.2)	2.530	3.285
Hypothecaire leningen	(9.3)	2.535	2.806
Overige leningen	(9.4)	11.000	11.500
Egalisatiereserve Topsport	(9.6)	2.874	2.890
Overige langlopende schulden	(9.7)	775	676
		19.713	21.156
KORTLOPENDE SCHULDEN (10)			
Kortlopend deel langlopende schulden	(10.1)	1.537	1.785
Vooruit ontvangen gelden	(10.2)	18.405	17.885
Belastingen en sociale verzekeringen	(10.3)	1.634	1.260
Pensioenen	(10.4)	876	877
Crediteuren	(10.5)	7.338	7.252
Overige schulden en overlopende passiva	(10.6)	4.747	4.140
		34.538	33.200
		149.199	139.543

2. Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2023

	Ref.	Realisatie 2023 x € 1.000	Begroting 2023 x € 1.000	Realisatie 2022 x € 1.000
Categoriale indeling				
BATEN				
Baten van Loterijorganisaties	(11)	51.490	46.000	51.562
Baten van subsidies van overheden	(12)	69.422	52.475	65.874
Baten van sponsors	(13)	25.339	24.090	19.418
Som van de verworven baten		146.251	122.565	136.854
Baten als tegenprestatie levering producten en diensten	(14)	21.084	18.965	19.712
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen van vastgoedbeleggingen		1.972	0	0
		169.307	141.530	156.567
LASTEN				
Personeelskosten	(17)	30.581	25.425	26.591
Afschrijvingskosten	(18)	1.432	1.323	1.680
Huisvestingskosten	(19)	5.450	5.983	5.315
Organisatiekosten	(20)	3.543	3.695	3.962
Marketing- en communicatiekosten	(21)	18.677	17.844	14.053
Specifieke projectkosten	(22)	22.289	19.869	26.304
Kostprijs verkopen	(23)	3.292	3.774	4.179
Bestedingsplan sportorganisaties	(24)	73.998	62.428	63.857
		159.262	140.340	145.941
Financiële baten en lasten	(25)	328	378	489
Belastingen resultaat	(26)	-29	0	-39
RESULTAAT		9.746	811	10.174
RESULTAATBESTEMMING				
Algemene reserve	(7.4)	133	0	277
Bestemmingsreserve NLO	(7.6)	2.336	0	8.367
Overige bestemmingsreserves	(7.7)	7.277	811	1.584
Bestemmingsfondsen	(7.8)	0	0	-55
		9.746	811	10.174

3. Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2023

(volgens indirecte methode)

	Ref.	Realisatie 2023 x € 1.000	Realisatie 2022 x € 1.000
Resultaat		9.746	10.174
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingskosten	(18)	1.640	1.924
Waardeverandering materiële vaste activa	(18)	-1.935	0
Desinvesteringen vaste activa	(1 en 2)	100	0
Mutatie financiële vaste activa	(3)	53	-30
		9.604	12.068
Veranderingen in werkkapitaal			
- Mutatie voorraden	(4)	12	-25
- Mutatie vorderingen	(5)	4.486	-6.136
- Mutatie voorzieningen	(8)	15	11
- Mutatie vooruit ontvangen gelden	(10.2)	520	3.066
- Mutatie kortlopende schulden	(10)	782	4.676
		5.816	1.593
Kasstroom uit operationele activiteiten		15.420	13.661
Investerings immateriële vaste activa	(1)	0	-48
Investerings materiële vaste activa	(2)	-710	-1.030
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-710	-1.078
Aflossingen langlopende schulden	(9)	-1.444	-791
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-1.444	-791
KASSTROOM	(6)	13.266	11.790
Saldo liquide middelen 31 december		66.085	52.819
Saldo liquide middelen 1 januari		52.819	41.029
Mutatie = kasstroom		13.266	11.790

4. Toelichting

Geconsolideerde jaarrekening

Dit financieel jaarverslag bevat de geconsolideerde jaarrekening van NOC*NSF, derhalve de cijfers (zowel gerealiseerd als begroot) van zowel NOC*NSF als de 100% dochterondernemingen PH (Papendal Holding B.V.), PI (Papendal International B.V.), SCP (SportCentrum Papendal B.V.) en HCP (Hotel Papendal B.V.). Gezien de zeer geringe omvang en resultaat is STAK PH (Stichting Administratiekantoor Papendal Holding) niet in de consolidatie opgenomen.

In deze geconsolideerde jaarrekening is - ter wille van het inzicht - ook een geconsolideerde begroting van baten en lasten opgenomen. Deze geconsolideerde begroting is samengesteld vanuit de afzonderlijke goedgekeurde enkelvoudige begrotingen van enerzijds NOC*NSF en anderzijds PH, PI, SCP en HCP.

Groepsverhoudingen/ groepsmaatschappijen en activiteiten

De vereniging NOC*NSF staat aan het hoofd van een groep van de volgende rechtspersonen, die alle zijn mee geconsolideerd:

PH		31-12-2023	31-12-2022
Handelsnaam:	Papendal Holding		
Statutaire naam:	Papendal Holding B.V.		
Zetel:	Arnhem		
Oprichting:	24 december 2014		
Belang:	Economisch eigendom, geen juridisch eigendom	100%	100%
Activiteiten	Holdingactiviteiten		
Opmerking:	De aandelen PH zijn gecertificeerd aan Stichting Administratiekantoor Papendal Holding. NOC*NSF bezit alle certificaten van aandelen uitgegeven door Stichting Administratiekantoor Papendal Holding		

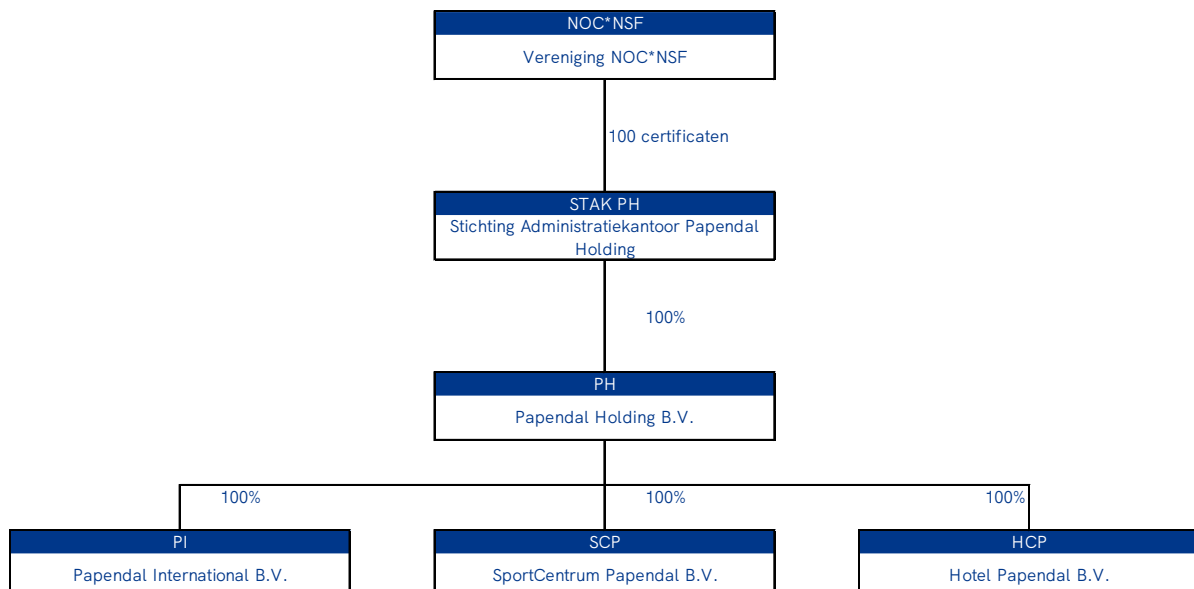
PI		31-12-2023	31-12-2022
Handelsnaam:	Papendal International		
Statutaire naam:	Papendal International B.V.		
Zetel:	Arnhem		
Oprichting:	9 oktober 2019		
Belang:	Indirect (via PH): economisch eigendom	100%	100%
Activiteiten	Het organiseren van evenementen		

SCP		31-12-2023	31-12-2022
Handelsnaam:	Sportcentrum Papendal		
Statutaire naam:	Sportcentrum Papendal B.V.		
Zetel:	Arnhem		
Oprichting:	27 december 2012		
Belang:	Indirect (via PH): economisch eigendom	100%	100%
Activiteiten	Beheer en exploitatie van het complex sportcentrum Papendal		

HCP		31-12-2023	31-12-2022
Handelsnaam:	Hotel Papendal		
Statutaire naam:	Hotel Papendal B.V.		
Zetel:	Arnhem		
Oprichting:	22 maart 1999		
Belang:	Indirect (via PH): economisch eigendom	100%	100%
Activiteiten	Beheer en exploitatie van het hotel- en congrescentrum, restaurant en cafébedrijf		

Groepsstructuur

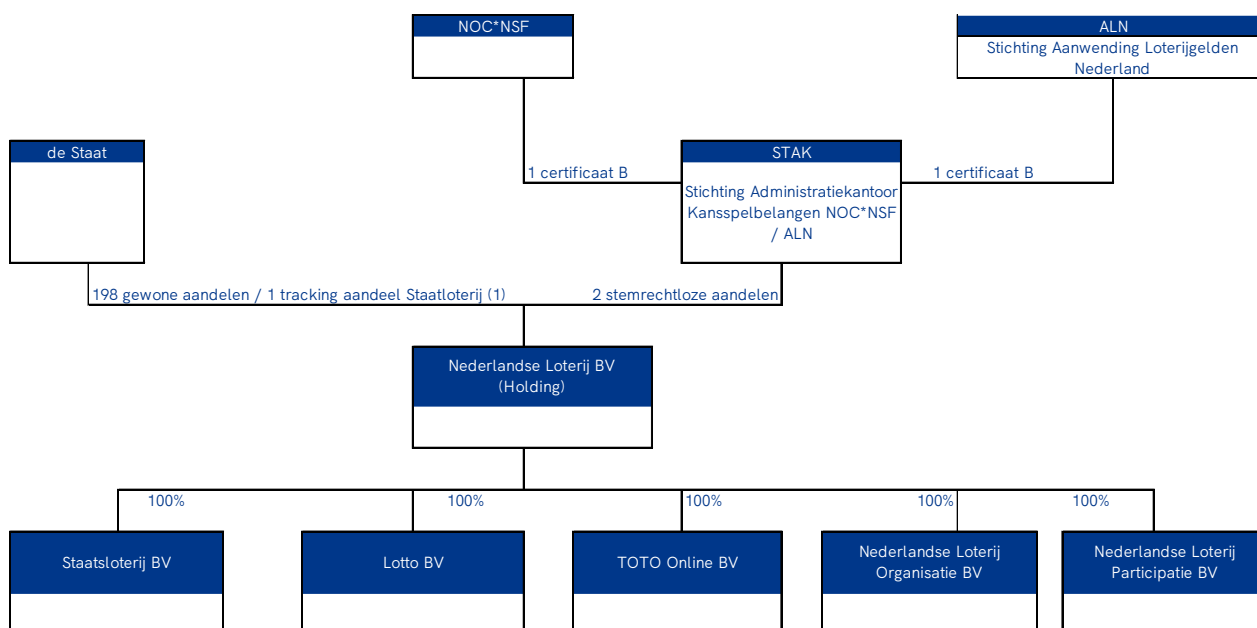
De groepsstructuur op balansdatum is als volgt:



NOC*NSF bezit 1 certificaat B in Stichting Administratiekantoor Lotto Holding, echter heeft NOC*NSF geen zeggenschap in deze Stichting en is deze om die reden buiten de groepsstructuur en consolidatie gehouden.

Fusie Lotto – Nederlandse Staatsloterij

Sinds 31 maart 2016 bestaat de onderstaande structuur van de Nederlandse Loterij en de verhoudingen met NOC*NSF:



NOC*NSF bezit 1 certificaat B van de Stak, die op zijn beurt stemrecht loze aandelen in de holding bevat. Vanuit de Nederlandse Loterij B.V. vindt sinds 31 maart 2016 de financiering aan de sport (NOC*NSF) plaats.

CBF - erkenning

Het CBF heeft NOC*NSF, sinds november 2007 erkent als goed doel. Deze erkenning geldt tot en met 31 december 2023. De vereniging is hierbij aangemerkt als kansspel-begunstigde.



Fiscale status

Algemeen

Op 22 december 2022 is het convenant Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst verlengd voor een periode van 3 kalenderjaren. Hierin zijn afspraken vastgelegd over wederzijds vertrouwen, begrip en transparantie. Hierbij is afgesproken dat NOC*NSF de Belastingdienst inzicht geeft in haar fiscale strategie en relevante bedrijfsontwikkelingen alsmede zorgdraagt voor een aantoonbaar werkend systeem van interne fiscale beheersing. In het convenant is ook Stichting Fonds voor de Topsporter inbegrepen.

Omzetbelasting

NOC*NSF verricht voor de omzetbelasting zowel belaste als vrijgestelde prestaties. Naar analogie hiervan wordt voor de betreffende lasten met voordruk rekening gehouden. Vanaf 1 januari 2015 geldt voor Papendal Holding B.V., SportCentrum Papendal B.V. en Hotel Papendal B.V. een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Vanaf 1 juli 2020 is ook Papendal International B.V. opgenomen in de fiscale eenheid Papendal Holding B.V.

Vennootschapsbelasting

NOC*NSF is niet belastingplichtig voor de Vennootschapsbelasting. De deelnemingen Papendal Holding B.V., SportCentrum Papendal B.V. en Hotel Papendal B.V. zijn zelfstandig belastingplichtig. Vanaf 1 januari 2015 geldt voor deze deelnemingen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Vanaf 9 oktober 2019 is ook Papendal International B.V. opgenomen in de fiscale eenheid Papendal Holding B.V.

Voor onderlinge transacties tussen de vereniging en de deelnemingen wordt een zakelijke grondslag toegepast.

ANBI

NOC*NSF is in het bezit van de ANBI-status.

Verbonden partijen

Als verbonden partijen zijn aan te melden:

- Stichting Fonds voor de Topsporter
- Stichting Innosport NL
- Stichting National Paralympic Committee of the Netherlands (NPC)



Transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder marktconforme voorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt de aard en de omvang van de transactie alsmede andere informatie toegelicht die nodig is voor het verschaffen van het benodigde inzicht.

5. Toegepaste standaarden en algemene grondslagen

Toegepaste standaarden voor verslaggeving

De (geconsolideerde) jaarrekening van NOC*NSF is opgesteld volgens de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en specifiek Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven, zoals gepubliceerd door de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ).

NOC*NSF wordt door het CBF, gelet op de gelden die zij ontvangt van de kansspelorganisatie Nederlandse Loterij, als kansspelbegunstigde aangemerkt en zou op grond hiervan RJ 650 Fondsenwervende Organisaties dienen toe te passen. Het CBF heeft echter goedgekeurd dat RJ 640 als verslaggevingsstandaard wordt toegepast.

De Vereniging NOC*NSF is ingeschreven in het register van de Kamer van Koophandel onder het nummer 09059703 en is gevestigd in Arnhem. De activiteiten van de Vereniging zijn het bevorderen van de sport in Nederland en het uitdragen van Olympische beweging in Nederland.

Continuïteit

De jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Foutherstel

In het boekjaar 2023 is een foutherstel doorgevoerd ten aanzien van de post materiële vaste activa. In de post vastgoedbeleggingen waren een aantal vastgoedbeleggingen en grondposities tegen een onjuiste waarde op de balans opgenomen.

Het foutherstel is retrospectief verwerkt per 1-1-2022 en aldus verwerkt in de vergelijkende cijfers in de jaarrekening 2023. Deze wijziging heeft invloed op het vermogen per 1 januari 2023, maar heeft geen invloed op het resultaat van 2022 en 2023.

BALANSPOSTEN (x € 1.000)		Saldo per 1-1- 2022 incl. wijziging	Saldo per 1-1- 2022 excl. wijziging	Mutatie
Vastgoedbeleggingen	(Cr)	34.939	36.985	-2.046
Herwaarderingsreserve	(D)	20.661	20.852	191
Algemene reserve	(D)	6.820	8.674	1.855

Vergelijkende cijfers

Conform het foutherstel, welke hierboven is toegelicht, zijn de cijfers voor 2022 aangepast. Daarnaast zijn in 2023 een tweetal schulden (belastingenschulden – loonheffingen en Nootmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid NOW) van kortlopende schulden naar langlopende schulden gerubriceerd, de vergelijkende cijfers uit 2022 zijn hiermee ook aangepast.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De waardering van de activa en de passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kostprijs. Tenzij in de toelichting anders wordt vermeld, worden de activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Grondslagen voor de consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van NOC*NSF zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen, zie pagina 8 van deze jaarrekening welke maatschappijen hierin zijn opgenomen. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van de vereniging.

De financiële gegevens van de groepsmaatschappijen en de andere in de consolidatie betrokken rechtspersonen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen, onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties. De resultaten van nieuw verworven groepsmaatschappijen worden verwerkt vanaf het moment van de verwerving. In het boekjaar 2023 is hier geen sprake van geweest.

Grondslagen voor de verwerking van vreemde valuta's

Vorderingen, schulden en verplichtingen in vreemde valuta's worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Transacties in vreemde valuta's gedurende de verslagperiode worden in de jaarrekening verwerkt tegen de koers die geldt op de datum van de transactie. De uit de omrekening per balansdatum voortvloeiende koersverschillen worden opgenomen in de staat van baten en lasten.

Schattingen

Bij de totstandkoming van de jaarrekening van NOC*NSF maakt het bestuur bepaalde schattingen en aannames. Deze schattingen en aannames kunnen van invloed zijn op de gerapporteerde activa en passiva, de vermelding van niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen op balansdatum en/of op de baten en lasten in de periode waarover wordt gerapporteerd. De belangrijkste schattingen zijn met name die vereist zijn voor volwaardigheid van de vorderingen, de afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen op (im)materiële vaste activa, voorzieningen en overlopende passiva. De feitelijke resultaten kunnen afwijken van deze schattingen en aannames.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, als vorderingen en schulden, als financiële derivaten verstaan. NOC*NSF houdt geen financiële instrumenten voor handelsdoeleinden en geeft deze ook niet uit.

De in de balans opgenomen financiële instrumenten worden, voor zover niet anders vermeld, gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, die overeenkomt met de nominale waarde. Er is geen sprake van afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

De reële waarde van het betreffende instrument wordt in de toelichting op de onderscheiden posten van de balans toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting op de 'Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen'.

6. Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen de bestede kosten, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en - indien van toepassing - met bijzondere waardeverminderingen.

De jaarlijkse afschrijvingen bedragen een vast percentage van de bestede kosten, zoals nader in de toelichting op de balans is gespecificeerd. De economische levensduur en de afschrijvingsmethode worden aan het einde van elk boekjaar opnieuw beoordeeld.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa (inclusief de panden in eigen gebruik) worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele residuwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het kwartaal volgend op de ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de materiële vaste activa is geen voorziening voor groot onderhoud gevormd. De kosten van groot onderhoud worden verwerkt in de boekwaarde van het actief.

De materiële vaste activa waarvan de vereniging en/of haar deelnemingen krachtens een financiële leaseovereenkomst het economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit deze overeenkomst voortvloeiende verplichting wordt als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen rente wordt gedurende de looptijd van de overeenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

Vastgoedbeleggingen

Vastgoedbeleggingen zijn onroerende zaken die worden aangehouden om huuropbrengsten of waardestijgingen, of beide, te realiseren. Vastgoedbeleggingen, daaronder begrepen vastgoedbeleggingen in ontwikkeling, worden bij eerste verwerking tegen verkrijgingsprijs gewaardeerd en daarna tegen actuele (reële) waarde. De invulling hiervan wordt onder meer gebaseerd op beschikbare marktgegevens en samengesteld door externe taxateurs. Waardeveranderingen van vastgoedbeleggingen worden verwerkt in de staat van baten en lasten. Daarnaast wordt ten laste van de Overige reserves een herwaarderingsreserve gevormd.

Op vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven. Vastgoedbeleggingen in ontwikkeling waarvan de reële waarde niet betrouwbaar te bepalen is, worden tegen kostprijs gewaardeerd tot het moment dat de reële waarde wel betrouwbaar is te bepalen.

Financiële vaste activa

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor verrekenbare fiscale verliezen en voor verrekenbare tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds, met dien verstande dat latente belastingvorderingen alleen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst zal zijn waarmee de tijdelijke verschillen kunnen worden verrekend en verliezen kunnen worden gecompenseerd.

De berekening van de latente belastingvorderingen geschiedt tegen de op het einde van het verslagjaar geldende belastingtarieven of tegen de in komende jaren geldende tarieven, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld.

Latente belastingvorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde.

Vorraden

Vorraden grond- en hulpstoffen en handelsgoederen worden gewaardeerd tegen gemiddelde inkooprijzen of lagere opbrengstwaarde. Deze lagere opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden rekening houdend met de incurantheid van de voorraden.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzeningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering. Deze voorziening wordt bepaald op basis van een individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Groepsvermogen

Continuïteitsreserve

Door NOC*NSF is een continuïteitsreserve gevormd voor de dekking van risico's en om zeker te stellen dat de werkorganisatie ook in de toekomst aan haar verplichtingen kan voldoen. De reserve is gebaseerd op een analyse van de specifieke risico's en de periode waarvoor de werkorganisatie deze wil afdekken. Hiertoe is een besluit genomen in de Algemene Ledenvergadering in mei 2018.

Wettelijke reserve

Wettelijke reserves worden aangehouden overeenkomstig de wet- en regelgeving voor de jaarverslaggeving.

Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve wordt bepaald als het positieve verschil tussen de reële waarde en de initiële verkrijgings- of vervaardigingsprijs (zonder rekening te houden met enige afschrijving of waardevermindering).

Algemene reserve

Onder de Algemene reserve is opgenomen dat deel van het vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de vereniging vrij kunnen beschikken.

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserves zijn door het Bestuur afgezonderde delen van het vermogen voor een speciaal doel. Mutaties (toevoegingen dan wel onttrekkingen) in deze reserves vinden plaats via de resultaatbestemming.

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Vorzieningen

Voorziening jubileumverplichtingen

De voorziening jubileumverplichtingen betreft de geschatte kosten voor jubilarissen. De voorziening wordt berekend op basis van een model waarin ook rekening wordt gehouden met personeelsverloop en sterftcijfers.

Voorziening latente belastingen

Voorziening voor latente belastingen worden opgenomen voor verrekenbare tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds. De berekening van de voorziening latente belastingen geschiedt tegen de op het einde van het verslagjaar geldende belastingtarieven of tegen de in komende jaren gelden tarieven, voor zover deze al bij wet zijn vastgesteld. De voorzieningen waarop het effect van tijdswaarde materieel is, worden gewaardeerd tegen contante waarde. De mutatie in de voorziening als gevolg van rentetoevoeging wordt dan gepresenteerd als rentelast.

Langlopende schulden

Leaseverplichtingen

De leaseverplichtingen zijn opgenomen tegen de contante waarde van de leasetermijnen.

Hypothecaire leningen

Deze leningen zijn tegen nominale waarde opgenomen.

Overige leningen

Deze leningen zijn tegen nominale waarde opgenomen.

Vooruit ontvangen gelden

De vooruit ontvangen huur valt vrij ten gunste van het resultaat naar rato van de huurtermijnen.

Egalisatiereserve Topsport

Mutaties in de Egalisatiereserve Topsport vinden plaats overeenkomstig de bepalingen van de Kaderregeling subsidies OCW, SZW en VWS.

Kortlopende schulden

Opgenomen schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio onder aftrek van transactiekosten. Dit is veelal de nominale waarde.

7. Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Bepaling resultaat

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en alle daarmee verband houdende en aan het jaar toe te rekenen lasten. De lasten worden bepaald op basis van verkrijgingsprijzen.

Opbrengsten van diensten worden opgenomen naar rato van de mate waarin de diensten zijn verricht. De kostprijs van deze diensten wordt aan dezelfde periode toegerekend.

Opbrengsten voortvloeiend uit de verkoop van goederen worden verantwoord op het moment dat alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's zijn overgegaan op de koper. De kostprijs van deze goederen wordt aan dezelfde periode toegerekend.

Subsidies worden als bate verantwoord zodra er redelijke zekerheid bestaat dat aan alle subsidievoorwaarden zal worden voldaan. Op basis van toekenning uit hoofde van het Bestedingsplan, wordt de toezegging in het jaar van de toekenning geheel in de staat van baten en lasten verantwoord, waarbij eventuele onderbestedingen worden verwerkt in het jaar wanneer zij bekend worden.

Baten in de vorm van goederen of diensten worden gewaardeerd tegen de reële waarde (voor zover deze betrouwbaar kan worden vastgesteld en materieel is) en tegen die reële waarde verwerkt in de staat van baten en lasten.

Pensioenen

NOC*NSF en SCP zijn aangesloten bij het bedrijfstakpensioenfonds van Zorg & Welzijn, HCP bij dat van de Horeca & Catering.

Het betreft toegezegde pensioenregelingen, maar NOC*NSF, SCP en HCP hebben geen verplichting tot eventueel aanvullende betalingen anders dan eventuele hogere toekomstige premies.

Slechts de aan de fondsen betaalde pensioenpremie worden derhalve in de staat van baten en lasten verantwoord.

De zogeheten beleidsdekkingsgraad (het gemiddelde van de actuele dekkingsgraad van de laatste 12 maanden) bedroeg eind 2023:

- Pensioenfonds Zorg en Welzijn: eind 2023: 112,0% (eind 2022: 109,2%)
- Pensioenfonds Horeca & Catering: eind 2023: 130,0% (eind 2022: 123,3%)

Belastingen resultaat

De belastingen over het resultaat worden berekend door toepassing van het geldende tarief op het resultaat van het boekjaar, rekening houdend met tijdelijke en permanente verschillen tussen de commerciële en fiscale winstberekening van de deelnemingen.

Resultaat deelnemingen

Het resultaat deelnemingen bestaat uit de resultaten van het boekjaar van de in de balans weergegeven deelnemingen en een eventuele correctie op het resultaat van voorgaand jaar.

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Financieringsresultaten worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Financial leasing wordt niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betreffende leasetermijnen worden voor het aflossingsdeel als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het rentedeel als een uitgave uit operationele activiteiten.

8. Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2023

Ref.	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000		
VASTE ACTIVA				
Immateriële vaste activa	(1)			
<u>Specificatie / soort</u>				
Oprichtingskosten	7	16		
Software	70	102		
	77	118		
	Oprichtings-	Software	Totaal	Totaal
	kosten		2023	2022
<u>Stand per 1 januari</u>				
Aanschafwaarde	289	272	559	558
Cumulatieve afschrijvingen	-273	-171	-444	-423
	16	102	118	134
<u>Mutaties in het boekjaar</u>				
Investerings	0	0	0	48
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	0	-8	-8	-46
Desinvesteringen (cum. afschrijvingen)	0	8	8	46
Afschrijvingen	-8	-32	-40	-67
	-8	-32	-40	-19
<u>Stand per 31 december</u>				
Aanschafwaarde	289	264	551	559
Cumulatieve afschrijvingen	-281	-194	-476	-444
	7	70	77	118
Afschrijvingspercentage	20%	20%		

De immateriële vaste activa bestaat uit oprichtingskosten (met name advieskosten) voor/van SCP alsmede gekochte software.

Voor de boekwaarde van de oprichtingskosten wordt een wettelijke reserve aangehouden.

<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
VASTE ACTIVA (Vervolg)		
Materiële vaste activa	(2)	
<u>Specificatie / soort</u>		
Gebouwen en terreinen	9.437	9.517
Machines en installaties	8.153	8.888
Inventaris en overige activa	1.576	1.878
Activa in ontwikkeling	293	305
Vastgoedbeleggingen	37.051	34.939
	56.509	55.526

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Inventaris en overige activa	Activa in ontwikkeling	Vastgoedbeleggingen	Totaal 2023	Totaal 2022
<u>Stand per 1 januari</u>							
Aanschafwaarde	18.548	16.477	4.720	305	34.939	74.989	87.612
Foutherstel onjuiste waardering vastgoed	0	0	0	0	0	0	-2.046
Cumulatieve afschrijvingen	-9.031	-7.589	-2.842	0	0	-19.463	-29.214
	<u>9.517</u>	<u>8.888</u>	<u>1.878</u>	<u>305</u>	<u>34.939</u>	<u>55.525</u>	<u>56.352</u>
<u>Mutaties in het boekjaar</u>							
Investerings	104	68	396	2	140	710	1.030
Hertaxatie vastgoedbeleggingen	0	0	0	0	1.972	1.972	0
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-28	-2.575	-395	-14	0	-3.012	-11.608
Desinvesteringen (cum. afschrijvingen)	0	2.575	337	0	0	2.912	11.608
Afschrijvingen	-156	-803	-640	0	0	-1.600	-1.857
	<u>-24</u>	<u>4.415</u>	<u>488</u>	<u>16</u>	<u>2.112</u>	<u>7.006</u>	<u>22.389</u>
<u>Stand per 31 december</u>							
Aanschafwaarde	18.624	13.970	4.721	293	37.051	74.659	74.988
Cumulatieve afschrijvingen	-9.187	-5.817	-3.145	0	0	-18.151	-19.463
	<u>9.437</u>	<u>8.153</u>	<u>1.576</u>	<u>293</u>	<u>37.051</u>	<u>56.509</u>	<u>55.526</u>
<u>Specificatie / gebruik</u>							
Voor verhuur (vastgoedbeleggingen)	0	7.765	867	293	37.051	45.976	43.325
Voor bedrijfsvoering (eigen gebruik)	9.437	388	709	0	0	10.533	12.201
	<u>9.437</u>	<u>8.153</u>	<u>1.576</u>	<u>293</u>	<u>37.051</u>	<u>56.509</u>	<u>55.526</u>
Afschrijvingspercentage	0% - 2,5%	10% - 20%	20%	0%	0%		
WOZ- waarde	53.363	Waardepeildatum 1 januari 2022					

Vastgoedbeleggingen

In 2023 heeft er een verschuiving plaatsgevonden tussen de posten "Gebouwen en terreinen" en "Vastgoedbeleggingen" van € 1.594k. De panden in eigen gebruik, welke is opgenomen onder "Gebouwen en terreinen" was na hertaxatie 2019 te hoog opgenomen in de jaarrekening. De vergelijkende cijfers van 2022 zijn hier op aangepast.

De reële waarde van de vastgoedbeleggingen is mede gebaseerd op de externe taxaties die in het najaar van 2023 (prijspeil 31-12-2023) zijn uitgevoerd. Jaarlijks wordt de reële waarde beoordeeld, in 2023 is een taxatie uitgevoerd door een externe taxateur en de uitkomsten zijn meegewogen in deze jaarlijkse beoordeling. De reële waarde is gebaseerd op het geschatte bedrag waarvoor onroerend goed per balansdatum kan worden vervreemd op basis van marktconforme condities, daarbij vormt de kapitalisatie van de netto-markthuren de basis.

Gebouwen en terreinen

Een aantal gebouwen zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen welke in dit hoofdstuk onder ref 9 zijn opgenomen.

Machines en installaties

Onder de machines en installaties is de geleasede WKO (Warmte Koude Opslag)-installatie opgenomen.

Activa in ontwikkeling

De activa in ontwikkeling betreft kosten voor onderzoek en tekenwerk voor het bouwen van een nieuw pand voor de KNMV ad € 287k, overige kosten zijn voor een nieuw parkeersysteem en plannen nieuwbouw Multihal. In verband met de stikstofproblematiek is de verdere ontwikkeling on hold gezet.

Investerings

De investeringen in gebouwen en terreinen in 2023 betreft verbouwingen in het Sport Business Centre, het SIC gebouw en een verbouwing aan de Papendallaan 60. Investerings in inventaris en overige activa betreffen voornamelijk hardware apparatuur bij NOC*NSF, HCP en SCP. De desinvesteringen bestaan uit een aantal machines, die reeds volledig waren afgeschreven, koffiezet automaten en mobiele telefoons, die zijn vervangen.

	Ref.	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
VASTE ACTIVA (Vervolg)			
Financiële vaste activa	(3)		
Overige	(3.1)	227	280
		227	280

Dit betreft het langlopend deel van de vordering Vennootschapsbelasting. De totale vordering betreft het compensabel verlies van HCP tegen de geldende tarieven voor de vennootschapsbelasting, verminderd met de hierop reeds terugontvangen bedragen van de belastingdienst.

	Ref.	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
VLOTTENDE ACTIVA			
Vorraden			
Vorraden food / beverage en emballage	(4)	113	125
		113	125
Vorderingen en overlopende activa	(5)		
Debiteuren	(5.1)		
Vorderingen nominaal		2.871	8.475
Voorziening voor oninbaarheid		0	0
		2.871	8.475

Jaarrekening NOC*NSF 2023

De openstaande debiteuren op balansdatum betreffen met name sponsorbijdragen, overige bijdragen en nog te ontvangen overige baten. Het hoge openstaande saldo per 31 december 2022 werd veroorzaakt door sponsorbijdragen die eind 2022 zijn gefactureerd en per balansdatum nog niet waren ontvangen, totaal € 5,6 mln. Hiervan is in 2023 geen sprake.

	Ref.	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
VLOTTENDE ACTIVA (vervolg)			
Belastingen	(5.2)		
Omzetbelasting		1.672	821
Vennootschapsbelasting		129	22
		1.801	843

De vordering Vennootschapsbelasting betreft het kortlopende deel van compensabel verlies van HCP tegen de geldende tarieven voor de vennootschapsbelasting, verminderd met de hierop reeds terug ontvangen bedragen van de belastingdienst. De vordering omzetbelasting betreft de aangiften omzetbelasting 4^e kwartaal van het betreffende boekjaar.

	Ref.	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Overige vorderingen en overlopende activa	(5.3)		
Nederlandse loterijgelden		17.432	18.437
Nog te ontvangen subsidiegelden		312	344
Waarborgsommen		4	4
Overige vorderingen		3.769	2.571
		21.517	21.356

De vordering op de Nederlandse Loterij bestaat per 31 december 2023 uit 2 delen:

- eindafrekening 2023;
- afdracht over het 4e kwartaal 2023, welke in januari 2024 is ontvangen.

Onder de overige vorderingen is € 1 mln. opgenomen voor vooruitbetaalde hotel- en ticketkosten voor de Olympische- en Paralympische Spelen in Parijs. Daarnaast is € 0,2 mln. opgenomen voor nog te ontvangen sponsorbijdragen. Eveneens zijn hier kosten voor vooruit betaalde huur, contributies en verzekeringen, totaal € 0,6 mln. opgenomen.

VLOTTENDE ACTIVA (vervolg)	<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Liquide middelen	(6)		
Deposito's en spaarrekeningen			
Rabobank		1.991	2.383
ABN AMRO Bank		7.704	7.649
ING Bank		7.960	7.910
		17.656	17.943
Betaalrekeningen			
Rabobank		38.671	30.134
ABN AMRO Bank		4.528	4.528
ING Bank		5.188	189
		48.387	34.851
Kas		42	25
		66.085	52.819
<u>Verhouding per bank</u>			
Rabobank		61,5% 40.662	61,6% 32.517
ABN AMRO Bank		18,5% 12.232	23,1% 12.177
ING Bank		19,9% 13.148	15,3% 8.099
Kas		0,1% 42	0,0% 25
		100,0% 66.085	100,0% 52.819

<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
PASSIVA		
Groepsvermogen	(7)	
<u>Specificatie</u>		
Continuïteitsreserve	8.500	8.500
Wettelijke reserve	7	16
Herwaarderingsreserve	20.811	20.661
Algemene reserve	8.261	6.820
Bestemmingsreserve Loterijgelden	28.000	25.000
Bestemmingsreserve Bestedingsplan	13.668	14.333
Overige bestemmingsreserves:		
- Bestemmingsreserve Topsport	7.765	5.136
- Bestemmingsreserve Sponsorgelden	5.607	3.653
- Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling	617	711
- Bestemmingsreserve Support	1.339	0
- Bestemmingsreserve Transitie werkgroep	0	0
	<u>15.328</u>	<u>9.501</u>
	94.577	84.831
Totaaloverzicht vermogensmutaties per groepsmaatschappij		
Groepsvermogen per 1 januari	84.831	76.701
Foutherstel onjuiste waardering vastgoed	0	-2.046
	<u>0</u>	<u>-2.046</u>
<u>Mutaties in het boekjaar</u>		
Resultaat NOC*NSF	8.168	10.419
Resultaat Papendal Holding B.V.	-187	-183
Resultaat SportCentrum Papendal B.V.	169	6
Resultaat SportCentrum Papendal B.V.: hertaxatie vastgoedbeleggingen	1.972	0
Resultaat Hotel Papendal B.V.	151	-50
Resultaat Papendal International B.V.	-527	-17
	<u>9.746</u>	<u>10.174</u>
Vermogen per 31 december	94.577	84.831

Per 1 januari 2022 heeft er een foutherstel plaatsgevonden, welke nader is toegelicht in de grondslagen op pagina 12.

Totaaloverzicht vermogensmutaties per vermogenscomponent

Groepsvermogen per 1 januari	84.831	76.701
<u>Mutaties in het boekjaar</u>		
Wettelijke reserve oprichtingskosten / ontwikkelingskosten	-9	-28
Herwaarderingsreserve	150	-191
Algemene reserve	1.441	-1.602
Bestemmingsreserve Loterijgelden	3.000	2.400
Bestemmingsreserve Bestedingsplan	-664	5.968
Bestemmingsreserve Topsport	2.629	156
Bestemmingsreserve Sponsorgelden	1.954	1.638
Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling	-95	-149
Bestemmingsreserve Support	1.339	0
Bestemmingsreserve Transitie Werkgroep	0	-9
Bestemmingsfondsen	0	-54
	<u>9.746</u>	<u>8.129</u>
Vermogen per 31 december	94.577	84.831

Jaarrekening NOC*NSF 2023

<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Groepsvermogen (vervolg)		
Continuïteitsreserve (7.1)		
<u>Stand per 1 januari</u>	8.500	8.500
<u>Mutaties in het boekjaar</u>		
Resultaat boekjaar	0	0
Stand per 31 december	<u>8.500</u>	<u>8.500</u>

De continuïteitsreserve dient ter dekking van risico's op korte termijn. De Bestemmingsreserve Loterijgelden (zie aldaar) dient om te waarborgen dat de werkorganisatie in de toekomst aan haar doelstellingsverplichtingen kan voldoen. De continuïteitsreserve is aanvullend.

<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Wettelijke reserves (7.2)		
<u>Stand per 1 januari</u>	16	44
<u>Mutaties in het boekjaar</u>		
Afschrijvingen immateriële vaste activa	-9	-28
Stand per 31 december	<u>7</u>	<u>16</u>

Voor de geactiveerde oprichtingskosten van SCP (immateriële vaste activa) wordt een wettelijke reserve aangehouden.

<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Herwaarderingsreserve (7.3)		
<u>Stand per 1 januari</u>	20.661	20.852
Fouterstel onjuiste waardering vastgoed	0	-191
Correctie foutieve verwerking stelselwijziging 2022	-1.300	0
	<u>19.361</u>	<u>20.661</u>
<u>Mutaties in het boekjaar</u>		
Resultaat Sportcentrum Papendal B.V.: hertaxatie vastgoedbeleggingen	1.450	0
Stand per 31 december	<u>1.450</u> <u>20.811</u>	<u>0</u> <u>20.661</u>

De herwaarderingsreserve ziet op vastgoedbeleggingen die tegen reële waarde worden gewaardeerd. Per 1 januari 2022 heeft er een fouterstel plaatsgevonden, welke nader is toegelicht in de grondslagen op pagina 12.

De correctie foutieve verwerking stelselwijziging 2022 ziet toe op de waardering van de post latente belastingen, die ten onrechte bij de herwaarderingsreserve was toegevoegd in plaats van de algemene

Jaarrekening NOC*NSF 2023

reserve. In verband met de niet materiële omvang van de wijziging is dit in het beginvermogen van het huidige boekjaar verwerkt.

<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Groepsvermogen (vervolg)		
Algemene reserve (7.4)		
<u>Stand per 1 januari</u>	6.820	8.422
Fouterstel onjuiste waardering vastgoed	0	-1.855
Correctie foutieve verwerking stelselwijziging 2022	1.300	0
	<u>8.120</u>	<u>6.567</u>
<u>Mutaties in het boekjaar</u>		
NOC*NSF:		
Afschrijving oprichtingskosten SCP	6	29
Resultaat boekjaar basisfinanciering	5	467
	<u>11</u>	<u>496</u>
Deelnemingen:		
Resultaat SportCentrum Papendal B.V.:		
hertaxatie vastgoedbeleggingen	522	0
Resultaat SportCentrum Papendal B.V.	169	6
Resultaat Hotel Papendal B.V.	151	-50
Resultaat Papendal International B.V.	-527	-17
Resultaat Papendal Holding B.V.	-187	-183
	<u>128</u>	<u>-243</u>
Stand per 31 december	8.261	6.820

Als gevolg van een besluit in de Algemene Vergadering van mei 2018 is een Algemene reserve gevormd. Eveneens is in dit besluit opgenomen dat de resultaten van de deelnemingen ten gunste van de Algemene reserve komen.

Per 1 januari 2022 heeft er een fouterstel plaatsgevonden, welke nader is toegelicht in de grondslagen op pagina 12.

De correctie foutieve verwerking stelselwijziging 2022 is nader toegelicht bij de herwaarderingsreserve, op pagina 24.

<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Bestemmingsreserve Loterijgelden (7.5)		
<u>Stand per 1 januari</u>	25.000	22.600
<u>Mutaties in het boekjaar</u>		
Aanpassing reserve	3.000	2.400
	<u>3.000</u>	<u>2.400</u>
Stand per 31 december	28.000	25.000

<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000		31 december 2022 x € 1.000	
Groepsvermogen (vervolg)				
Bestemmingsreserve Bestedingsplan (7.6)				
<u>Stand per 1 januari</u>		14.333		8.365
Toevoeging bestemmingsreserve Loterijgelden		-3.000		-2.400
		<u>11.333</u>		<u>5.965</u>
<u>Mutaties in het boekjaar</u>	<i>Begroot</i>		<i>Begroot</i>	
Baten loterijgelden	46.000	50.984	46.000	51.000
Eindafrekening voorgaand jaar		496		415
		<u>51.480</u>		<u>51.415</u>
	<i>Bestedings- plan</i>		<i>Bestedings- plan</i>	
Lasten:				
1.1 Sportbonden - Algemeen functioneren	20.791	24.108	20.791	21.090
1.2 NOC*NSF - Basisfinanciering	8.915	10.098	7.415	7.415
I) Basisfinanciering	29.706	34.206	28.206	28.505
2.1 Antidoping beleid	1.725	1.725	1.725	1.725
2.2 Integriteitsbeleid en tuchtrechtspraak	150	283	150	150
2.5 Regionale Sportnetwerken	169	169	169	169
2.7 Onderzoek	400	400	400	400
2.8 Tegengaan Misbruik in de Sport	915	1.282	915	915
2.9 Fonds voor de Sport	200	200	200	200
2.10 Nederland Sport	0	197	0	0
II) Integriteit & Kwaliteit	3.559	4.256	3.559	3.559
3.1 Wedstrijd- en trainingsprogramma's bonden / CTO	12.734	12.734	12.734	12.734
III) Topsport	12.734	12.734	12.734	12.734
4.1 Maatwerkbudget Innovatie	0	0	0	820
4.2 Maatwerkbudget Collectieve innovatie	0	0	1.500	0
Collectieve belangenbehartiging	0	268	0	0
IV) Innovatie & Ontwikkeling	0	268	1.500	820
Bestedingsplan boekjaar / totaal lasten	46.000	51.464	46.000	45.618
Saldo baten en lasten		16		5.797
Vrijval innovatiebudget		0		100
Compensatieregeling kansspelbelasting		2.319		2.471
Stand per 31 december		<u>13.668</u>		<u>14.333</u>

Per 31 december 2018 bestaat de Bestemmingsreserve NLO uit 2 onderdelen:

- Bestemmingsreserve Loterijgelden en
- Bestemmingsreserve Bestedingsplan

In de Algemene Vergadering van 14 mei 2018 is de Code Bestemmingsreserve NLO aangenomen, waarin aan deze Bestemmingsreserve de volgende doelstellingen zijn gekoppeld:

- Is de continuïteitsreserve voor het collectieve Bestedingsplan, de financiële paragraaf voor de realisatie van de Sportagenda;
- Is de liquiditeitsbuffer voor het uitbetalen van de verplichtingen uit het Bestedingsplan;
- En een mogelijke financieringsbron voor incidentele uitgaven om de mogelijke financiële obstakels achter beleidsverandering weg te nemen (o.a. overgangmaatregelen).

Conform het besluit in de Algemene Vergadering van mei 2018 is besloten om voor Bestemmingsreserve Loterijgelden een vast bedrag van € 22,6 mln. aan te houden. In oktober 2022 is besloten om de Bestemmingsreserve Loterijgelden op korte termijn te verhogen naar € 25 mln., omdat dit beter aansluit met de hoogte van het jaarlijkse Bestedingsplan en deze in 2023 verder te laten toenemen tot € 28 mln. Onderbestedingen worden toegevoegd aan Bestemmingsreserve Bestedingsplan.

<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Groepsvermogen (vervolg)		
Overige bestemmingsreserves (7.7)		
Bestemmingsreserve Topsport		
<u>Stand per 1 januari</u>	5.136	4.979
<u>Mutaties in het boekjaar</u>		
Baten:		
Loterijgelden Bestedingsplan Rubriek 3.1	2.629	157
	2.629	157
Lasten:		
Kosten uitzendingen	0	0
	0	0
Stand per 31 december	7.765	5.136

Deze bestemmingsreserve is bestemd voor de uitgaven ten behoeve van de uitzendingen van teams naar de Olympische en Paralympische Spelen, de European Games, het Europese Jeugd Olympische Festival (EJOF), de Jeugd Olympische Spelen (JOS) en dergelijke. De inkomsten over een periode van vier jaar moeten voldoende zijn om de kosten betreffende de uitzending van de teams aan de diverse topsportevenementen te financieren.

<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Bestemmingsreserve Sponsorgelden (7.7)		
<u>Stand per 1 januari</u>	3.653	2.015
<u>Mutaties in het boekjaar</u>		
Baten:		
Sponsorgelden	19.044	15.556
Natura sponsoring	5.731	3.067
	24.775	18.623
Lasten:		
Kosten eigen fondsenwerving	-22.821	-16.985
	-22.821	-16.985
Stand per 31 december	5.607	3.653

De bestemmingsreserve Sponsorgelden dient ter egalisatie van inkomsten en uitgaven van de sponsorgelden. De sponsorinkomsten zijn per jaar niet altijd gelijk aan de uitgaven aan de doelstellingen. In een Olympisch jaar zijn de uitgaven hoger dan in een niet-Olympisch jaar.

<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Groepsvermogen (vervolg)		
Overige bestemmingsreserves (7.7)		
Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling		
<u>Stand per 1 januari</u>	711	860
<u>Mutaties in het boekjaar</u>		
Overboeking van Bestemmingsreserve Transitie Werkgroep	0	9
Lasten	-95	-158
	<u>-95</u>	<u>-149</u>
Stand per 31 december	617	711

De Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling wordt aangehouden ter egalisatie van de kosten voor de verdere ontwikkeling en professionalisering van de werkorganisatie.

<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Bestemmingsreserve Support (7.7)		
<u>Stand per 1 januari</u>	0	0
<u>Mutaties in het boekjaar</u>		
Baten:		
Loterijgelden	1.339	0
	<u>1.339</u>	<u>0</u>
Stand per 31 december	1.339	0

De Bestemmingsreserve Support wordt aangehouden als mogelijke financieringsbron voor incidentele uitgaven in het kader van dienstverlening aan bonden om de mogelijke financiële obstakels achter beleidsverandering weg te nemen (o.a. overgangsmaatregelen).

<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Bestemmingsreserve Transitie Werkgroep (7.7)		
<u>Stand per 1 januari</u>	0	9
<u>Mutaties in het boekjaar</u>		
Overboeking naar Bestemmingsreserve Organisatie-ontwikkeling	0	-9
	<u>0</u>	<u>-9</u>
Stand per 31 december	0	0

De Bestemmingsreserve Transitie Werkgroep is gevormd ter egalisatie voor de toekomstig te maken uitgaven van deze door de Algemene Vergadering in het leven geroepen werkgroep. In het boekjaar 2022 is het saldo overgeheveld naar Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling.

Jaarrekening NOC*NSF 2023

Groepsvermogen (vervolg)	<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Overige bestemmingsreserves	(7.7)		
<u>Specificatie</u>			
Bestemmingsreserve Topsport		7.765	5.136
Bestemmingsreserve Sponsorgelden		5.607	3.653
Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling		617	711
Bestemmingsreserve Support		1.339	0
Bestemmingsreserve Transitie werkgroep		0	0
		15.328	9.501
	<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Bestemmingsfondsen	(7.8)		
Bestemmingsfonds Leo van der Kar			
<u>Stand per 1 januari</u>		0	54
<u>Mutaties in het boekjaar</u>			
Baten: giften		0	0
Lasten		0	-54
		0	-54
Stand per 31 december		0	0

In 2014 heeft NOC*NSF € 54K verkregen van het Leo van der Kar Sportfonds. Dit fonds is in 1960 opgericht door Leo van der Kar om sporttalenten te ondersteunen via het volgen van een buitenlandse stage. Het fonds is medio 2014 ondergebracht bij NOC*NSF. In 2022 is, conform de doelstelling van Leo van der Kar fonds, het bedrag overgemaakt naar Nationaal Fonds voor de Sport welke is besteed als een bijdrage aan kwetsbare talenten in de sport.

Vorzieningen	<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Voorziening jubileumverplichtingen	(8)		
<u>Stand per 1 januari</u>	(8.1)	355	344
<u>Mutaties in het boekjaar</u>			
Dotatie / vrijval van de voorziening		41	30
Uitkeringen		-26	-19
		15	11
Stand per 31 december		370	355

De voorziening jubileumverplichtingen heeft een langlopend karakter.

Jaarrekening NOC*NSF 2023

	Ref.	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Langlopende schulden			
Leaseverplichtingen	(9.2)		
<u>Specificatie van het object en subsidiegever</u>			
WKO-installatie		9.680	9.680
Leaseverplichting		-7.151	-6.395
Cumulatieve aflossingen		<u> </u>	<u> </u>
Langlopende schuld per (> 1 jaar)		2.530	3.285
< 1 jaar (kortlopend)		756	736
> 5 jaar		0	0
<u>Mutaties in het boekjaar</u>			
Saldo per 1 januari		3.285	4.017
Aflossingen		<u>-756</u>	<u>-732</u>
Stand per 31 december		<u>2.530</u>	<u>3.285</u>

Eind 2014 is een WKO (Warmte Koude Opslag)-installatie volledig in gebruik genomen. In 2018 is de leaseverplichting toegenomen door aanschaf van een WKO-installatie voor het NOC*NSF kantoor. De totale leaseverplichting betreft de contante waarde van de leasetermijnen.

	Ref.	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Hypothecaire leningen	(9.3)		
<u>Specificatie leningen</u>			
Rabobank Lening vleugel kantoorpand NOC*NSF		68	68
Rabobank Lening Hotel 4		<u>2.467</u>	<u>2.738</u>
Langlopende schuld per (> 1 jaar)		2.535	2.806
< 1 jaar (kortlopend)		271	305
> 5 jaar		1.391	1.598
<u>Mutaties in het boekjaar</u>			
Saldo per 1 januari		2.806	3.123
Aflossingen		<u>-271</u>	<u>-317</u>
Stand per 31 december		<u>2.535</u>	<u>2.806</u>

Als zekerheid voor de lening van de Rabobank (waarvan de hoofdsom € 7,4 mln. was) gelden een eerste bankhypotheek van € 14,7 mln. op het bedrijfs-, kantoorpand aan de Papendallaan 60 en 3-5 te Arnhem, afstand doening van de huurrechten en verpanding van de huurpenningen. De rente bedraagt 2,85% voor deel 1 en 3-maands Euribor + 1,75% voor deel 2.

<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Overige leningen		
<u>Specificatie leningen</u>		
Aegon geldlening		
Langlopende schuld per (> 1 jaar)	11.000	11.500
< 1 jaar (kortlopend)	500	500
> 5 jaar	8.500	9.000
<u>Mutaties in het boekjaar</u>		
Saldo per 1 januari	11.500	12.000
Aflossingen	-500	-500
Stand per 31 december	11.000	11.500

Als zekerheid voor de lening van Aegon (waarvan de hoofdsom € 15 mln. bedraagt) staat de Gemeente Arnhem tegenover de kredietverlener borg voor de juiste nakoming van verplichtingen tot betaling van al hetgeen de kredietverlener van Sportcentrum Papendal te vorderen heeft. Als zekerheid voor deze borgstelling van de Gemeente Arnhem geldt een recht van hypotheek en het recht van pand van € 18,1 mln. op de Arnhemhal aan de Papendallaan 9, Sporthal aan de Papendallaan 6 en kantooraccommodatie aan de Papendallaan 60. De rente bedraagt 1,05%.

<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Egalisatiereserve Topsport		
<u>Stand per 1 januari</u>	2.890	1.888
<u>Mutaties in het boekjaar</u>		
Afrekening project Topsport 2022	179	1.002
Afrekening project Topsport 2023	-195	0
	-16	1.002
<u>Stand per 31 december</u>	2.874	2.890

Deze post betreft een egalisatiereserve instellingssubsidie Topsport. De reserve wordt in een boekjaar uitsluitend besteed aan activiteiten waarvoor de instellingssubsidie van VWS in dat boekjaar is verleend en die niet kunnen worden bekostigd uit de instellingssubsidie die is verleend voor dat boekjaar. De reserve kan uitsluitend worden besteed voor topsportactiviteiten en mutaties hieruit dienen vooraf te worden afgestemd met VWS.

De reserve is door VWS gemaximeerd op 10% van de instellingssubsidie van het jaar.

Het kortlopend deel is gezien de aard van de post moeilijk te bepalen en daarom niet afzonderlijk onder de kortlopende schulden gepresenteerd.

	Ref.	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Overige langlopende schulden			
Belastingenschulden - Loonheffingen		497	676
Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW)		278	0
		<u>775</u>	<u>676</u>
Belastingenschulden - Loonheffingen	(9.7)		
<u>Stand per 1 januari</u>		676	0
<u>Mutaties in het boekjaar</u>			
Omzetting in langlopende schuld		0	760
Aflossing		-179	-84
		<u>-179</u>	<u>676</u>
<u>Stand per 31 december</u>		<u>497</u>	<u>676</u>
< 1 jaar (kortlopend)		179	179
> 5 jaar		0	0

Dit betreft de in verband met COVID aangevraagde uitgestelde betaling van de loonheffingen in 2020. Dit bedrag wordt in termijnen terugbetaald, met een maximum van 5 jaar.

	Ref.	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW)	(9.7)		
<u>Stand per 1 januari</u>		0	0
<u>Mutaties in het boekjaar</u>			
Omzetting in langlopende schuld		377	0
Aflossing		-99	0
		<u>278</u>	<u>0</u>
<u>Stand per 31 december</u>		<u>278</u>	<u>0</u>
< 1 jaar (kortlopend)		99	0
> 5 jaar		0	0

Dit betreft het uitstel van betaling op de teveel ontvangen NOW tijdens de Coronacrisis. De terugbetaling ziet op NOW 2.0 ad € 75k, NOW 4 ad € 177k en NOW 5 ad € 26k. Het totaal bedrag wordt in termijnen terugbetaald, uiterlijk in 2028.

	Ref.	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Kortlopende schulden			
Kortlopend deel langlopende schulden	(10.1)		
Kortlopend deel investeringssubsidies		0	244
Kortlopend deel leaseverplichtingen		755	736
Kortlopend deel hypothecaire leningen		283	305
Kortlopend deel overige leningen		500	500
		<u>1.537</u>	<u>1.785</u>

Kortlopende schulden (vervolg)	<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Vooruit ontvangen gelden	(10.2)		
Vooruit gefactureerde gelden		519	4.695
Vooruit ontvangen subsidiegelden		10.023	6.600
Vooruit ontvangen sponsorgelden		5.666	4.770
Vooruit ontvangen NLO gelden		1.179	1.189
Vooruit ontvangen overige baten		1.018	631
		18.405	17.885

De vooruit ontvangen gelden betreffen baten van activiteiten met projectmatige financiering die over meerdere jaren lopen. De vooruit ontvangen subsidiegelden betreft grotendeels de toegekende VWS subsidie van Sportakkoord II en VWS subsidieontvangsten voor Veilige en Integere Sport. Vooruit ontvangen sponsorgelden betreft voornamelijk het programma Rabobank Verenigingsondersteuning. De vooruit gefactureerde gelden per balansdatum zijn gedaald ten opzichte van vorig boekjaar, doordat we eind 2022 de sponsorgelden van Odido vooruit hebben gefactureerd, hiervan was in 2023 geen sprake van.

Belastingen en premies sociale verzekeringen	<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Belastingen en premies sociale verzekeringen	(10.3)		
Loonheffing		1.429	1.091
Toeristenbelasting		205	169
		1.634	1.260
Pensioenen	(10.4)		
Pensioenfonds Zorg & Welzijn		839	717
Pensioenfonds Horeca & Catering		37	160
		876	877

De pensioenlasten Zorg & Welzijn bestaat uit de afdracht van de pensioenlasten oktober t/m december 2023. Per balansdatum waren de facturen voor deze maanden nog niet ontvangen. Per heden zijn deze facturen voldaan.

Crediteuren	<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
Crediteuren	(10.5)		
Openstaand saldo per 31 december		7.338	7.252
Overige schulden en overlopende passiva	(10.6)		
Reservering vakantiedagen		765	569
Reservering vakantiegeld		357	346
Overige personeelskosten		396	520
Nog te betalen personeelskosten		1.518	1.435
Nog te betalen projectkosten		376	98
Nog te betalen overige kosten		1.992	2.048
Terug te betalen subsidiegelden		861	559
		4.747	4.140

Onder de openstaande crediteuren per balansdatum zijn facturen opgenomen voor sponsorpropositie aan bonden ad € 1,9 mln. (2022: € 1,9 mln.). Per heden zijn deze facturen voldaan.

Onder de post nog te betalen overige kosten is de terugbetaling NOW 1.0 ad € 0,4 mln. en ad € 0,2 mln. voor nieuwe telefoontoestellen opgenomen.

9. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Niet in de balans opgenomen rechten

Stichting Waarborgfonds Sport

In 1999, 2004 en 2007 zijn door NOC*NSF bijdragen verstrekt aan Stichting Waarborgfonds Sport (SWS) ad in totaal € 4,1 mln. vanuit de Bestemmingsreserve Lotto als kapitaalstorting. Indien SWS de ontvangen gelden niet meer voor haar doelstelling nodig heeft, zal dit geld terugvloeien naar de Bestemmingsreserve Loterijgelden.

Stichting Fonds voor de Topsporter

In de periode 1993 t/m 2000 zijn via kapitaalstortingen vanuit de Bestemmingsreserve Lotto € 5,0 mln. gestort door NOC*NSF in Stichting Fonds voor de Topsporter. Indien deze Stichting wordt opgeheven, vloeit het kapitaal terug naar de Bestemmingsreserve Loterijgelden.

Dividenduitkering Nederlandse Loterij

De Nederlandse Loterij heeft over 2023 een dividend uitgekeerd ad € 2 mln. aan NOC*NSF. Aangezien het besluit formeel in mei 2024 is genomen, zal de dividenduitkering in de cijfers van 2024 worden verwerkt.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Leaseverplichtingen

Het totale bedrag inzake aangegane leaseverplichtingen voor auto's bedraagt in totaal € 3,3 mln. De leaseovereenkomsten variëren in looptijd van 2018 tot en met 2026.

Vitesse

Aan Vitesse wordt grond verhuurd met een recht van opstal dat eindigt in 2036. Indien Vitesse bij het beëindigen van dit recht (een gedeelte van) de accommodatie in stand laat, heeft zij recht op vergoeding van de waarde daarvan ten tijde van de beëindiging. Deze waarde wordt in onderling overleg vastgesteld.

Fiscale eenheid

SCP, HCP, PI en PH vormen voor zowel vennootschapsbelasting als omzetbelasting een fiscale eenheid. Ieder is hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschulden van de fiscale eenheid als geheel.

Zekerheden

In verband met de kredietfaciliteiten van de Rabobank en Aegon, gelden aanvullend de volgende zekerheden:

- verpanding spaar- en depositogelden bij Rabobank van SCP;
- akte beëindiging huurovereenkomst Papendallaan 3-5 te Arnhem;
- borgstelling Gemeente Arnhem

Niet in de balans opgenomen rechten / verplichtingen

Huur en verhuur onroerend goed

SCP heeft in het kader van haar reguliere bedrijfsactiviteiten met diverse partijen langlopende huur- dan wel langlopende verhuurovereenkomsten afgesloten. De hieruit voortvloeiende jaarlijkse baten en lasten zijn in het resultaat verantwoord.

Vennootschapsbelasting/ compensabele verliezen

De fiscale eenheid Papendal Holding B.V. heeft in voorgaande boekjaren significante fiscale verliezen verantwoord. Het fiscale resultaat wijkt af van het commerciële resultaat omdat fiscaal wordt afgeschreven op de vastgoedbeleggingen en commercieel niet. Op basis van de resultaten van de afgelopen tien jaar valt af te leiden dat nagenoeg geen positieve fiscale resultaten zijn behaald, en dat het voor de (nabije) toekomst onzeker blijft of voldoende fiscale winstgevendheid zal worden gerealiseerd om de bestaande compensabele verliezen (volledig) te verrekenen.

Hoewel de fiscale wetgeving per 2022 voorziet in een onbeperkte voorwaartse verliesverrekening, is er, gezien de historische resultaten en de verwachtingen omtrent de toekomstige winstgevendheid, onvoldoende zekerheid dat deze verliezen in de toekomst zullen kunnen worden benut.

Conform de geldende richtlijnen voor de jaarverslaggeving wordt een latente belastingvordering uitsluitend opgenomen indien het waarschijnlijk is dat in de toekomst voldoende fiscale winst zal worden gerealiseerd om deze vordering te verrekenen. Aangezien deze verwachting op dit moment ontbreekt, wordt de latente belastingvordering niet gewaardeerd en zijn de compensabele verliezen ter grootte van ca € 3,6 mln. niet opgenomen in de balans.

10. Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten over 2023

	<u>Ref.</u>	Realisatie 2023 x € 1.000	Begroting 2023 x € 1.000	Realisatie 2022 x € 1.000
BATEN				
Baten van loterijorganisaties				
<u>Specificatie</u>				
- Ontvangsten afrekening voorgaand jaar	(11)	496	0	415
- Ontvangst Q1 (Q2)		9.316	9.660	10.364
- Ontvangst Q2 (Q3)		11.764	10.327	11.471
- Ontvangst Q3 (Q4)		11.806	9.660	10.728
- Ontvangst Q4 incl. voorlopige eindafrekening (ontvangen na balansdatum)		18.108	16.353	18.584
		51.490	46.000	51.562

De Loterijgelden betreffen de in het boekjaar (te) ontvangen bedragen van de NLO (exclusief Sponsorgelden). De NLO schat dat de bruto afdracht aan NOC*NSF over 2023 € 50,3 mln. zal bedragen. De definitieve vaststelling van de bruto afdracht vindt in mei 2024 plaats, eventueel verschil wordt in nakomend jaar verwerkt. De afdracht vanuit de NLO valt positiever uit dan begroot als gevolg van hoger resultaat bij NLO. In de Algemene Vergadering van november 2022 is reeds met deze hogere afdracht rekening gehouden en is een aangepast Bestedingsplan 2023 aangenomen, met hierin o.a. een hoger budget voor de basisfinanciering van sportbonden.

	<u>Ref.</u>	Realisatie 2023 x € 1.000	Begroting 2023 x € 1.000	Realisatie 2022 x € 1.000
Baten van subsidies van overheden				
<u>Specificatie</u>				
Ministerie van VWS	(12)	68.504	52.074	65.658
Overige ministeries		897	381	147
Provincies / gemeenten		20	20	69
		69.422	52.475	65.874
<u>Specificatie / financiering</u>				
Bestedingsplan sportorganisaties		49.994	38.209	41.548
Projectfinanciering		19.375	14.246	24.307
Basisfinanciering / Algemeen functioneren		52	20	20
		69.422	52.475	65.874

De subsidies van overheden betreffen zowel instellings- als projectsubsidies. Deze subsidies worden deels besteed ter financiering van topsportprogramma's bij sportbonden en TeamNL Centra, maar ook voor eigen projecten en voor de overige doelstellingen.

Het merendeel van de subsidies is afkomstig van het ministerie van VWS. Deze subsidies worden verstrekt onder de Kaderregeling subsidies OCW, SZW en VWS. Voor deze subsidies geldt dat hierover verantwoording moet worden afgelegd en deze achteraf definitief door de subsidieverstrekker worden vastgesteld.

De aanvraag tot vaststelling van een subsidie dient plaats te vinden binnen 22 weken nadat de activiteiten zijn afgerond waarvoor subsidie is gevraagd. Op deze subsidieverantwoordingen is tevens een controle van de accountant benodigd aan de hand van een hiertoe door de overheid opgesteld controleprotocol en wordt een afzonderlijke voor de subsidie geldende controleverklaring van de accountant afgegeven. Subsidies in deze

worden definitief vastgesteld nadat (financiële) subsidieverantwoording is ingediend en akkoord is bevonden door de subsidieverstrekker.

De gerealiseerde subsidiebatens zijn hoger (€ 17 mln.) dan de begrote bedragen. Dit wordt veroorzaakt door:

- een extra subsidie voor kostenstijgingen bij sportbonden en TeamNL centra ad € 2,2 mln.;
- een bijdrage voor looncompensatie van € 1,5 mln.;
- een extra bijdrage voor Veilige en Integere Sport ad € 2,3 mln.;
- een bijdrage van € 3,2 mln. voor wijzigingen en compensatie in de kansspelbelasting door de overheid;
- toekenning in 2023 van Sportakkoord II voor een totaal bedrag van ad € 16,3 mln. In de begroting was rekening gehouden met € 8 mln. aan subsidiebatens voor Sportakkoord II.

	<u>Ref.</u>	Realisatie 2023 x € 1.000	Begroting 2023 x € 1.000	Realisatie 2022 x € 1.000
BATEN (vervolg)				
Baten van sponsoren				
	(13)			
<u>Specificatie</u>				
Sponsoring cash bijdragen		18.967	17.834	15.150
Sponsoring in natura		6.372	6.256	4.268
		25.339	24.090	19.418

Dit betreft de sponsorpropositie voor TeamNL. Opgenomen zijn de gefactureerde bedragen op basis van de afgesloten contracten met het IOC en de overige partners en sponsoren en de onderbestedingen op sponsorcontracten die komend jaar worden besteed. De sponsorbatens (incl. sponsoring in natura) zijn € 1,2 mln. hoger dan begroot. De hogere realisatie is een gevolg van een aantal gesloten contracten in 2023, welke vanuit prudent oogpunt niet in de begroting waren opgenomen. Naast deze cashbijdragen, wordt van een aantal partijen ook sponsoring in natura ontvangen. Dit betreft onder meer kleding, verblijf, voeding en media. De geldwaarde van deze sponsoring bedroeg € 6,4 mln. (2022: € 4,3 mln.) op factuurbasis.

Jaarrekening NOC*NSF 2023

	<u>Ref.</u>	Realisatie 2023 x € 1.000	Begroting 2023 x € 1.000	Realisatie 2022 x € 1.000
BATEN (vervolg)				
<u>Specificatie baten als tegenprestatie levering producten / diensten</u>				
	(14)			
Contributies	(14.1)	1.144	1.030	1.318
Diverse baten	(14.2)	19.940	17.935	18.394
		21.084	18.965	19.712

Baten als tegenprestatie levering producten / diensten	(14)			
Contributie leden	(14.1)	1.144	1.030	1.318

De post contributies betreft de contributie van de bij NOC*NSF aangesloten leden/sportbonden. Deze contributie is gebaseerd op het aantal leden, onderscheiden in jeugdleden en senioren, en op de vastgestelde tarieven per lid die jaarlijks worden geïndexeerd. In 2022 waren de voorschotnota's van de contributie te hoog, dit is in 2023 gecorrigeerd met de afrekening, waardoor sprake is van een lagere realisatie ten opzichte van 2022.

	<u>Ref.</u>	Realisatie 2023 x € 1.000	Begroting 2023 x € 1.000	Realisatie 2022 x € 1.000
BATEN (vervolg)				
Diverse baten	(14.2)			
Verhuur gebouwen en accommodaties		1.531	1.721	1.888
Verhuur vergaderaccommodaties		2.318	2.223	2.295
Verhuur hotelkamers		2.246	2.276	1.757
Verhuur binnen- en buitensportfaciliteiten		2.020	1.354	2.784
Servicekosten		657	513	602
		8.772	8.087	9.326
Food & beverage (incl. sportrestaurant)		6.178	6.945	5.340
Tegemoetkoming vaste lasten (TVL)		150	0	270
Diversen		4.839	2.903	3.459
		19.940	17.935	18.394

In de 1^e kwartaal van 2022 was er nog sprake van Coronamaatregelen, waardoor de omzet in die periode achter bleef in vergelijking met 2023. De diverse baten zijn hoger dan begroot, door o.a. de bijdrage TeamNL werkstructuur van de bonden en teruggave BTW suppleties over de jaren 2020 en 2021 ad € 539k.

Tegen de vaststelling van TVL Q4-2021 liep in 2022 een bezwaarprocedure. Op 6 oktober 2023 is de definitieve toekenning lager vastgesteld, derhalve is in 2023 het verschil ad € 150k gecorrigeerd.

	<u>Ref.</u>	Realisatie 2023 x € 1.000	Begroting 2023 x € 1.000	Realisatie 2022 x € 1.000
LASTEN				
Personeelskosten				
	(17)			
<u>Specificatie</u>				
Salarissen		21.351	17.685	18.683
Sociale lasten		3.710	3.293	3.025
Pensioenen		2.001	1.995	1.731
Tegemoetkoming Noodmaatregel Overbrugging Wergelegenheid (NOW)		44	0	155
		27.106	22.973	23.594
Reis- en verblijfskosten		1.332	840	922
Mutatie voorziening jubileumverplichtingen		22	0	14
Overige personeelskosten		1.372	568	705
		2.726	1.408	1.641
Inhuur derden		911	1.044	1.304
Bijdragen derden		-163	0	-180
Organisatieontwikkeling		0	0	233
		30.581	25.425	26.591
<u>Aantal werknemers per balansdatum</u>				
NOC*NSF		255	-	245
SCP		70	-	60
HCP		100	-	80
		425	-	385
<u>Gemiddeld aantal FTE</u>				
NOC*NSF		240,2	206,4	217,3
SCP		56,3	pm	47,1
HCP		58,0	pm	50,0
		354,5	206,4	314,4

De totale personeelskosten zijn ten opzichte van de begroting 2023 hoger door voornamelijk het gevolg van extra toegewezen of herziene projectsubsidies voor Sportakkoord II, Veilige en Integere Sport en het Centrum Veilige Sport Nederland. Daarnaast hebben nieuwe meerjarige sponsorcontracten ertoe geleid dat er extra medewerkers zijn aangenomen.

De bestuursleden ontvingen over 2023 geen bezoldiging (2022: idem). NOC*NSF verstrekt geen leningen, voorschotten of garanties aan de bestuursleden.

Bezoldiging directie

Het Bestuur stelt de beloning van de Algemeen directeur vast op voordracht van de Nominatie- en Remuneratiecommissie. Het beloningsbeleid van NOC*NSF gaat uit van een passende beloning voor de zwaarte en omvang van de directiefunctie. De bezoldiging aan de directie die in het boekjaar ten laste van de Vereniging zijn gekomen bedraagt € 452.383 (2022: € 419.265).

Jaarrekening NOC*NSF 2023

LASTEN (vervolg)	Ref.	Realisatie 2023 x € 1.000	Begroting 2023 x € 1.000	Realisatie 2022 x € 1.000
Afschrijvingskosten	(18)			
<u>Specificatie</u>				
Afschrijvingskosten immateriële vaste activa		40	46	67
Afschrijvingskosten materiële vaste activa		1.356	1.276	1.613
Waardevermindering vaste activa		37	0	0
		1.432	1.323	1.680
 <u>Afschrijvingskosten immateriële vaste activa</u>				
Oprichtingskosten		8	8	29
Software		32	38	38
		40	46	67
 <u>Afschrijvingskosten materiële vaste activa</u>				
Gebouwen en terreinen		156	0	182
Machines en installaties		803	808	1.048
Inventaris en overige activa		640	712	627
		1.600	1.520	1.857
Vrijval investeringssubsidies		-244	-244	-244
Boekresultaten desinvesteringen / verkoop		0	0	0
		1.356	1.276	1.613
 <u>Waardeverandering vaste activa</u>				
Waardevermeerdering vastgoedbeleggingen		0	0	0
Waardevermindering overige materiële vaste activa		37	0	0
		37	0	0
Huisvestingskosten	(19)			
<u>Specificatie</u>				
Onderhoud en ontwikkeling		1.210	1.231	1.026
Beveiliging, schoonmaak en catering		1.349	1.372	1.293
Huur en lease		971	1.385	1.347
Energie en servicekosten		850	831	708
Belastingen en heffingen		587	572	539
Overige huisvestingskosten		482	592	403
		5.450	5.983	5.315

De totale huisvestingskosten zijn € 0,5 mln. lager dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door lagere kosten voor huur en lease, doordat er een nieuwe huurovereenkomst is aangegaan. Daarnaast zijn kosten voor onderhoud en schoonmaak, daar waar mogelijk beperkt gehouden.

LASTEN (vervolg)	<u>Ref.</u>	Realisatie 2023 x € 1.000	Begroting 2023 x € 1.000	Realisatie 2022 x € 1.000
Organisatiekosten	(20)			
<u>Specificatie</u>				
Automatiseringskosten		2.299	2.128	2.287
Accountants- en advieskosten*		458	835	776
Kantoorbenodigdheden		96	143	128
Contributies en abonnementen		289	367	378
Bestuurskosten		24	23	24
Telefonie		222	196	224
Overige organisatiekosten		155	2	144
		3.543	3.695	3.962
<u>* Specificatie Accountants- en advieskosten</u>				
- Accountantscontrole jaarrekening		194	133	120
- Overige accountantscontrole (m.n. subsidies en NOW verklaringen)		48	0	121
- Fiscale adviezen		43	120	63
- Juridische adviezen		113	165	147
- Overige adviezen		60	417	325
		458	835	776

Onder de automatiseringskosten zijn kosten opgenomen als onderhouds- en licentiekosten voor onder andere de Office 365 omgeving, onderhouds- en licentiekosten voor Athlete Management System, hosting en beheer van het Online Sportplatform en aanschaf van hard- en software voor onder andere Performance Technology.

Onder juridische advieskosten zijn kosten opgenomen voor een privacy officer en advieskosten voor arbeidsrechtelijke zaken.

Marketing- en communicatiekosten	<u>Ref.</u>	Realisatie 2023 x € 1.000	Begroting 2023 x € 1.000	Realisatie 2022 x € 1.000
Marketing- en communicatiekosten	(21)			
<u>Specificatie</u>				
Digitale media		2.287	1.901	1.904
Relatiemarketing		171	288	371
Bijdragen sponsorpropositie bonden		8.388	7.963	6.053
Kosten sponsoring in natura		6.330	6.256	4.292
Overige marketingkosten		1.501	1.436	1.434
		18.677	17.844	14.053

De bijdragen sponsorpropositie aan bonden zijn hoger dan begroot, doordat deze overeenkomsten en de hiermee samenhangende financiering ten tijde van het opstellen van de begroting nog niet definitief waren en daarom buiten de begroting zijn gebleven. Kosten sponsoring in natura bestaat met name uit kleding, vervoer, voeding en media.

<u>Ref.</u>	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Specifieke projectkosten			
<u>Specificatie</u>			
Advieskosten projecten	5.024	6.052	6.203
Projectkosten CTO	2.499	2.467	1.392
Reis- en verblijfskosten sporters	1.087	828	2.123
Evenementen en congressen	437	176	1.122
Voorzieningen topsporters	2.474	2.544	2.413
Verenigingsondersteuning	4.527	4.326	6.982
Overige specifieke projectkosten	6.241	3.476	6.070
	22.289	19.869	26.304

Deze post betreft specifieke kosten van activiteiten binnen de projectfinanciering en de overige doelstellingen. De post bestaat uit een veelheid aan projecten, leveranciers en kostensoorten. De specifieke projectkosten vallen hoger uit dan begroot, mede in samenhang met de projectsubsidie Sportakkoord, welke hoger is geworden dan begroot. Onder overige specifieke projectkosten zijn kosten met betrekking tot Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN) inzake compensatie kansspelbelasting opgenomen.

<u>Ref.</u>	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kostprijs verkopen			
<u>Specificatie</u>			
Kostprijs food & beverage	2.078	2.183	1.785
Kostprijs evenementen	826	1.313	1.673
Kostprijs verhuur vergaderaccommodaties	359	278	713
Kostprijs verhuur hotelkamers	30	0	9
	3.292	3.774	4.179

Kostprijs evenementen zijn lager dan begroot, doordat in 2023 geen grote evenementen hebben plaatsgevonden en dat er verwacht was dat inkooprijzen hoger zouden zijn dan achteraf is gebleken.

	Ref.	Realisatie 2023 x € 1.000	Begroting 2023 x € 1.000	Realisatie 2022 x € 1.000
LASTEN (vervolg)				
Bestedingsplan sportorganisaties (24)				
<i>Specificatie</i>				
1.1 Sportbonden - Algemeen functioneren		24.102	20.791	21.083
I) Basisfinanciering		24.102	20.791	21.083
2.1 Antidoping beleid		1.725	1.725	1.725
2.3 Integriteitsbeleid en tuchtrechtspraak		150	150	150
2.7 Onderzoek		400	400	400
2.9 Fonds voor de Sport		200	200	200
2.10 Nederland Sport		170	170	0
II) Integriteit & Kwaliteit		2.645	2.645	2.475
3.1a Maatwerkbudget Topsport		36.812	35.034	36.335
3.1b Actiebudget		3.976	1.725	1.789
3.1d Pilot Talentcoaches Instroomprogramma's		628	607	607
3.1e Versterking Teamsportcompetities		1.090	160	160
3.1f Transitie naar een nieuwe carrière		150	150	87
3.1g Versterking teamtopsportprogramma's		76	76	0
3.1h CTO LOOT bijdrage		730	730	605
3.1j Stichting LOOT		360	360	360
3.2b NL sporter		150	150	161
3.2c Vervoersvoorziening Talent TeamNL sporters		0	0	149
3.6 Afbouwregeling		1	0	8
III) Topsport		43.973	38.992	40.260
4.1 Maatwerkbudget Innovatie		0	0	562
IV) Innovatie & Ontwikkeling		0	0	562
5.1 Versterken Sportbonden - Equiperen Sportbonden (programmaliijn 3)		0	0	225
5.3 Versterken Sportbonden		4.816	0	0
V) Versterken Sportbonden		4.816	0	225
Subtotaal		75.536	62.428	64.605
Afrekeningen vorig jaar		-1.538	0	-748
Diversen		0	0	0
Overig		-1.538	0	-748
Totaal lasten bestedingsplan sportorganisaties		73.998	62.428	63.857

Dit betreft de aan sportorganisaties uitgekeerde gelden in het kader van het Bestedingsplan. Deze lasten worden gefinancierd vanuit Loterijgelden en Subsidies (met name VWS).

De lasten Bestedingsplan sportorganisaties zijn € 11,5 mln. hoger dan het door de AV vastgestelde Bestedingsplan (begroot) en € 10,1 mln. hoger dan 2022. Het verschil met de begroting betreft een toekenning vanuit Rubriek 5.3 Sportakkoord II ad € 4,8 mln., bedoeld voor het Versterken van Sportbonden. Daarnaast zijn er extra toekenningen vanuit rubriek 1.1 ad € 3,3 mln. uitgekeerd aan bonden. Dit naar aanleiding van het AV besluit in najaar 2022 om extra middelen beschikbaar te stellen voor het Bestedingsplan 2023.

Op pagina 59 van dit verslag zijn de bestedingen per sportorganisatie gepresenteerd.

	<u>Ref.</u>	Realisatie 2023 x € 1.000	Begroting 2023 x € 1.000	Realisatie 2022 x € 1.000
LASTEN (vervolg)				
Financiële baten en lasten (25)				
<u>Specificatie</u>				
Financiële baten		186	0	20
Financiële lasten		513	378	509
		328	378	489
<u>Financiële baten</u>				
Rentebaten banken		170	0	0
Rentebaten overig		15	0	8
Koerswinsten vreemde valuta		0	0	12
		186	0	20
<u>Financiële lasten</u>				
Rentelasten lease WKO-installatie		101	101	118
Rentelasten hypotheeken		273	237	186
Bankrente en -kosten		58	25	45
Rentelasten banken		0	0	154
Rentelasten overig		81	15	5
		513	378	509
Belastingen resultaat (26)				
<u>Specificatie</u>				
Belastingen resultaat boekjaar		-29	0	-39
Mutatie voorziening latente belastingverplichtingen		0	0	0
		-29	0	-39
<u>Belastingen resultaat boekjaar van Papendal Holding B.V.</u>				
Commercieel resultaat voor belastingen		-187	0	-183
Gemengde-, niet aftrekbare kosten		0	0	0
Fiscaal resultaat		-187	0	-183
Belastingen resultaat		0	0	0

Voor een toelichting inzake de negatieve (fiscale) resultaten van de fiscale eenheid Papendal Holding B.V. wordt verwezen naar de Niet in de balans opgenomen rechten en plichten.

<u>Belastingen resultaat boekjaar van SportCentrum Papendal B.V.</u>				
Commercieel resultaat voor belastingen		169	0	6
Afschrijvingen panden in eigen gebruik		-156	0	-182
Hertaxatie vastgoedbeleggingen		1.972	0	0
Gemengde-, niet aftrekbare kosten		pm	0	pm
Fiscaal resultaat		1.985	0	-176

Jaarrekening NOC*NSF 2023

<u>Ref.</u>	Realisatie 2023 x € 1.000	Begroting 2023 x € 1.000	Realisatie 2022 x € 1.000
<u>Belastingen resultaat boekjaar van Hotel Papendal B.V.</u>			
Commercieel resultaat voor belastingen	151	0	-50
Gemengde-, niet aftrekbare kosten	pm	pm	pm
Fiscaal resultaat	151	0	-50
Belastingen resultaat	-29	0	-39
<u>Belastingen resultaat boekjaar van Papendal International B.V.</u>			
Commercieel resultaat voor belastingen	-527	0	-17
Gemengde-, niet aftrekbare kosten	0	0	0
Fiscaal resultaat	-527	0	-17
Belastingen resultaat	0	0	0

11. Transacties met verbonden partijen

Transacties van NOC*NSF (inclusief deelnemingen) met verbonden partijen vinden plaats op basis van marktconforme voorwaarden.

Een overzicht van de omvang van de transacties met verbonden partijen luidt als volgt:

		Baten / debiteuren x € 1.000	Lasten / crediteuren x € 1.000
Stichting Fonds voor de Topsporter	(dienstverlening)	456	0
Totaal		456	0

De baten vanuit de dienstverlening aan Stichting Fonds voor de Topsporter betreft een bijdrage in de verwerking van het stipendium en kostenvergoedingen en alles wat daar omheen samenhangt.

Enkelvoudige jaarrekening

12. Enkelvoudige balans per 31 december 2023

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
ACTIVA			
VASTE ACTIVA			
Materiële vaste activa			
Inventaris en overige activa		623	625
		623	625
Financiële vaste activa			
Deelnemingen	(a.1)	21.192	19.614
Leningen u/g deelnemingen	(a.2)	14.937	14.937
		36.129	34.551
VLOTTENDE ACTIVA			
Vorderingen/overlopende activa			
Vorderingen deelnemingen	(b.1)	514	150
Debiteuren		1.674	6.667
Belastingen		1.530	592
Overige vorderingen/overlopende activa		20.673	19.929
		24.390	27.339
Liquide middelen			
		63.851	51.746
		63.851	51.746
		124.994	114.261
PASSIVA			
VERMOGEN			
Continuïteitsreserve		8.500	8.500
Wettelijke reserves		7	16
Herwaarderingsreserve		20.811	20.661
Algemene reserve		8.261	6.819
Bestemmingsreserve Loterijgelden		28.000	25.000
Bestemmingsreserve Bestedingsplan		13.668	14.333
Overige bestemmingsreserves		15.328	9.501
		94.577	84.830
VOORZIENINGEN			
Jubileumverplichtingen		266	261
		266	261
LANGLOPENDE SCHULDEN			
Egalisatiereserve Topsport		2.874	2.890
		2.874	2.890
KORTLOPENDE SCHULDEN			
Vooruit ontvangen gelden		17.909	16.945
Schulden deelnemingen		63	101
Belastingen en sociale verzekeringen		1.054	838
Pensioenen		839	717
Crediteuren		4.586	5.589
Overige schulden		2.826	2.090
		27.278	26.280
		124.994	114.261

13. Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2023

Ref.	Realisatie 2023 x € 1.000	Begroting 2023 x € 1.000	Realisatie 2022 x € 1.000
Categoriale indeling			
BATEN			
Baten van Loterijorganisaties	51.490	46.000	51.562
Baten van subsidies van overheden	69.401	52.380	65.854
Baten van sponsors	25.339	24.092	19.418
Som van de verworven baten	146.230	122.472	136.834
Baten als tegenprestatie levering producten en diensten	4.828	2.473	4.496
	151.058	124.944	141.330
LASTEN			
Personeelskosten	22.990	20.434	20.399
Afschrijvingskosten	262	350	253
Huisvestingskosten	945	838	880
Organisatiekosten	3.210	3.209	3.673
Marketing- en communicatiekosten	11.957	11.413	9.515
Sponsoring in kind	6.294	6.256	4.292
Specifieke projectkosten	20.210	16.745	24.974
Bestedingsplan sportorganisaties	77.515	65.535	66.990
	143.383	124.781	130.976
Financiële baten en lasten	-493	0	-65
Belastingen resultaat	0	0	0
SALDO VAN BATEN EN LASTEN	8.168	163	10.419
Resultaat deelnemingen	1.578	0	-243
RESULTAAT	9.746	163	10.174
RESULTAATBESTEMMING			
Algemene reserve	133	0	277
Bestemmingsreserve NLO	2.336	0	8.367
Overige bestemmingsreserves	7.277	163	1.584
Bestemmingsfondsen	0	0	-54
	9.746	163	10.174

(c)

14. Toelichting

Enkelvoudige jaarrekening

Voor de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening van NOC*NSF (zowel wat betreft de grondslagen als de specificaties van en toelichtingen op de posten) wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, voor zover hierna niet anders wordt vermeld.

Financiële vaste activa

Deelnemingen

Deelnemingen waarbij invloed van betekenis op het zakelijke en financieel beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Deze nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling van NOC*NSF.

Leningen u/g deelnemingen

De verstrekte leningen aan deelnemingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voor eventueel (deels) oninbaar geachte leningen wordt een voorziening voor oninbaarheid opgenomen.

15. Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2023

<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
VASTE ACTIVA		
Financiële vaste activa (a)		
Deelnemingen	21.192	19.614
Leningen u/g deelnemingen	<u>14.937</u>	<u>14.937</u>
	36.129	34.551
<u>Verloopoverzicht</u>		
Deelneming Papendal Holding B.V. (a.1)		
Saldo per 1 januari	19.614	21.903
Correctie als gevolg van fouterstel	0	-2.046
Resultaat deelneming: hertaxatie vastgoedbeleggingen	1.972	0
Resultaat deelneming	<u>-394</u>	<u>-243</u>
	1.578	-2.289
Saldo per 31 december	21.192	19.614
Leningen u/g deelnemingen SCP (a.2)		
Saldo per 1 januari	14.937	14.937
Aflossingen	<u>0</u>	<u>0</u>
	0	0
Saldo per 31 december	14.937	14.937

Op 23 december 2019 is een gedeelte van het agio van SCP omgezet in een hypothecaire lening aan NOC*NSF. Het bedrag is bepaald aan de hand van de investeringen in onroerende zaken vóór afsplitsing van NOC*NSF die destijds door NOC*NSF uit eigen middelen zijn gefinancierd. De bestaande langlopende leningen (SOG-gebouw en Arnhemhal) en het rekening-courant bij SCP zijn eveneens in deze hypothecaire lening opgenomen en zijn aflossingsvrij geworden. Hierdoor is één aflossingsvrije lening ontstaan met hypothecaire zekerheid.

De looptijd van de lening is 30 jaar en loopt derhalve tot en met 31 december 2049. De rente bedraagt 2,5% per jaar.

Als zekerheid is verstrekt:

- 1^e hypotheekrecht op het hotel gelegen aan de Papendallaan 3 te Arnhem.

<u>Ref.</u>	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
VLOTTENDE ACTIVA		
	(b)	
Vorderingen deelnemingen	(b.1)	
Vordering SCP	447	150
Vordering HCP	0	0
Vordering PI	67	0
	<hr/> 514	<hr/> 150

16. Toelichting op de staat van baten en lasten over 2023

<u>Ref.</u>	Realisatie 2023 x € 1.000	Begroting 2023 x € 1.000	Realisatie 2022 x € 1.000
Resultaat deelnemingen			
<u>Specificatie</u>			
PH resultaat boekjaar	-187	-	-183
SCP resultaat boekjaar	2.141	99	6
HCP resultaat boekjaar	151	117	-50
PI resultaat boekjaar	-527	-	-17
	1.578	216	-243

Het resultaat deelnemingen bestaat uit het resultaat van de deelneming PH. Dit resultaat betreft het geconsolideerde resultaat van de groepsmaatschappijen PH, SCP, HCP en PI. Hierboven zijn de enkelvoudige resultaten per deelneming opgenomen.

Overige gegevens

17. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Delflandlaan 1
Postbus 7268
1007 JG Amsterdam
T: 088 277 11 83
forvismazars.com/nl

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de Algemene Vergadering van Nederlands Olympisch Comité*Nederlandse Sport Federatie

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Nederlands Olympisch Comité*Nederlandse Sport Federatie te Arnhem gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Nederlands Olympisch Comité*Nederlandse Sport Federatie per 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de in Nederland geldende R.J-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2023;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2023; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Nederlands Olympisch Comité*Nederlandse Sport Federatie zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Verklaring over de in de jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de risicoparagraaf;
- overige gegevens;
- de bijlagen.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat; en
- alle informatie bevat die op grond van RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven vereist is.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag in overeenstemming met de RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze verantwoording nemen.

De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de verantwoording afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en

- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met het bestuur onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Amsterdam, 30 oktober 2024

Forvis Mazars N.V.

Origineel was getekend door drs. M. van Dijk RA

Bijlagen

18. Gesegmenteerde informatie (enkelvoudige jaarrekeningen)

GESEGMENTEERDE INFORMATIE (enkelvoudige jaarrekeningen)

Balans per 31 december 2023

	NOC*NSF		SCP		HCP	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
ACTIVA						
Immateriële vaste activa	-	-	70	105	7	12
Materiële vaste activa	623	625	70.662	71.288	733	909
Financiële vaste activa	36.129	34.551	1.300	1.600	227	280
Vaste Activa	36.752	35.176	72.033	72.993	967	1.201
Voorraden	-	-	15	15	98	110
Vorderingen en overlopende activa	24.390	27.339	1.391	1.513	1.851	2.626
Liquide middelen	63.851	51.746	1.141	925	493	134
Vlottende activa	88.241	79.085	2.547	2.453	2.442	2.870
	124.994	114.261	74.579	75.446	3.408	4.071
PASSIVA						
Eigen vermogen	94.577	84.830	38.300	37.664	-386	-536
Voorzieningen	266	261	76	69	24	21
Langlopende schulden	2.874	2.890	31.002	32.528	1.300	1.600
Kortlopende schulden	27.278	26.281	5.201	5.185	2.470	2.986
	124.994	114.261	74.579	75.446	3.408	4.071

Staat van baten en lasten over 2023

	NOC*NSF			SCP			HCP		
	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
BATEN									
Baten van particulieren	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Baten van loterijorganisaties	51.490	46.000	51.562	-	-	-	-	-	-
Baten van subsidie van overheden	69.401	52.380	65.854	20	20	20	-	-	-
Baten van sponsors	25.339	24.092	19.418	-	-	-	-	-	-
Baten van verbonden organisaties zonder winststreven	-	-	-	3.517	3.107	3.133	-	-	-
<i>Som van de geworven baten</i>	146.230	122.472	136.834	3.537	3.127	3.153	-	-	-
Baten als tegenprestatie voor de levering van producten en/of diensten	4.828	2.473	4.496	8.790	8.803	8.278	11.033	11.207	10.951
Overige baten	-	-	-	-	-	-	-	-	-
a	151.058	124.944	141.330	12.327	11.930	11.431	11.033	11.207	10.951
LASTEN									
Personeelskosten	22.990	20.434	20.399	3.827	1.735	3.593	3.241	3.256	2.698
Afschrijvingskosten	262	350	253	1.202	748	1.013	244	225	233
Huisvestingskosten	945	838	880	4.289	4.537	3.959	3.954	4.051	3.762
Organisatiekosten	3.210	3.209	3.673	277	300	277	226	186	198
Marketing- en communicatiekosten	18.251	17.669	13.807	62	40	112	372	135	344
Kostprijs verkopen	-	-	-	648	577	563	2.817	3.197	3.774
Specifieke projectkosten	20.210	16.745	24.974	1.531	3.123	1.392	-	-	-
Bestedingsplan sportorganisaties	77.515	65.535	66.990	-	-	-	-	-	-
	143.383	124.780	130.976	9.431	11.060	10.909	10.854	11.050	11.009
Saldo voor financiële baten en lasten	7.675	163	10.354	2.896	870	522	179	158	58-
Saldo financieringsresultaat	493	-	65	755-	771-	517-	57-	41-	31-
Resultaat voor belastingen	8.168	163	10.419	2.141	99	6	122	117	89-
Resultaat deelnemingen	1.578	-	243-	-	-	-	-	-	-
Belastingen resultaat	-	-	-	-	-	-	29	-	39
RESULTAAT	9.746	163	10.174	2.141	99	6	151	117	50-

Gesegmenteerde informatie (enkelvoudige jaarrekeningen) vervolg

	NOC*NSF			SCP			HCP		
	Realisatie	Begroting	Realisatie	Realisatie	Begroting	Realisatie	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2023	2023	2022	2023	2023	2022	2023	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
RESULTAATBESTEMMING									
Continuïteitsreserve	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Algemene reserve	133	-	277	691	99	6	151	117	50-
Bestemmingsreserve Lotto	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bestemmingsreserve Bestedingsplan	2.336	-	8.367	-	-	-	-	-	-
Overige bestemmingsreserves	7.277	163	1.584	1.450	-	-	-	-	-
Bestemmingsfondsen	-	-	54-	-	-	-	-	-	-
Te bestemmen resultaat	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	9.746	163	10.174	2.141	99	6	151	117	50-

Aanluiting baten met geconsolideerde jaarrekening

	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2023	2023	2022
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
a Totale baten enkelvoudig	174.418	148.081	163.712
Eliminatie ondelinge leveringen	7.084-	6.551-	7.145-
	167.334	141.530	156.567

Jaarrekening NOC*NSF 2023

Naam	3.1e	3.1f	3.1g	3.1h	3.1j	3.2b	3.6	5.4	9.0	Eindtotaal
Aikido Bond Nederland	-	-	-	-	-	-	-	10.916	-	63.548
Algemene Nederlandse Sjoelbond	-	-	-	-	-	-	-	6.345	-	36.941
American Football Bond Nederland	-	-	-	-	-	-	-	11.152	-	64.922
Badminton Nederland	-	-	-	-	-	-	-	54.617	36.302	717.572
Bob en Slee Bond Nederland	-	-	-	-	-	-	-	12.362	-	180.382
Centrum Veilige Sport Nederland	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.281.955
Dopingautoriteit	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.725.250
Expertisecentrum Voortgezet Onderwijs & Topsport	-	-	-	-	360.000	-	-	-	-	360.000
Federatie Oosterse Gevechtkunsten	-	-	-	-	-	-	-	14.751	-	85.877
Fonds voor de Sport	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200.000
Gehandicaptensport Nederland	-	-	-	-	-	-	-	22.550	-	476.759
Holland Surfing Association	-	-	-	-	-	-	-	10.880	-	74.342
IJshockey Nederland	-	-	-	-	-	-	-	15.641	-	91.055
ISR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150.000
Judo Bond Nederland	-	-	-	-	-	-	-	73.629	4.585	2.596.979
Karate-Do Bond Nederland	-	-	-	-	-	-	-	17.038	-	99.188
Knac Nationale Autosport Federatie	-	-	-	-	-	-	-	23.740	-	245.088
Koninklijk Nederlands Korfbalverbond	212.000	-	-	-	-	-	-	106.075	17.850	1.297.436
Koninklijk Nederlands Watersport Verbond	-	-	-	-	-	-	-	110.900	-	3.238.312
Koninklijke HandboogSport Nederland	-	-	-	-	-	-	-	21.120	-	594.952
Koninklijke Nederlandsche Kegelbond	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27.242
Koninklijke Nederlandsche Kolfbond	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14.992
Koninklijke Nederlandsche Motorboot Club	-	-	-	-	-	-	-	-	-	53.685
Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond	-	-	-	-	-	-	-	105.591	-	2.859.750
Koninklijke Nederlandsche Wielren Unie	-	-	-	-	-	-	-	65.241	-	4.045.871
Koninklijke Nederlandse Algemene Schermbond	-	-	-	-	-	-	-	11.674	-	67.965
Koninklijke Nederlandse Atletiekunie	-	-	-	-	-	-	-	123.377	-	2.708.624
Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond	-	-	-	-	-	-	-	37.259	-	1.720.188
Koninklijke Nederlandse Biljart Bond	-	-	-	-	-	-	-	44.109	-	416.363
Koninklijke Nederlandse Cricket Bond	-	-	-	-	-	-	-	24.169	-	140.705
Koninklijke Nederlandse Dambond	-	-	-	-	-	-	-	11.629	-	256.213
Koninklijke Nederlandse Golf Federatie	-	-	-	-	-	-	-	208.848	-	1.215.851
Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie	-	-	-	-	-	-	-	210.106	217.274	2.493.367
Koninklijke Nederlandse Hippische Sportfederatie	-	-	-	-	-	-	-	178.028	132.500	2.278.912
Koninklijke Nederlandse Hockey Bond	232.000	-	-	-	-	-	-	223.584	130.000	3.786.674
Koninklijke Nederlandse Kaatsbond	-	-	-	-	-	-	-	-	-	102.717

Jaarrekening NOC*NSF 2023

Naam	1.1	2.1	2.2	2.3	2.8	2.9	2.10	3.1a	3.1b	3.1d
Koninklijke Nederlandse Klim- en Bergsport Vereniging	408.205	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Koninklijke Nederlandse Krachtsport en Fitnessbond	62.604	-	-	-	-	-	-	23.338	30.000	-
Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond	1.399.781	-	-	-	-	-	-	904.782	-	-
Koninklijke Nederlandse Motorrijders Vereniging	403.515	-	-	-	-	-	-	157.102	27.000	-
Koninklijke Nederlandse Roeibond	277.421	-	-	-	-	-	-	1.809.718	195.926	-
Koninklijke Nederlandse Schaakbond	179.162	-	-	-	-	-	-	138.719	-	-
Koninklijke Nederlandse Schietsport Associatie	269.497	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Koninklijke Nederlandse Vereniging voor Luchtvaart	153.559	-	-	-	-	-	-	42.602	-	-
Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond	4.609.025	-	-	-	-	-	-	820.939	-	-
Koninklijke Nederlandse Zwembond	749.206	-	-	-	-	-	-	3.407.022	593.614	209.398
Koninklijke Wandel Bond Nederland	425.976	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nederlands Handbal Verbond	383.585	-	-	-	-	-	-	733.919	53.100	-
Nederlandse Algemene Danssport Bond	54.418	-	-	-	-	-	-	-	90.000	-
Nederlandse Basketball Bond	367.118	-	-	-	-	-	-	1.276.994	111.000	-
Nederlandse Beugel Bond	20.155	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nederlandse Boksbond	84.511	-	-	-	-	-	-	209.886	61.600	-
Nederlandse Bowling Federatie	95.179	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nederlandse Bridge Bond	493.345	-	-	-	-	-	-	276.100	-	-
Nederlandse Curling Bond	55.138	-	-	-	-	-	-	248.402	11.624	-
Nederlandse Darts Bond	202.275	-	-	-	-	-	-	37.956	-	-
Nederlandse Draken Boot Federatie	18.299	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nederlandse Floorball en Unihockey Bond	52.860	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nederlandse Frisbee Bond	51.952	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nederlandse Gewichtheftbond	33.065	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nederlandse Go Bond	17.593	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nederlandse Indoor en Outdoor Bowls Bond	18.468	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nederlandse Jeu de Boules Bond	129.675	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nederlandse Klootschietbond	26.412	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nederlandse Kruisboog Bond	29.542	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nederlandse Lacrosse Bond	31.957	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nederlandse Minigolf Bond	16.205	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nederlandse Onderwatersport Bond	129.566	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nederlandse Rollersports Bond	51.612	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Jaarrekening NOC*NSF 2023

Naam	3.1e	3.1f	3.1g	3.1h	3.1j	3.2b	3.6	5.4	9.0	Eindtotaal
Koninklijke Nederlandse Klim- en Bergsport Vereniging	-	-	-	-	-	-	-	84.660	-	492.865
Koninklijke Nederlandse Krachtsport en Fitnessbond	-	-	-	-	-	-	-	-	-	115.942
Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond	-	-	-	-	-	-	-	290.308	-	2.594.871
Koninklijke Nederlandse Motorrijders Vereniging	-	-	-	-	-	-	-	83.687	-	671.304
Koninklijke Nederlandse Roeibond	-	-	-	-	-	-	-	57.536	-	2.340.601
Koninklijke Nederlandse Schaakbond	-	-	-	-	-	-	-	37.157	-	355.038
Koninklijke Nederlandse Schietsport Associatie	-	-	-	-	-	-	-	55.892	-	325.389
Koninklijke Nederlandse Vereniging voor Luchtvaart	-	-	-	-	-	-	-	31.847	-	228.008
Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond	-	-	-	-	-	-	-	955.891	-	6.385.855
Koninklijke Nederlandse Zwembond	202.000	-	-	-	-	-	-	155.382	-	5.316.622
Koninklijke Wandel Bond Nederland	-	-	-	-	-	-	-	88.345	-	514.321
Nederlands Handbal Verbond	212.000	-	-	-	-	-	-	79.554	-	1.462.158
Nederlandse Algemene Danssport Bond	-	-	-	-	-	-	-	11.286	-	155.704
Nederlandse Basketball Bond	-	-	-	-	-	-	-	76.139	70.451	1.901.702
Nederlandse Beugel Bond	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.155
Nederlandse Boksbond	-	-	-	-	-	-	-	17.527	30.325	403.849
Nederlandse Bowling Federatie	-	-	-	-	-	-	-	19.740	-	114.919
Nederlandse Bridge Bond	-	-	-	-	-	-	-	102.318	-	871.763
Nederlandse Curling Bond	-	-	-	-	-	-	-	11.435	-	326.599
Nederlandse Darts Bond	-	-	-	-	-	-	-	-	-	240.231
Nederlandse Draken Boot Federatie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18.299
Nederlandse Floorball en Unihockey Bond	-	-	-	-	-	-	-	10.963	-	63.823
Nederlandse Frisbee Bond	-	-	-	-	-	-	-	10.775	-	62.727
Nederlandse Gewichtheftbond	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33.065
Nederlandse Go Bond	-	-	-	-	-	-	-	3.649	-	21.242
Nederlandse Indoor en Outdoor Bowls Bond	-	-	-	-	-	-	-	3.830	-	22.298
Nederlandse Jeu de Boules Bond	-	-	-	-	-	-	-	26.894	-	156.569
Nederlandse Klootschietbond	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26.412
Nederlandse Kruisboog Bond	-	-	-	-	-	-	-	-	-	29.542
Nederlandse Lacrosse Bond	-	-	-	-	-	-	-	6.628	-	38.585
Nederlandse Minigolf Bond	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16.205
Nederlandse Onderwatersport Bond	-	-	-	-	-	-	-	26.871	-	156.437
Nederlandse Rollersports Bond	-	-	-	-	-	-	-	10.704	-	62.316

Jaarrekening NOC*NSF 2023

Naam	1.1	2.1	2.2	2.3	2.8	2.9	2.10	3.1a	3.1b	3.1d
Nederlandse Ski Vereniging	435.812	-	-	-	-	-	-	928.890	65.000	-
Nederlandse Tafeltennisbond	226.554	-	-	-	-	-	-	265.243	10.000	-
Nederlandse Toer Fiets Unie	437.332	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nederlandse Triathlon Bond	243.532	-	-	-	-	-	-	575.680	203.816	-
Nederlandse Volleybalbond	737.686	-	-	-	-	-	-	2.031.034	160.000	-
Nederlandse Waterski & Wakeboard Bond	48.641	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NL Sporter	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NOC*NSF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NOC*NSF - ZonMW	-	-	-	-	400.000	-	-	-	-	-
Reddingsbrigade Nederland	216.394	-	-	-	-	-	-	38.066	-	-
Rugby Nederland	150.603	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Service Organisatie Nederland Sport	-	-	-	-	-	-	170.000	-	-	-
Skateboard Federatie Nederland	54.050	-	-	-	-	-	-	147.374	-	-
Sportcentrum Papendal B.V.	-	-	-	-	-	-	-	3.086.542	199.548	-
Sportvisserij Nederland	1.279.289	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Squash Bond Nederland	72.572	-	-	-	-	-	-	-	6.000	-
Stichting BrabantSport	-	-	-	-	-	-	-	880.057	101.335	-
Stichting Topsport Amsterdam	-	-	-	-	-	-	-	1.615.500	103.667	-
Stichting Topsport Metropool	-	-	-	-	-	-	-	902.324	-	-
Stichting Topsport Noord	-	-	-	-	-	-	-	1.108.717	379.957	-
Survivalrun Bond Nederland	171.567	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Taekwondo Bond Nederland	64.566	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Eindtotaal	24.101.810	1.725.250	1.281.955	150.000	400.000	200.000	170.000	40.327.195	3.976.399	628.194

Naam	3.1e	3.1f	3.1g	3.1h	3.1j	3.2b	3.6	5.4	9.0	Eindtotaal	Legenda
Nederlandse Ski Vereniging	-	-	-	-	-	-	-	90.385	-	1.520.087	1.1 Basisfinanciering Sportbonden
Nederlandse Tafeltennisbond	-	-	-	-	-	-	-	46.986	12.796	561.579	2.1 Antidopingbeleid
Nederlandse Toer Fiets Unie	-	-	-	-	-	-	-	90.701	-	528.033	2.2 Centrum Veilige Sport
Nederlandse Triathlon Bond	-	-	-	-	-	-	-	50.507	23.790	1.097.325	2.8 Onderzoek & Innovatie
Nederlandse Volleybalbond	232.000	-	-	-	-	-	-	152.993	-	3.313.713	2.9 Fonds voor de Sport
Nederlandse Waterski & Wakeboard Bond	-	-	-	-	-	-	-	-	37.876	86.517	2.10 Nederland Sport
NL Sporter	-	-	-	-	-	150.000	-	-	-	150.000	3.1a Programma's bonden en teamNL centra
NOC*NSF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.1b Actiebudget
NOC*NSF - ZonMW	-	-	-	-	-	-	-	-	325.000	725.000	3.1d Pilot Talentcoaches Instroomprogramma's
Reddingsbrigade Nederland	-	-	-	-	-	-	-	44.879	-	299.339	3.1e Versterking Teamsportcompetities
Rugby Nederland	-	-	-	-	-	-	-	31.234	-	181.837	3.1f Transitie naar een nieuwe carrière
Service Organisatie Nederland Sport	-	-	-	-	-	-	-	-	-	170.000	3.1g Versterking maatschappelijke waarde TeamNL centra
Skateboard Federatie Nederland	-	-	-	-	-	-	-	-	-	201.424	3.1h CTO LOOT bijdrage
Sportcentrum Papendal B.V.	-	59.091	16.000	156.000	-	-	-	-	-	3.517.181	3.1j Stichting LOOT
Sportvisserij Nederland	-	-	-	-	-	-	-	265.319	-	1.544.608	3.2b NL Sporter
Squash Bond Nederland	-	-	-	-	-	-	-	15.051	-	93.623	3.6 Afbouwregeling
Stichting BrabantSport	-	16.227	16.000	151.000	-	-	-	-	-	1.164.619	5.4 Versterken sportbonden II
Stichting Topsport Amsterdam	-	35.556	16.000	226.000	-	-	-	-	-	1.996.723	9.0 Reallocatie
Stichting Topsport Metropool	-	22.245	12.400	46.000	-	-	-	-	29.580	1.012.549	
Stichting Topsport Noord	-	16.921	16.000	151.000	-	-	988	-	-	1.673.583	
Survivalrun Bond Nederland	-	-	-	-	-	-	-	-	-	171.567	
Taekwondo Bond Nederland	-	-	-	-	-	-	-	13.391	-	77.957	
Eindtotaal	1.090.000	150.040	76.400	730.000	360.000	150.000	988	4.815.795	1.068.329	81.402.355	

Vershil tussen totaal Bestedingsplan, welke vermeld staat op pagina 43 en het eindtotaal ad € 81,4 mln. is de uitbetaling aan Sportcentrum Papedal B.V. en afrekening van rubrieken voorgaande jaren, totaal ad € 7,4 mln.

20. Overzicht (neven)functies Bestuur en Directie**Bestuur**

J.M. (Anneke) van Zanen – Nieberg	
Functie algemeen	Topconsultant VanBerkel Professionals (parttime)
Nevenfunctie algemeen	Voorzitter Stichting Sporthal Hellas Bestuurslid (penningmeester) Vereniging Samenwerkende Haagse Sporttalentenverenigingen Bestuurslid Stichting Carnegie Heldenfonds Raad van Commissarissen Haag Wonen Raad van Commissarissen Pels Rijcken Lid IOC Commissie Olympism365 Lid ANOC Commissie Duurzaamheid Voorzitter St. Sport Nieuwsfoto van het Jaar
Functies NOC*NSF	Voorzitter Bestuur Voorzitter Stichting Fonds voor de Topsporter (vanaf september 2019)
	Voorzitter vanaf 20 mei 2019

A.C. (Rinda) den Besten	
Functie algemeen	Bestuurder van de Jeugdbescherming Brabant en bestuurder Veilig Thuis Noord-Oost Brabant
Nevenfunctie algemeen	Lid Maatschappelijke Advies Raad FC Utrecht Lid Raad van Commissarissen Woonin Lid adviesraad Kenniscentrum Inclusieve Samenleving Lid Raad van Toezicht Nederlands Jeugdinstituut Bestuurslid Arbeidsmarktfonds FCB
Functies NOC*NSF	Bestuurslid, aandachtsveld Sportparticipatie
	Bestuurslid vanaf 9 mei 2016

R. (Raymon) Blondel	
Functie algemeen	Directeur / Eigenaar Blondel Processturing
Nevenfunctie algemeen	President Europees Paralympisch Comité
Functies NOC*NSF	Bestuurslid, aandachtsveld Paralympisch Voorzitter Nederlands Paralympisch Comité
	Bestuurslid vanaf 9 mei 2016

I. (Inge) Janssen	
Functie algemeen	Gemeente Utrecht, adviseur Gezonde Leefomgeving
Nevenfunctie algemeen	Voorzitter atletencommissie NOC*NSF Sportprijzen Utrecht – jurylid Steunfonds Orca – bestuurslid
Functies NOC*NSF	Bestuurslid Afgevaardigde vanuit (Atletencie (voorzitter)
	Bestuurslid vanaf 16 mei 2022

A. (Annette) Mosman	
Functie algemeen	Bestuursvoorzitter van APG
Nevenfunctie algemeen	Lid van het bestuur Stichting TBI Lid van de Raad van Commissarissen van A.F.C. Ajax N.V. Lid Raad van Toezicht Netspar
Functies NOC*NSF	Penningmeester Bestuur
	Bestuurslid vanaf 16 november 2016

I.E.M. (Irene) Eijs	
Functie algemeen	Director data strategy & analytics - MPG
Nevenfunctie algemeen	Bestuurslid Hollandia Roeiclub
Functies NOC*NSF	Bestuurslid
	Bestuurslid vanaf 19 november 2018

E. (Erik) Versnel	
Functie algemeen	Directeur Rabobank Amsterdam
Nevenfunctie algemeen	Amsterdam Economic Board – lid RvT VNO NCW metropoolregio Amsterdam – lid algemeen bestuur FIXbrigade Nederland – lid RvT
Functies NOC*NSF	Bestuurslid
	Bestuurslid vanaf 20 november 2023

Directie

M.G.A.C. (Marc) van den Tweel	
Functie algemeen	Algemeen directeur NOC*NSF
Nevenfunctie algemeen	Bestuurder Stichting Administratiekantoor Kansspelbelangen NOC*NSF/ALN Vicevoorzitter Raad van Toezicht, Rijksmuseum van Oudheden Voorzitter Raad van Toezicht Rewilding Europe Voorzitter Raad van Toezicht Free Nature Lid Raad van Commissarissen, Papendal BV
Functies NOC*NSF	Algemeen directeur vanaf 1 oktober 2021

J.S. (John) Bierling	
Functie algemeen	Zakelijk directeur NOC*NSF
Nevenfunctie algemeen	Bestuurder Stichting Administratiekantoor Kansspelbelangen NOC*NSF/ALN Lid Comité van Aanbeveling Stichting Militaire Prestatie Tocht te Paard Lid Raad van Toezicht Werkgevers in de Sport Lid Raad van Commissarissen FC Twente
Functies NOC*NSF	Zakelijk directeur vanaf 1 september 2016

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.

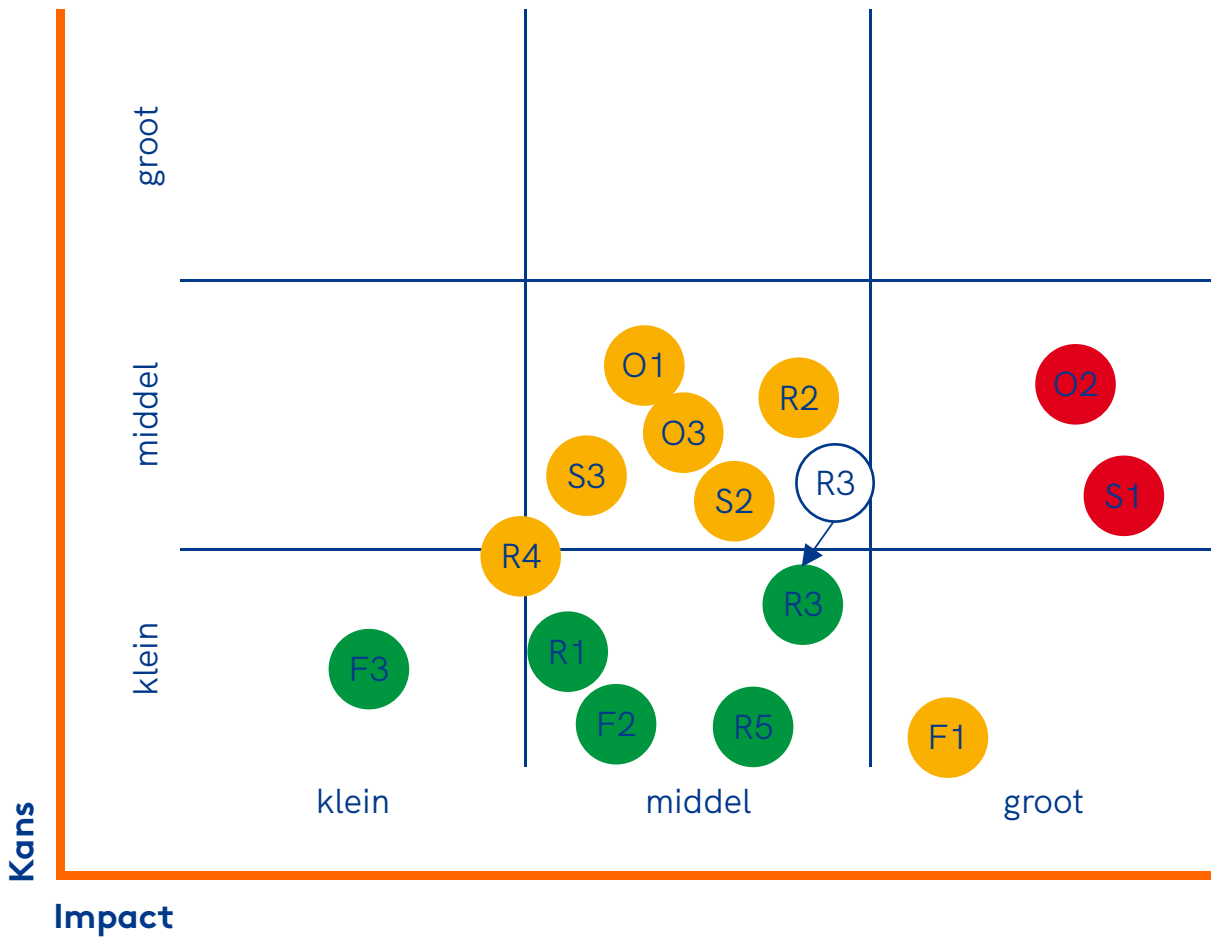
Gezien de maatschappelijke positie van NOC*NSF, onze rol als belangbehartiger van de aangesloten sportbonden en het hiermee samenhangende belang van financiële continuïteit voor deze bonden, handelt NOC*NSF risico-avers op de diverse risicocategorieën. Daarnaast heeft NOC*NSF extra geïnvesteerd in versterking 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; • Communicatiestrategen 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

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



Samenvatting aanpassingen jaarrekening April vs. oktober

#wewinnenveelmetsport



Rabobank



Samenvatting


Toegelichte mutaties

- Doel: hernieuwd inzicht waardering 2 panden verwerkt
- Materiele vaste activa: Fouterstel 2022
- Materiele vaste activa: (Her)taxatie 2023
- Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen: Latente belastingvordering met voorwaartse verliescompensatie

Materiele vaste activa

Fouterstel 2022

Mutaties april vs. oktober

- Juiste waardering Sporthal West en Ruskahal = residuele waarde:
 - Waarde taxatie = € 4.538k
 - Waarde overnameprijs Neptunus = € 3.436k/- 
 - Residuele waarde = € 1.101
- Drietal grondposities stonden tegen verkrijgingsprijs gewaardeerd.
Nu gewaardeerd tegen: € 1.390k 
- **Fouterstel Vastgoedbeleggingen: € 2.046k/-** 
- Panden in eigen gebruik te hoog gewaardeerd na hertaxatie 2019. Verschuiving "gebouwen en terreinen" naar "vastgoedbeleggingen" t.w.v. €1.594k

April (voor fouterstel)

Ref.	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
VASTE ACTIVA (Vervolg)		
Materiële vaste activa	(2)	
<u>Specificatie / soort</u>		
Gebouwen en terreinen	11.030	11.111
Machines en installaties	8.153	8.888
Inventaris en overige activa	1.576	1.878
Activa in ontwikkeling	293	305
Vastgoedbeleggingen	35.531	35.391
	56.582	57.573

Oktober (na fouterstel) | pagina 19 jaarrekening

Ref.	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
VASTE ACTIVA (Vervolg)		
Materiële vaste activa	(2)	
<u>Specificatie / soort</u>		
Gebouwen en terreinen	9.437	9.517
Machines en installaties	8.153	8.888
Inventaris en overige activa	1.576	1.878
Activa in ontwikkeling	293	305
Vastgoedbeleggingen	37.051	34.939
	56.509	55.526

Materiele vaste activa

(Her)taxatie 2023

Mutatie 2022 naar 2023

- (Her)taxatie 2023 doorgevoerd. Waardestijging vastgoedbeleggingen: €1.972k.
- Investerings vastgoedbeleggingen: €140k.
- Waardestijging vastgoedbeleggingen: €2.112k.

Oktober (na fouterstel) | pagina 19 jaarrekening

Ref.	31 december 2023 x € 1.000	31 december 2022 x € 1.000
VASTE ACTIVA (Vervolg)		
Materiële vaste activa	(2)	
<u>Specificatie / soort</u>		
Gebouwen en terreinen	9.437	9.517
Machines en installaties	8.153	8.888
Inventaris en overige activa	1.576	1.878
Activa in ontwikkeling	293	305
Vastgoedbeleggingen	37.051	34.939
	56.509	55.526

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Inventaris en overige activa	Activa in ontwikkeling	Vastgoedbeleggingen	Totaal 2023	Totaal 2022
<u>Stand per 1 januari</u>							
Aanschafwaarde	18.548	16.477	4.720	305	34.939	74.989	87.612
Fouterstel onjuiste waardering vastgoed	0	0	0	0	0	0	-2.046
Cumulatieve afschrijvingen	-9.031	-7.589	-2.842	0	0	-19.463	-29.214
	9.517	8.888	1.878	305	34.939	55.525	56.352
<u>Mutaties in het boekjaar</u>							
Investerings	104	68	396	2	140	710	1.030
Hertaxatie vastgoedbeleggingen	0	0	0	0	1.972	1.972	0
Desinvesteringen (aanschafwaarde)	-28	-2.575	-395	-14	0	-3.012	-11.608
Desinvesteringen (cum. afschrijvingen)	0	2.575	337	0	0	2.912	11.608
Afschrijvingen	-156	-903	-640	0	0	-1.699	-1.857
	-24	4.415	458	16	2.112	7.006	22.389
<u>Stand per 31 december</u>							
Aanschafwaarde	18.624	13.970	4.721	293	37.051	74.659	74.988
Cumulatieve afschrijvingen	-9.187	-5.817	-3.145	0	0	-18.151	-19.463
	9.437	8.153	1.576	293	37.051	56.509	55.526
<u>Specificatie / gebruik</u>							
Voor verhuur (vastgoedbeleggingen)	0	7.765	867	293	37.051	45.976	43.325
Voor bedrijfsvoering (eigen gebruik)	9.437	388	709	0	0	10.533	12.201
	9.437	8.153	1.576	293	37.051	56.509	55.526

Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen

Latente belastingvordering voorwaartse verliescompensatie

- Vanaf 2022 nieuwe fiscale regels waarbij sprake is van een aanzienlijke verruiming van de fiscale verrekeningstermijn
- NOC*NSF neemt geen latente belastingvordering op

Toelichting NOC*NSF (jaarrekening pagina 35)

Vennootschapsbelasting/ compensabele verliezen

De fiscale eenheid Papendal Holding B.V. heeft in voorgaande boekjaren significante fiscale verliezen verantwoord. Het fiscale resultaat wijkt af van het commerciële resultaat omdat fiscaal wordt afgeschreven op de vastgoedbeleggingen en commercieel niet. Op basis van de resultaten van de afgelopen tien jaar valt af te leiden dat nagenoeg geen positieve fiscale resultaten zijn behaald, en dat het voor de (nabije) toekomst onzeker blijft of voldoende fiscale winstgevendheid zal worden gerealiseerd om de bestaande compensabele verliezen (volledig) te verrekenen.

Hoewel de fiscale wetgeving per 2022 voorziet in een onbeperkte voorwaartse verliesverrekening, is er, gezien de historische resultaten en de verwachtingen omtrent de toekomstige winstgevendheid, onvoldoende zekerheid dat deze verliezen in de toekomst zullen kunnen worden benut.

Conform de geldende richtlijnen voor de jaarverslaggeving wordt een latente belastingvordering uitsluitend opgenomen indien het waarschijnlijk is dat in de toekomst voldoende fiscale winst zal worden gerealiseerd om deze vordering te verrekenen. Aangezien deze verwachting op dit moment ontbreekt, wordt de latente belastingvordering niet gewaardeerd en zijn de compensabele verliezen ter grootte van ca € 3,6 mln. niet opgenomen in de balans.



notitie

Advies Financiële Commissie Jaarrekening 2023 NOC*NSF

ter informatie

ter besluitvorming

ter bespreking

aan	Algemene Vergadering
van	Financiële Commissie
betreft	Advies Financiële Commissie Jaarrekening 2023 NOC*NSF
datum	4 november 2024

1. Inleiding

Tijdens de vergadering van de Financiële Commissie (FC) van 15 oktober 2024 is in aanwezigheid van de aantredend penningmeester, de zakelijk directeur van NOC*NSF, de manager Bedrijfsvoering en teamleider Finance, de (geconsolideerde) jaarrekening 2023 van NOC*NSF en het accountantsverslag 2023 (naar aanleiding van de jaarrekeningcontrole) besproken.

In haar advies verwijst de commissie naar haar eerdere advies uit de Algemene Vergadering van mei jongstleden en ziet in dit advies specifiek toe op de wijzigingen zoals deze zijn doorgevoerd in de jaarrekening

Aan de leden van de AV wordt gevraagd de (geconsolideerde) jaarrekening 2023 van NOC*NSF (incl. resultaatsbestemming) vast te stellen, en het bestuur decharge te verlenen voor het gevoerde beleid.

2. Jaarrekening 2023

De jaarrekening 2023 is opgemaakt onder verantwoordelijkheid van bestuur en directie van NOC*NSF. De externe accountant heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven bij de jaarrekening. De jaarrekening is opgemaakt conform RJ 640 (richtlijn jaarverslaggeving voor organisaties zonder winststreven). De bevindingen van de accountant zijn vastgelegd in het accountantsverslag en zijn tijdens bovengenoemde vergadering besproken.

Bezoekadres

Papendallaan 60, Arnhem

Postadres

Postbus 302, 6800 AH Arnhem

Telefoon

+31 (0)26 483 44 00

Email

info@nocnsf.nl

Web

nocnsf.nl



In de jaarrekening is de deelneming Papendalgroep geconsolideerd. Vastgoed wordt gewaardeerd op marktwaarde volgens externe taxatierapporten. Het management beoordeelt jaarlijks op balansdatum de aannemelijkheden uit het laatste taxatierapport. Elk vier jaar worden de onroerende zaken getaxeed. Bij de taxatie in 2024 bleek dat twee hallen van Sportcentrum Papendal ten onrechte als volledig eigendom waren gewaardeerd, hoewel ze werden gehuurd. Dit leidde tot een te hoge waardering van deze hallen in de jaarrekening tot en met 2022.

Door NOC*NSF is over de juiste waardering ook informatie ingewonnen bij een externe verslaggevingsspecialist. Geconcludeerd is dat de juiste waardering de residuele waarde is, zijnde de grond en de installaties. Dit heeft een waardeverlagend effect.

Daarnaast is gebleken dat een drietal gronden tegen verkrijgingsprijs stonden gewaardeerd (bijna € nihil), maar tegen reële waarde moeten worden gewaardeerd omdat deze gronden aan externe partijen worden verhuurd. Dit heeft een waardeverhogend effect.

De FC heeft kennisgenomen van de voorgaande analyse in aanwezigheid van de accountant.

- **De FC constateert dat na doorvoering van deze correcties in de geconsolideerde jaarrekening 2022 er per saldo sprake is van een waardedaling van € 2,0 miljoen in de post vastgoedbeleggingen.**

Wijzigingen waardering vastgoed 2023

Overeenkomstig het beleid heeft Sportcentrum Papendal een externe deskundige opdracht gegeven om conform beleid een taxatie uit te voeren. Ten tijde van de mei vergadering was het definitieve taxatierapport nog niet voorhanden en derhalve deze ook nog niet verwerkt in de cijfers.

De voorbije periode is het definitieve taxatierapport verstrekt en vandaar ook als zodanig verwerkt in de cijfers.

- **De FC constateert dat na doorvoering van deze taxatie in de geconsolideerde jaarrekening er sprake is van een waardestijging van € 2,0 miljoen in de post vastgoedbeleggingen. Deze waardestijging wordt tevens verwerkt in de staat van baten en lasten over 2023.**

Resultaat 2023 NOC*NSF

NOC*NSF heeft het boekjaar 2023 afgesloten met een positief geconsolideerd resultaat van € 9,7 miljoen. Dit resultaat is € 9,6 miljoen beter dan begroot. De verklaring hiervoor is toegelicht in ons advies in mei 2024 aan de ALV.

Dit is € 2,0 miljoen hoger dan het beeld ten tijde van de mei vergadering. Dit als gevolg van de verwerking van de wijziging in de waardering vastgoed 2023, waarbij de waardestijging wordt verwerkt via de staat van baten en lasten.

Resultaatbestemming 2023

Met de resultaatbestemming, zoals opgenomen in paragraaf 2 van de jaarrekening (in de geconsolideerde staat van baten en lasten), kan de FC instemmen.



- **De FC kan zich vinden in het bestuursvoorstel voor de resultaatbestemming 2023.**

3. Overig

Algemeen

Tijdens de vergadering heeft de FC gesproken met de accountant over het accountantsverslag. De FC stelt vast dat vanuit NOC*NSF samen met haar accountant, ondersteunt door haar bureau vaktechniek, de voorbije periode grondig te werk is gegaan om tot een juiste waardering van de post vastgoedbeleggingen te komen. In de situatie van Sportcentrum Papendal complexe materie, waarbij de FC vaststelt dat er weer sprake is van een situatie waar met iedereen consensus is over de toegepaste waarderingssystematiek.

4. Advies Financiële Commissie aan de Algemene Vergadering NOC*NSF

De Financiële Commissie stelt aan de Algemene Vergadering voor om, met in acht name van de eerder gemaakte opmerkingen, de jaarrekening 2023 van NOC*NSF (incl. resultaatsbestemming) vast te stellen, en het bestuur decharge te verlenen voor het gevoerde beleid.

Financiële Commissie

P. Ouwendijk, voorzitter

J. de Leeuw

R. Boumans

Y. de Both

C. Frikkee

Jaarplan 2025

NOC*NSF

#wewinnenveelmetsport



Voorwoord

Vooruitkijkend naar 2025 kunnen en willen we natuurlijk niet voorbijgaan aan de fantastische resultaten die onze TeamNL-sporters hebben bereikt tijdens de Olympische en Paralympische Spelen van 2024. Sensationele prestaties, bijgewoond door duizenden fans. En wat een ontvangst konden we de sporters geven – mede dankzij onze partners – in het eerste eigen TeamNL Huis! Een avontuur, een investering, maar ook een signaal naar de samenleving over het belang van inclusie: kijken naar wat er wél kan. Dat signaal werd in Den Haag goed gehoord, getuige de bezoeken van bewindspersonen en de minister-president aan onze sporters in Parijs.

Echter, vanuit datzelfde Den Haag komen ook de beleidsplannen die kunnen leiden tot verschraving van de sport over de hele linie. Het spreekt vanzelf dat we met enthousiasme en overtuiging het belang van sport blijven uitdragen, samen met de sectorpartners en vele ambassadeurs van de sport. De maatschappelijke waarde is te relevant, net als het letterlijke rendement op termijn met betrekking tot de gezondheid. Maar vooral willen we ons er meer dan ooit voor inzetten dat iedereen het plezier van sport kan (blijven) ervaren. Leden van verenigingen, jongeren in de binnenstad, opgroeiende kinderen in nieuwbouwwijken. Onze ambitie – zoals verwoord in de Sportagenda 2032 – is stevig: 12 miljoen mensen die 3 keer per week sporten in 2032. Dat bereiken we alleen in nauwe samenwerking met alle partijen in de sector. De Nederlandse sportinfrastructuur is uniek – we weten het allemaal – en die moeten we behouden.

Daarom kiest NOC*NSF ook in 2025 voor een concrete aanpak om sportaccommodaties te helpen verduurzamen en zo sport betaalbaar te houden. Voor pragmatische beleidsadviezen om ruimte voor sport te creëren en voor steun aan bonden en verenigingen om een sociaal veilig sportklimaat te realiseren.

Natuurlijk staan ondertussen Milaan en Los Angeles al stevig in de agenda. Voor een toekomstbestendig topsportprogramma blijven we investeren in kwaliteit, in perspectief op topprestaties. Op weg naar volgende Spelen waarbij heel Nederland meeleeft met sporters die ons inspireren en laten zien wat er kán.

In dit document (ons Jaarplan 2025) beschrijven we – op hoofdlijnen – waar we ons komend jaar voor in gaan zetten: onze ambities en inspanningen om bij te dragen aan de doelen van onze vereniging. Natuurlijk liggen daar meer gedetailleerde plannen, budgetten en KPI's onder; dat spreekt vanzelf. En veel van het werk dat wij iedere dag weer verrichten treft u hier ook niet aan. Maar dit is de hoofdlijn: bijdragen aan 'het sportiefste land ter wereld!' Op naar een mooi 2025, moedig voorwaarts.



Anneke van Zanen-Nieberg
Voorzitter NOC*NSF



Marc van den Tweel
Algemeen directeur
NOC*NSF





Speerpunten 2025 - Actielijnen

■ Behaald ■ Gedeeltelijk behaald ■ Niet behaald

1	We werken intensief en effectief samen, binnen en buiten de sector	We zetten ons in voor het beïnvloeden van de uitwerking van het regeerprogramma (van alle ministeries), via Tweede Kamer en Eerste Kamer.	We richten ons samen met sportpartners en kennisinstituten actief op de sportcampagne voor de Gemeenteraadsverkiezingen 2026.	We ondersteunen van de initiatieven die door partners ondernomen worden om de beweegbaarheid van Jeugd te vergroten, onder andere in het onderwijs en de inrichting van de openbare ruimte.	We maken een heldere strategie richting gemeenten en regionale overheden, waarmee we effectief kunnen inzetten op de doelen die we vanuit de Sportagenda willen realiseren, en die vanuit een integrale aanpak, met bonden en lokale partners ook waar kunnen maken.			
2	We versterken de organisatiekracht van sportorganisaties op maat	We voorzien in support die aansluit op de ondersteuningsbehoeften van onze leden.	We zorgen ervoor dat onze leden relevante informatie, producten en diensten laagdrempelig kunnen raadplegen.	We delen kennis en expertise en geven advies om zo de (organisatie)kracht van onze leden te versterken.	We focussen ons op het dossier 'toekomstige financiering van de sport'.	Het adviseren van leden en interne organisatie over de mogelijkheden van Olympic Solidarity subsidies en waar mogelijk ondersteunen bij het aanvragen daarvan.	Het starten van adviestrajecten voor internationale strategieën van bonden, met als doel een internationaal beleid voor minimaal drie bonden op te stellen.	
3	We werken aan voldoende en bekwame vrijwilligers en professionals in de sector	Het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het faciliteren en stimuleren van professionele en persoonlijke (talent-)ontwikkeling binnen NOC*NSF, waarbij beweging en ontwikkeling tot succes leiden.	Het versterken van synergie en samenwerking door effectieve implementatie van de nieuwe structuur, met oog voor 'aligned autonomy' binnen NOC*NSF.	We werken aan leiderschapsontwikkeling met aandacht voor cultuur, waarden en gedrag.	Implementeren van de TeamNL-academie, het leer- en ontwikkelprogramma voor coaches en experts in Topsport- en opleidingsprogramma's.	Adviseren en ondersteunen van toekomstige internationale bestuurders. Onder andere door de implementatie van een opleidingsprogramma in samenwerking met andere landen.		
4	We organiseren aantrekkelijk sportaanbod, waaronder wedstrijden en evenementen	We zetten in op het verbeteren van kennisdeling op het domein van talentontwikkeling, de reis naar topsport en de doelgroep ambitieuze sporters.	Het organiseren van één groot breedtesportevenement en het integreren van onder andere Olympic Moves, Nationale Sportweek en TeamNL Experience.	Ondersteuning van de uitzending World Games door de afdeling Topsport.	Meer media-aandacht voor de uitzending naar de World Games door de afdeling MCP (inclusief tv-rechten).	Samen met bonden komen we tot een aanpak om de instroom te verhogen bij de jeugd tussen 5 en 13 jaar, de uitstroom te verlagen bij de jeugd tussen 13 en 19 jaar en jongvolwassenen tussen 31 en 45 jaar en de herinstroom bij 45-plussers te verhogen. Om dit te realiseren maken we onderscheid naar type sporten en regionale en lokale context. Daarnaast zullen we samen met anders georganiseerde sporten samenwerken om tot hybride vormen van sportaanbod te komen.		
5	We organiseren een optimaal en succesvol topsportklimaat in Nederland	We maken een definitieve keuze voor de uitvoeringsmethode van het vernieuwde model (inkomens)voorzieningen topsport en stellen een implementatieplan 2026 op.	Het implementeren van de TeamNL-academie, het leer- en ontwikkelprogramma voor coaches en experts in Topsport- en opleidingsprogramma's.	We maken ons hard voor het verbeteren van kennisdeling op het domein van talentontwikkeling, de reis naar topsport en de doelgroep ambitieuze sporters.				
6	We werken aan toegankelijke sportaccommodaties en een sportvriendelijke openbare ruimte	Gemeenten krijgen kaders voor hun sportlocatiebeleid aangereikt die aansluiten bij de Sportagenda 2032 ambities en minimaal 10 maken hier gebruik van via adviestools en 200 via het Kwaliteits zorgsysteem Sportaccommodaties.	Alle sportclubs kunnen gebruik maken van regelingen, hulpmiddelen en informatie om voldoende, kwalitatieve, duurzame, toegankelijke en betaalbare ruimte om hun sport te kunnen bedrijven en minimaal 50% is hiervan de op de hoogte.	De landelijke overheid faciliteert ruimte voor sport en accommodaties, resulterend in een sportnorm of aansluitend bij de ontwikkeling van de 15 minuten stad.				
7	We promoten de waarde van sport en sportief bewegen voor iedereen	Het verhogen van commerciële inkomsten voor de Nederlandse breedtesport en topsport.	Het versterken van het merk TeamNL en het aanscherpen van het merk NOC*NSF.	Het realiseren van alle commerciële en relationele activiteiten voor Milaan 2026.	Binnenhalen nieuwe/additionele sponsors voor TeamNL.	Meer focus in social mediabeleid.		
8	We innoveren op het gebied van prioritaire thema's	Het verhogen van de efficiëntie en impact van de afdeling HR door digitalisering en data-analyse.	We geven opvolging aan de aanbevelingen uit het AEF-rapport 'Samen de lat hoger leggen', met daarbij extra aandacht voor ontwikkeling naar onafhankelijk integriteit scentrum en het versterken van keten van melding tot handhaving.	We focussen op het versterken van sportbonden, zodat zij kunnen werken aan een veilige en integere sport. Daarbij optimaliseren we de opvolging van meldingen over grensoverschrijdend gedrag.	We zetten ons in voor de uitrol van de '4 V's' (basiseisen sociale veiligheid) via sportbonden en gemeenten naar sportaanbieders op lokaal niveau.	We werken aan een voorspelbaar en beheersbaar voortbrengingsproces van applicaties en dataproducten. Daarbij consolideren we de manier van werken en veranderingen in 2024. Van ideeën, prioriteren naar go-live van functionaliteit.	We richten ons op een veilig, compliant en beheersbaar applicatie-landschap, netwerken en infrastructuur, om daarmee effectief processen en diensten van NOC*NSF te ondersteunen ten gunste van de Sportagenda, Sportakkoord, de Topsportstrategie en de Breedtesportstrategie en operationele processen.	We zetten binnen NOC*NSF data in voor besluitvorming en ondersteuning van de Sportagenda, Sportakkoord, Topsportstrategie en Breedtesportstrategie.



Speerpunten 2025

Het jaar 2025 moet een jaar van professionele groei en innovatie te worden voor onze organisatie. Met een focus op duurzame ontwikkeling, efficiëntie en teamontwikkeling, streven we ernaar om onze doelen te bereiken en onze waarden centraal te stellen in ons handelen. Naast de speerpunten die we binnen de actielijnen ondernemen, zullen we ook activiteiten ontplooiën die niet binnen één van de actielijnen passen – deze worden hierna geschetst.

Verdienmodellen

We zetten in op het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen (voor onze leden en voor NOC*NSF) om duurzaam financieel gezond(er) te zijn; waarbij spreiding van risico's en het exploreren van nieuwe kansen essentieel zijn.

Duurzaam financieringsmodel

We zullen een duurzaam financieringsmodel voor NOC*NSF ontwikkelen om de lange termijn financiële gezondheid van onze organisatie te waarborgen.

Implementatie van Identity & Access Management voor bedrijfsapplicaties

Beïnvloeden van het regeerprogramma voor alle ministeries en via de Tweede en Eerste Kamer en maatschappelijke stakeholders en bondgenoten, gebaseerd op een 6-puntenplan.

TeamNL Huis

We nemen een besluit over een mogelijk TeamNL Huis in Milaan Cortina d'Ampezzo voor de Olympische Winterspelen (2026) en de opzet daarvan. Daarnaast ontwikkelen een businessmodel voor een mogelijk TeamNL Huis in Los Angeles (Olympische en Paralympische Zomerspelen 2028).

Duurzame inzetbaarheid medewerkers

We zullen ons richten op het faciliteren en stimuleren van professionele en persoonlijke (talent)ontwikkeling en persoonlijk leiderschap. We streven naar beweging en ontwikkeling als 'drivers' voor succes. Onze doelen en waarden staan daarbij centraal ('aligned autonomy').

Teamontwikkeling innovatie

We zullen investeren in teamontwikkeling, transparantie, verantwoordelijk en innovatie om onze medewerkers te inspireren en onze positie te versterken en het vertrouwen van onze stakeholders te behouden.

Zichtbaar resultaat van (structuur)wijzigingen

We zullen de resultaten van de (structuur)wijzigingen die de afgelopen twee jaar zijn doorgevoerd, evalueren. Dit zal de integrale samenwerking binnen onze organisatie verder versterken.

Optimalisatie van structuur en processen

We zullen onze structuur en processen optimaliseren om efficiënter te werken en betere resultaten te behalen.

Versnelling van besluitvorming

We zullen de interne besluitvorming versnellen om sneller en effectiever te kunnen reageren op veranderingen en kansen.

Strikte kostenbeheersing

We zullen strikte kostenbeheersing toepassen om onze financiële middelen optimaal te benutten en verspilling te voorkomen.

Benoeming nieuwe accountant

In mei 2025 zal tijdens de Algemene Vergadering een nieuwe accountant worden benoemd, conform het driejaarlijkse roulatieschema. Deze benoeming is cruciaal voor het waarborgen van de financiële integriteit en transparantie binnen onze organisatie.

Beïnvloeden (uitwerking) regeerprogramma:

We implementeren een nieuw Identity & Access Management (IAM) voor onze bedrijfsapplicaties. Dit voor het verbeteren van de beveiliging en efficiëntie van onze IT-infrastructuur. Hiermee houden we het kort en bondig en verbonden met de speerpunten bij de actielijnen.

Project leverancier hosting digitale werkplek

We zullen een beslissing nemen over de continuering van onze hostingpartner KPN of de vervanging daarvan. Dit project is essentieel voor het waarborgen van een stabiele en betrouwbare digitale werkplek voor al onze medewerkers.



Prognose 2024 en Begroting 2025

ter informatie

ter besluitvorming

ter bespreking

aan	Algemene Vergadering NOC*NSF
van	Bestuur NOC*NSF
datum	4 november 2024

Algemeen

Voor ligt de toelichting behorend bij het Jaarplan 2025 en de begroting 2025. De begroting 2025 is de financiële uitwerking van het Jaarplan 2025 en dient in samenhang hiermee te worden beschouwd. Het betreft de enkelvoudige begroting waarbij het financieel resultaat van de Papendal groep niet is meegenomen.

In de begroting wordt het voorzichtigheidsbeginsel als uitgangspunt gehanteerd.

Het voorzichtigheidsbeginsel houdt in dat de balanswaardering van activa en passiva voorzichtig plaatsheeft. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in de vraag of bepaalde uitgaven als kosten in de winst- en verliesrekening van het lopende jaar worden meegenomen of (voor meerdere jaren) op de balans worden geactiveerd, indien niet zeker genoeg is of de betreffende uitgave zal resulteren in toekomstige inkomensvorming.

Een voorzichtige inschatting zal in een dergelijk geval resulteren in het nemen van de kosten via de winst- en verliesrekening. Ook komt het voorzichtigheidsbeginsel tot uiting indien uitgaven weliswaar op de balans worden geactiveerd, maar als de levensduur van het activum voorzichtig wordt ingeschat.

De recente kabinetsplannen hebben aanzienlijke invloed op de subsidies voor sport in Nederland, waaronder de financiering van NOC*NSF. Een van de grootste zorgen is de geplande verhoging van de kansspelbelasting (KSB), wat tot gevolg gaat hebben dat de jaarlijkse bijdrage van de Nederlandse Loterij aan de sport substantieel zal verminderen. Dit zal de basisfinanciering van zowel topsport als breedtesport aantasten. De samenloop van de stijging van de KSB, het ingaan van de tabaksban en het invoeren van speellimieten zal in gezamenlijkheid de afdracht van de NLO en de waarde van de golden share negatief beïnvloeden.

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 Odido AD MissieH2 Rabobank



Daarnaast zijn er andere maatregelen die de sportsector zullen raken, zoals de verhoging van de btw op sportdiensten van 9% naar 21%, wat vooral de betaalbaarheid van sporten bij commerciële aanbieders, zoals fitnesscentra, zal beïnvloeden. Deze belastingverhoging treedt echter pas in 2026 in werking.

Hoewel sportverenigingen worden vrijgesteld van deze btw-verhoging, kan het voor veel sporters nog steeds leiden tot hogere kosten en een daling van de sportdeelname, met name onder mensen met een laag inkomen. Deze verhoging zal de realiseerbaarheid van het Sportakkoord in negatieve zijn beïnvloeden. Immers de toegang tot de sport wordt verhoogd in plaats van verlaagd.

Al met al zal het nieuwe kabinetsbeleid leiden tot verminderde inkomsten voor NOC*NSF, haar leden en andere sportorganisaties, waardoor in de nabije toekomst mogelijk moet worden bezuinigd op programma's en ondersteuning, zowel op lokaal als nationaal niveau.

Meerjarenperspectief

De financiering van NOC*NSF kenmerkt zich in grote lijnen door drie belangrijke financieringsstromen: de afdracht van Nederlandse Loterijgelden, sponsorbatens en subsidies van overheden.

In de afgelopen jaren heeft de Nederlandse Loterij (NLO) een gestage groei in haar bijdrage aan de georganiseerde sport laten zien, waardoor NOC*NSF en haar leden voortdurend beleid hebben kunnen voeren en hun reserves hebben kunnen vergroten.

Als gevolg van de recente kabinetsplannen is de verwachting dat afdracht van Nederlandse Loterijgelden (NLO) de komende jaren (substantieel) gaat dalen. De impact van de verhoging van de kansspelbelasting is dusdanig materieel, dat dit op korte termijn effect gaat hebben en dat de hertoe gevormde reserves al in 2025 worden aangewend.

Vanwege het prudente beleid dat in voorgaande jaren is gevoerd, zijn de huidige reserves op niveau om het Bestedingsplan enigszins op niveau te houden en een 'zachte landing' te maken. Echter voor de nabije toekomst dient gezamenlijk een nieuwe koers te worden bepaald over de omvang en besteding van de middelen van het Bestedingsplan.

In 2024 is een einde gekomen aan de Olympische cyclus 2021-2024. In een na Olympische periode betekent dit wederom een grote mate van onzekerheid op sponsorinkomsten, welke veelal in deze periode tot stand komen in de periode Q4-2024 tot en met Q2-2025. In het voorjaar 2025 zal een concreter beeld ontstaan over de sponsor financiering voor de komende cyclus.



In 2022 is een belangrijke sponsordeal gesloten met de Nederlandse Loterij, maar voor langdurige financiering van TeamNL zijn meer partners nodig. Momenteel gebruikt NOC*NSF hun eigen fondsen om dit te ondersteunen, maar door het huidige financiële klimaat is dit vanaf 2026 waarschijnlijk niet haalbaar. Dit hangt sterk af van nieuwe partnerovereenkomsten eind 2024 en begin 2025.

Daar waar NOC*NSF zich op dit moment nog weet verzekerd van subsidiefinanciering op grotere programma's als het Sportakkoord 2.0 en de bestaande instellingssubsidie Topsport, gaan de nieuwe kabinetsplannen tevens invloed hebben op de overheidsfinanciering voor de sport.

Gebleken is inmiddels dat voor de recent aangenomen Topsportstrategie 2032 op korte termijn geen additionele middelen bij VWS beschikbaar zijn, gezien de bezuinigingen waar de Rijksoverheid mee te maken gaat krijgen. Deze strategie zal niet kunnen worden uitgevoerd met de beschikbare financiële middelen. Stringente focus zal nodig zijn.

In 2024 werd de Clubloterij georganiseerd, maar de financiële doelstelling werd niet gerealiseerd omdat verschillende relevante bonden weinig inspanning hebben geleverd om het concept te implementeren.

De financiering voor de gehele organisatie wordt naar verwachting in 2025 voortgezet op het huidige niveau. Echter, tegen 2026 zal er extra aandacht nodig zijn aangezien subsidies voor bepaalde thema's mogelijk aanzienlijk verminderen. Binnen het budget is er beperkte flexibiliteit om snel aanpassingen te kunnen maken.

Begroting 2025

Samenvattend: De begroting 2025 van NOC*NSF is opgesteld te midden van relatief veel onzekerheid, deels door de huidige kabinetsplannen en deels door de start van een nieuwe Olympische cyclus met hernieuwde focus en verlenging van overeenkomsten en subsidieaanvragen.

De meest in het oog springende ontwikkeling is de daling in de afdracht van de Nederlandse Loterijgelden naar € 48,0mio in 2025. Door het onttrekken van middelen aan de hiertoe aangehouden bestemmingsreserve Bestedingsplan, kan het Bestedingsplan 2025 op niveau van ruim € 54mio worden gehouden en kan de financiering van huidig beleid worden gecontinueerd.

Dit tezamen met de overheidsfinanciering op topsportprogramma's, bestaande sponsorovereenkomsten en financiering langs de lijn van Sportakkoord 2.0, kan de financiering aan sportorganisaties in 2025 op niveau van zo'n € 90,0mio worden gehouden.

De begroting voor 2025 is de eerste in de Olympische cyclus van 2025-2028. Dit brengt na de Olympische Spelen onzekerheid met zich mee over sponsorinkomsten. Daarom wordt een voorzichtig beleid toegepast en alleen gegarandeerde opbrengsten worden begroot.

Daartegenover staat dat in een niet-Olympisch jaar middelen dienen te worden gereserveerd ten gunste van het Olympische jaar 2026 en 2028. Hiertoe vindt in 2025 dan ook een beperkte reservering plaats ten behoeve van de bestemmingsreserve 'Topsport (Uitzendingen)'. Deze is nog niet geïkt in een meerjarenfinancieringsprogramma Topsport.



Hetzelfde geldt voor de sponsoractiviteiten bij de Winterspelen in Milaan en Los Angeles, waaronder het TeamNL Huis. Deze begroting bevat nog geen kosten voor het TeamNL Huis. Eerst wordt de evaluatie van het TeamNL Huis in Parijs afgewacht. Bij het opstellen van deze begroting was de financiële evaluatie hiervan nog niet afgerond.

Net als vorig jaar maakt de TeamNL-propositie deel uit van de begroting van NOC*NSF. Het blijft essentieel om nieuwe partners te vinden voor duurzame financiering, omdat NOC*NSF momenteel een groot bedrag bijdraagt dat, gezien recente financiële veranderingen, niet vol te houden is.

Het thema Integriteit is de afgelopen jaren een vast onderdeel geweest in de plannen en budgetten van VWS, NOC*NSF en sportbonden. Via projectsubsidies en financiering is hier veel in geïnvesteerd en dit zal doorgaan in 2025. Vanwege recente financiële ontwikkelingen kan dit mogelijk op middellange termijn niet worden voortgezet. Het wordt aanbevolen dat dit thema eind 2025 volledig is geïntegreerd in de bedrijfsvoering.

De gesprekken over een mogelijke zelfstandigheid van het Centrum Veilige Sport Nederland zullen in 2025 voortgezet worden, inclusief de discussie over financiering. De voortgang is beperkt gebleven omdat het ministerie nog belangrijke beslissingen moet nemen en daarnaast is specifieke wetgeving vereist om de doelen van een onafhankelijk integriteitscentrum te verwezenlijken. Binnen de Vereniging is de interne discussie over duurzame financiering en bijdrage aan dit centrum nog niet gestart. Verwacht wordt dat de huidige plannen van het kabinet financiële druk op de investeringen in integriteit kunnen veroorzaken.

In lijn met de Sportagenda benadrukt NOC*NSF het belang van duurzaamheid. De vereniging heeft daarom een expert op dit thema aangesteld. De vereniging zet haar ambities voort en blijft hierin investeren.

De belangrijkste uitgangspunten van deze begroting zijn:

- De NLO-afdracht daalt in 2024 volgens de prognoses van de Nederlandse Loterij. Het verschil met het Bestedingsplan 2024 en kansspelbelastingcompensatie wordt aangevuld uit de bestemmingsreserve;
- Naar verwachting zullen dividenduitkeringen vanuit de Online BV door de NLO vanaf 2024 stoppen;
- VWS-subsidies zijn toegekend of toegezegd, waardoor ze betrouwbaar zijn;
- Sponsorbaten zijn gebaseerd op bestaande contracten of intentieverklaringen. Voorlopende onderhandelingen zijn voorzichtigheidshalve niet opgenomen;
- Verwacht wordt dat subsidies zoals de Instellingssubsidie en Sportakkoord, evenals programma's als Verenigingsondersteuning, volgens planning worden besteed;
- Overeenkomsten met participerende bonden voor de bondenpropositie zijn onderdeel van de begroting.

In de begroting en de bestemmingsreserves is een eventueel verlieslatend resultaat van het TeamNL Huis Parijs niet verwerkt.



RESULTAATONTWIKKELING 2024 EN BEGROTING 2025

De resultaatontwikkeling voor 2024 en de begroting voor 2025 geven het navolgende beeld:

NOC*NSF	Prognose	Begroting	Begroting
	2024	2024	2025
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
BATEN			
Nederlandse Loterijgelden	53.889	51.200	48.000
Sponsoring - Bijdragen Partners	24.859	21.129	16.021
Sponsoring - Bijdragen inkind	10.570	8.928	6.556
Subsidies overheden	73.849	71.677	74.139
Contributies	1.120	1.200	1.144
Overige baten	4.910	4.134	2.691
Budgettoewijzing	0	-	0
Strategisch budget	362-	742-	802-
Sponsoring - interne verdeling budget	0	-	0
	168.835	157.526	147.749
LASTEN			
Personeelskosten	26.385	26.514	26.977
Afschrijvingskosten	260	300	255
Huisvestingskosten	1.064	899	1.103
Organisatiekosten	3.065	3.074	3.225
Marketing- en communicatiekosten	21.088	19.706	13.000
Kosten sponsoring inkind	10.570	8.928	6.556
Specifieke projectkosten	28.752	25.815	19.373
Dekking / Doorbelasting kosten	-	-	-
Bestedingsplan sportorganisaties	81.579	79.949	81.699
Doorbelaste kantoor/overheadkosten	-	-	-
	172.764	165.186	152.188
FINANCIERINGSRESULTAAT			
Financieringsresultaat	513	-	906
SALDO VAN BATEN EN LASTEN	3.416-	7.659-	3.533-
Resultaat deelnemingen	-	-	-
RESULTAAT	3.416-	7.659-	3.533-
RESULTAATBESTEMMING			
<u>Overige (wettelijke) reserves</u>	-	-	-
<u>Bestemmingsreserves:</u>			
- Bestemmingsreserve Lotto	2.403	319	4.431-
- Best.reserve Organisatieontwikkeling	-	-	-
- Continuïteitsreserve	-	-	-
- Best.reserve Sponsorgelden	1.367-	3.514-	794-
- Best.reserve Topsport	4.718-	4.464-	2.022
- Best.reserve Support	266	-	329-
Totaal reserves	3.416-	7.659-	3.532-
TOTAAL	0	-	0-



TOELICHTING BEGROTE BATEN

Nederlandse Loterijgelden

NLO heeft een prognose afdracht voor 2024 afgegeven ad € 50,9mio. Tezamen met de compensatie kansspelbelasting ad. € 2,3mio is per saldo het vastgestelde Bestedingsplan voor 2024 ad. € 53,2mio hiermee gefinancierd.

In april jl. is de eindafrekening NLO over 2023 ontvangen, de meeropbrengst ten opzichte van de jaarrekening bedraagt € 0,3mio. De meeropbrengst zal worden toegevoegd aan de Bestemmingsreserve Bestedingsplan.

In de begroting 2025 wordt uitgegaan van een verwachte NLO bate ad € 48mio. In de AV van mei jl. is het Bestedingsplan vastgesteld op € 54,8mio. Het verschil ad € 6,8mio wordt gefinancierd vanuit de bestemmingsreserve Bestedingsplan en de compensatie kansspelbelasting. Per saldo vindt een onttrekking ad. € 4,5mio plaats aan de bestemmingsreserve Bestedingsplan.

Sponsorgelden (cash)

De geprognosticeerde sponsorinkomsten in 2024 ad. € 24,9mio zijn hoger dan begroot (€21,1mio). De belangrijkste redenen zijn de additionele sponsorbaten voor het TeamNL huis ad. € 2,0mio en de besteding van vooruit ontvangen sponsorgelden van Rabobank die zijn ingezet voor Duurzaamheid bij verenigingen en de TeamNL Sport Experience (€ 0,7mio).

Ook zijn de sponsorbaten toegenomen vanwege het behalen van de meerdere KPI's uit de NLO sponsorovereenkomst over 2023, waarvan 75% wordt uitbetaald aan verenigingen (€ 0,3mio) en zijn vooruit ontvangen sponsorbaten ingezet voor de registratie van de huldigingen en mediakosten (€ 0,3mio).

Daarnaast hebben enkele IOC Top X partners hun sponsorovereenkomst specifiek voor Parijs 2024 uitgebreid en zijn twee nieuwe sponsorpartners toetreden tot het Sponsorhuis (€ 0,5mio).

In de begroting van 2025 worden de sponsorinkomsten geschat op € 16,0 miljoen. Dit betekent een daling van € 5,0 miljoen in vergelijking met 2024 en brengt uitdagingen met zich mee voor de begroting van 2025. De afname is te wijten aan het aflopen van sponsorovereenkomsten bij het IOC (€ 1,3 miljoen), de cyclische uitbetaling van sponsorbaten vanuit het IOC (€ 1,8 miljoen), evenals het einde van sponsorcontracten bij NOC*NSF/TeamNL (€ 1,9 miljoen). Opmerking: de baten van het IOC worden gerekend tot de opbrengsten van de propositie en zouden normaal gesproken ten goede komen aan de NOC*NSF-organisatie en niet tot deze baten worden gerekend. Er wordt een bijgewerkte berekening uitgevoerd van de daadwerkelijke dekking van het de sponsorpropositie voor de jaren 2024 en 2025.



Sponsorgelden in natura (VIK)¹

Van sponsorgelden in natura (zowel baten als lasten) is sprake wanneer een sponsor geen financiële vergoeding ontvangt voor geleverde diensten (zoals reclameruimte) of goederen (kleding, fietsen etc.).

De verwachte naturasponsoring in 2024 bedraagt € 10,6mio en ligt daarmee hoger dan begroot (€ 8,9mio). De toename in verwachte naturasponsoring ten opzichte van begroting komt doordat de sponsorovereenkomst met DPG is uitgebreid t.b.v. het TeamNL Huis (€ 0,5mio), de natura sponsoring vanuit FILA voor 2024 hoger gaat uitvallen dan begroot (€ 0,7mio) en er twee nieuwe sponsorpartners zijn toegevoegd voor ticketing TeamNL huis (€ 0,1mio) en voor ooglasering topsporters (€ 0,1mio).

De begroting voor 2025 laat een sterke daling zien in verwachte sponsorgelden in natura en komt uit op een begrote waarde van € 6,6mio. Hier liggen twee redenen aan ten grondslag.

- Voor de aflopende sponsorovereenkomsten per eind 2024 worden de gesprekken over een mogelijke verlenging opgestart na afronding van de begroting 2025. Deze sponsorbaten maken derhalve geen onderdeel uit van de begroting (o.a. fietsen en koffers).
- Voor sponsorovereenkomsten die doorlopen geldt doorgaans dat de sponsorbijdrage in een Olympisch jaar vele malen hoger is dan in een niet Olympisch jaar (of zelfs nihil in een niet Olympisch jaar). Denk hierbij aan kleding voor uitzendingen en matrassen, maar ook de natura sponsoring van mediawaarde ligt lager in een niet Olympisch jaar.

Subsidies overheden

Uitgangspunt voor het opgenomen bedrag zijn subsidies die zijn toegewezen dan wel in een laatste fase van definitieve toekenning zijn. Gezien het huidige politieke klimaat kan niet worden uitgesloten dat deze toewijzingen nog onder druk komen te staan.

In de prognose 2024 kent NOC*NSF een aantal materiële VWS-subsidies te weten: Sportakkoord 2, Veilige en Integere Sport en de Instellingssubsidie Topsport. De verwachte subsidiebate in 2024 bedraagt zo'n € 73,9mio. Het verschil ten opzichte van begroot 2024 (ad. € 71,7mio) vindt plaats op herziening van de projectsubsidie het Sportakkoord en de looncompensatie ten behoeve van de Instellingssubsidie Topsport.

In de begroting 2025 zijn de volgende subsidies opgenomen:

- Instellingssubsidie Topsport, inclusief compensatie kansspelbelasting en een onttrekking egaliseringsreserve ad € 52,8mio;
- Sportakkoord 2 ad € 18,6mio;
- Veilige en Integere Sport ad € 1,9mio;
- VOG 2025-2027 ad € 0,5mio;
- OCW subsidie voor Alliantie Gelijke Spelen ad € 0,2mio;
- EU-subsidie voor Nationale Sportweek ad € 0,2mio.

¹ VIK = Value In kind



Contributie

De contributie voor de leden wordt jaarlijks geïndexeerd op basis van het geschoonde prijsindexcijfer voor de gezinsconsumptie volgens het CBS. De contributie dekt niet de aan de leden geleverde diensten.

Overige baten

De verwachte overige inkomsten voor 2024 liggen boven de begroting. Dit komt door bijdragen voor Welkom Thuis en de IOC-bijdrage voor de Olympische en Paralympische Spelen in Parijs. Voor 2025 zijn de begrote inkomsten echter aanzienlijk lager dan die van 2024. Dit is te wijten aan de geplande IOC-bijdrage (€ 1,1 miljoen) voor de Spelen, die logischerwijs niet in 2025 zal worden ontvangen.

TOELICHTING BEGROTE LASTEN

Personeelskosten

De verwachte personeelskosten liggen in lijn met begroot in 2024. Het aantal begrote fte's in 2024 bedraagt 258,1 fte. Ultimo september 2024 zijn 265 fte in dienst. Toename in het aantal fte's in 2024 is het gevolg van aanname personeel op subsidies binnen de gestelde subsidiekaders.

In 2025 zijn 264 fte's begroot. De personeelskosten in 2025 stijgen licht ten opzichte van begroot in 2024, in verband met de CAO indexatie.

Er wordt consequent uitgegaan van een adequate samenstelling van het personeelsbestand waarbij een grote mate van flexibiliteit wordt betracht. 138 fte van de begrote 264 fte hebben in 2025 een tijdelijke/ projectmatige aanstelling.

Marketing- en communicatiekosten

Onder de marketing- en communicatiekosten zijn activiteiten zoals billboarding, campagnes, events en branding rondom de Spelen en andere events begroot.

In de prognose 2024 stijgen de marketing- en communicatiekosten ten opzichte van begroot met € 1,4mio. Dit als gevolg van media- en activatiekosten rondom sponsorovereenkomsten voor het TeamNL Huis (€ 0,4mio), hogere kosten Events als Welkom Thuis e.d. vanuit externe financiering (€ 0,3mio), uitbetaling KPI2023 NLO aan bonden (€ 0,2mio) en kosten voor entree tickets TeamNL Huis (€ 0,5mio). De totale vergoedingen voor de door de bonden ingebrachte rechten voor de TeamNL propositie bedragen € 9,2mio.

Marketing- en communicatiekosten in 2025 zijn begroot op €13,0mio. Dit is een daling met €6,6mio ten opzichte van 2024. Een groot deel van de daling komt door kosten die specifiek begroot waren in 2024 voor de Spelen in Parijs (TeamNL Huis en RelatiesNL).

De marketing- en communicatiekosten voor 2025 bestaan met name uit € 8,9mio voor vergoedingen voor de door de bonden ingebrachte rechten voor de TeamNL propositie en €



1,9mio voor partner specifieke rechten die contractueel vastliggen. Daarmee staat in de begroting € 1,2mio aan kosten voor marketing- en communicatiekosten rondom de merken TeamNL en NOC*NSF. Hierbij dient wel vermeld te worden dat met deze kosten het begrotingstekort rondom de sponsorpropositie TeamNL uitkomt op € 1,6mio.

Door het nieuwe kabinetsbeleid zal NLO de komende jaren financieel onder druk komen te staan, wat mogelijk kan leiden tot bezuinigingen op marketingkosten, waaronder die van de NOC*NSF-propositie.

De huidige opzet van de TeamNL propositie in combinatie met de aflopende sponsorovereenkomsten maakt dat NOC*NSF hier intern middelen voor vrij dient te maken om deze propositie voor bonden te financieren.

De commerciële begroting voor de AV betreft dan ook een theoretische begroting voor de afdeling marketing, communicatie en partnerships die in realiteit niet haalbaar is.

Een herbezinning op de huidige propositie is noodzakelijk als geen additionele middelen worden verworven.

Specifieke kosten doelstellingen

De aan specifieke projecten gerelateerde kosten en contractueel overeengekomen activiteiten worden hier begroot.

De geprognosticeerde kosten voor 2024 vallen significant hoger uit dan begroot. Dit wordt verklaard door de bestedingen die samenhangen met de ontvangen projectsubsidies Sportakkoord en Veilige en Integere Sport. Maar ook bestedingen ten behoeve van de Olympische en Paralympische Spelen, zowel TeamNL als RelatiesNL.

De geraamde bijzondere kosten zullen in 2025 aanzienlijk afnemen vanwege het ontbreken van de Olympische Spelen dat jaar.



Sportorganisaties

Het door de AV vastgestelde Bestedingsplan en de Richtlijnen 2025 hebben als basis gediend voor de samenstelling van de begroting 2025.

Het vastgestelde Bestedingsplan kent de navolgende verdeling van de bestemde € 54,8mio:

I) BASISFINANCIERING & SPORTPARTICIPATIE	2025	2024
1.1 Basisfinanciering Sportbonden	€ 25.010.868	€ 24.870.000
1.2 Basisfinanciering NOC*NSF	€ 9.966.132	€ 9.910.000
Som Basisfinanciering	€ 34.977.000	€ 34.780.000
II) VERBONDEN PARTIJEN INTEGRITEIT & KWALITEIT		
2.1 Antidopingbeleid	€ 2.153.000	€ 1.900.000
2.2 Centrum Veilige Sport Nederland	€ 1.365.000	€ 1.015.000
2.3 Tuchtrechtspraak en Integriteit	€ 935.000	€ 585.000
2.4 Shared Services Organisatie	€ 500.000	€ 200.000
2.6 Regionale Sportnetwerken	€ 170.000	€ 170.000
2.8 Onderzoek	€ 400.000	€ 400.000
2.9 Fonds voor de Sport	€ 200.000	€ 200.000
	€ 5.723.000	€ 4.270.000
III) TOPSPORT		
3.1 Topsport	€ 14.050.000	€ 12.750.000
INCIDENTELE ONTREKKINGEN		
Collectieve belangenbehartiging	€ 0	€ 0
Overbrugging 2024 Topsport	€ 0	€ 1.200.000
TOTAAL	€ 54.750.000	€ 53.200.000

Vanuit het Bestedingsplan 2025, aangevuld met subsidies, wordt in de Begroting 2025 een bedrag van € 81,5 mio afgedragen aan sportorganisaties of aan de sport gerelateerde organisaties. In 2024 was dit € 80 mio. Dit is exclusief de commerciële propositie.



Dit betreft onder meer:

- De directe afdracht uit rubriek 1.1 (Basisfinanciering Sportbonden) van € 25,0mio;
- Een bedrag van € 3,7mio gereserveerd voor andere sportorganisaties niet zijnde bonden (onder meer de Dopingautoriteit en ISR);
- Een uitkering aan bonden en TeamNL Centra middels maatwerkfinanciering rubriek 3.1 Topsport, aangevuld met de Instellingssubsidie en de egalisatiereserve, bedraagt € 48,9mio;
- Vanuit Sportakkoord 2 (Heerema) wordt € 5mio aan bonden uitgekeerd.

Per saldo zijn in de begroting 2025 de navolgende bedragen gereserveerd voor Sportorganisaties:

Afdracht Sportorganisaties (x € 1.000)	P-2024	B-2024	B-2025
Bestedingsplan NLO	€ 29.972	€ 29.719	€ 31.803
Subsidies overheden	€ 52.179	€ 50.549	€ 52.179
Afdracht aan Sportorganisaties	€ 82.150	€ 80.268	€ 83.982

Hierbij is de mogelijke additionele vrijval vanuit de Bestemmingsreserve Bestedingsplan niet meegenomen.

TOELICHTING MUTATIES RESERVES / LIQUIDITEITEN

De Bestemmingsreserves vertonen een geplande afname in 2024. Dit geldt echter ook voor 2025:

	31-12-2025	31-12-2024	31-12-2023
Bestemmingsreserve NLO	€ 28.000	€ 28.000	€ 28.000
Bestemmingsreserve Bestedingsplan	€ 11.640	€ 16.071	€ 13.668
Continuïteitsreserve	€ 8.500	€ 8.500	€ 8.500
Bestemmingsreserve Sponsorgelden	€ 3.446	€ 4.240	€ 5.607
Bestemmingsreserve Topsport**	€ 1.723	€ 2.204	€ 2.020
Bestemmingsreserve Uitzendingen teams**	€ 3.346	€ 843	€ 5.745
Bestemmingsreserve Support	€ 1.276	€ 1.605	€ 1.339
Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling	€ 617	€ 617	€ 617
	€ 58.548	€ 62.080	€ 65.496

*Bedragen *K*

**In de jaarrekening zijn de bestemmingsreserve Topsport en Bestemmingsreserve Uitzendingen teams samengevoegd, echter voor het inzicht in het verloop zijn deze in de notitie apart gepresenteerd.



Er ligt een voorstel voor vrijval bestemmingsreserve Bestedingsplan. Eventuele besluit om de reserve te laten vrijvallen is nog niet opgenomen in de begroting. In bovenstaand overzicht is hier geen rekening mee gehouden.

De daartoe opgebouwde bestemmingsreserve sponsorgelden wordt aangewend ter financiering van commercieel RelatiesNL Parijs 2024, net als bestemmingsreserve Uitzendingen Teams voor het deel sportief TeamNL Parijs. **Het negatieve resultaat TeamNL Huis is bovendien in deze prognose niet meegenomen.**

De liquide middelen zullen in 2024 en in 2025 afnemen ten opzichte van 2023 door de uitgaven die verband houden met de Olympische en Paralympische Spelen in 2024. In 2025 wordt rekening gehouden met een lagere NLO bate, waardoor de liquide middelen zullen dalen ten opzichte van 2024. Meerjarig beschouwd is de liquiditeit een constante.

De liquiditeitsontwikkeling geeft het navolgende beeld:

	31-12-2025	31-12-2024	31-12-2023
Beschikbare liquiditeit	€ 53.167	€ 56.702	€ 63.851
Afdracht Q4 NLO (januari)	€ 14.000	€ 14.000	€ 17.000
Jaarafrekening NLO (mei)	€ 500	€ 500	€ 250
Beschikbare liquiditeit Q1 ^{J+1}	€ 67.667	€ 71.202	€ 81.101

*Bedragen *K*

Er is vastgesteld dat er genoeg liquide middelen zijn om de benodigde reserves vrij te maken als dat nodig is.

NOC*NSF

Prognose 2024

Begroting 2025

Oktober 2024

#wewinnenveelmetsport



Rabobank



Planning

Jaarplan/ begroting cyclus

Week	Datum	Onderwerp	Wie
16	15 april	Jaarplan- en begrotingsaanwijzing (kaderbrief)	F&C
25	17 juni	Strategische MT sessie	MT
	optioneel	2 ^e Jaarplan- en begrotingsaanwijzing	F&C
34	23 augustus	Aanleveren begroting aan Control	Afd.
38	16 september	Strategische MT sessie jaarplan en begroting	MT
40	30 september	Jaarplan en begroting gereed	MT
42	15 oktober	Financiële Commissie	F&C/ Dir
43	24 oktober	Bestuursvergadering	Directie
47	18 november	Algemene Vergadering	Bestuur

Begroting 2025

Jaarplan- en begrotingsaanwijzing

- 1) **Sponsoring:** Aflopende sponsorcontracten als ook significante daling van IOC-baten
- 2) **Personeelskosten:** CAO verhoging opvangen
- 3) **Organisatiestructuurwijzigingen:** Herinrichting breedtesport
- 4) **Financieringsuitdagingen events:** jaarlijks terugkerend onderwerp vanwege ontbreken structurele dekking

Begroting 2025

Waar staan we nu...

- Vertrekpunt is de kaderbrief:
 - Baten worden begroot voor zover er sprake is van getekende 'overeenkomsten', dan wel aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid dat baten worden gerealiseerd
- *"Een begroting is maar een begroting...": Dit jaar misschien nog wel meer dan ooit...*
- AV begroting: **beeld 2025 per september 2024**
- Begroting krijgt wederom dynamisch karakter
- De 'begrotingsonzekerheden':



Ontwikkelingen 2024

#wewinnenveelmetsport



Rabobank



Ontwikkelingen 2024

Welke zijn zeker materieel relevant voor begrotingsbeeld 2025?

Drie kaderstellende pijlers financiering werkorganisatie

1. Afdracht Nederlandse Loterijgelden
Afdracht Nederlandse Loterijgelden en aanwending reserves
2. Subsidies van overheden
3. Sponsoring
Ontwikkelingen en TeamNL Huis

Ontwikkelingen 2024

1. Afdracht Nederlandse Loterijgelden

- Voorstel 2025 vrijval Bestemmingsreserve Bestedingsplan in ieder geval ter financiering Bestedingsplan 2025:

Omschrijving	2019	2023	2024	2025 (Situatie april 2024)	2025 nieuwe situatie
Afdracht NLO (uitgaande van constante)	€ 44,6	€ 50,3mio	€ 50,3mio	€ 50,3mio	€ 48,0mio
Bestedingsplan	€ 44,6	€ 51,7mio	€ 53,2mio	€ 54,8mio	€ 54,8mio
Subtotaal	€ -	-€ 1,4mio	-€ 2,9mio	-€ 4,5mio	-€ 6,8mio
Dividenduitkering (uitgaande van constante)		€ 0,7mio	€ 1,7mio	€ 1,7mio	€ 0mio
Compensatie kansspelbelasting		€ 2,3mio	€ 2,3mio	€ 2,3mio	€ 2,3mio
Totaal	€ -	€ 1,6mio	€ 1,1mio	€ -0,5mio	€ -4,5mio

Ontwikkelingen 2024

1. Aanwending reserves

- Conform afspraak Bestemmingsreserve Loterijgelden (lang) in lijn brengen met actuele hoogte Bestedingsplan. Echter wijken we door recente ontwikkelingen hier van af. In getallen:

	2019	2023	2024	2025	2026 e.v.
Bestedingsplan	€ 44,6mio	€ 51,7mio	€ 53,2mio	€ 54,8mio	€ 50,3 mio**

Bestemmingsreserves	2019	2023	2024	2025	2026 e.v.
Loterijgelden		€ 28,0mio	€ 28,0mio	€ 28,0mio	€ 28,0mio***
Bestedingsplan		€ 13,7mio	€ 16,1mio	€ PM*	€ PM
Totaal		€ 41,7mio	€ 44,1mio	€ 28,0mio	€ 28,0mio

*Onttrekking in 2025 bestaat uit: Financiering Bestedingsplan € 4,5mio en additioneel voorstel (conform notitie bestemmingsreserve Bestedingsplan)

**Gebaseerd op 'zekere' baten met kennis van nu: Afdracht NLO € 48mio + compensatie kansspelbelasting € 2,3mio

***Huidige norm is daling van 15% voor 4 jaar kunnen opvangen. Bij omvang BP van € 54,8mio is dit € 32,9mio.

Ontwikkeling 2024

2. Subsidie van overheden

Jaar	Bedrag
2019	€ 55,9mio
2020	€ 60,0mio
2021	€ 61,5mio
2022	€ 65,9mio
2023	€ 69,4mio
2024	€ 71,7mio
2025	€ 74,1mio

Subsidies 2025

- Instellingssubsidie: 2025: € 52,8mio (w.o.) topsportprogramma's*
- Sportakkoord 2.0: 2025: € 18,6mio (w.o.) € 5,0mio Heerema
- CVSN 2025: € - (nog nihil)

*incl. compensatie kansspelbelasting en onttrekking egaliseriereserve topsport

Ontwikkelingen 2024

2. Subsidies van overheden

- Berichtgeving VWS: *“We doen ons best om niveau van subsidiering op gelijk niveau te houden, meer wordt het zeker niet!”*
- Oftewel ook geen inflatiecorrectie. Loonindexatie bij instellingssubsidie en stipendiumregeling (Fonds) kan ook onzeker worden
- Sportakkoord t/m 2025 zeker, 2026 'nog maar eens over hebben'
- Huidige integriteitsubsidies lopen tot en met 2024. Op dit moment zijn de subsidieaanvragen voor 2025 e.v. in behandeling bij VWS
- Vanaf 2026 mogelijk Rijksbreed een korting van 1 miljard op subsidies. Voor Sport kan dit een korting betekenen van ongeveer 15% (stel 10 mio euro)
- De ambitie van VWS is dit niet via de kaasschaaf te doen, maar duidelijke keuzes te maken



Ontwikkeling 2024

3. Sponsoring

Eind 2024 lopen sponsorovereenkomsten af bij het IOC en NOC*NSF met een totale waarde van € 4,1mio (exclusief de eenmalige sponsorbaten TeamNL Huis):

- IOC Top X partners (Toyota, Atos, Bridgestone, Panasonic en Intel (€ 2,3mio gemiddeld per jaar)
- MissieH2 (€ 1,1mio)
- Toyota IPC (€ 0,3mio)
- Gazelle (€ 0,4mio)

Gesprekken over verlengen worden nu na de Spelen opgepakt. De verwachting is dat van bovenstaande alleen MissieH2 gaat verlengen voor een lager bedrag.

Ook zijn er gesprekken met potentiële (nieuwe) partners voor TeamNL:

- Automotive (Gesprekken met PON en Louwman)
- Andere grote partij

Sponsoring en Sportpromotie is een uitdaging.

Afronding TeamNL-huis vindt nu plaats.

Ontwikkelingen 2024

3. TeamNL Huis

TeamNL Huis succes als event!!

Financieel is het TeamNL Huis verliesgevend, waarbij NOC*NSF 'garant' staat voor een negatief resultaat bij Papendal
Functioneel heeft het bij ons bij (nieuwe) partners binnengebracht.

Financiële analyse en zekerheid over het resultaat van het TeamNL Huis volgt later. Wat we nu zien:

- Minder tickets gebruikt
- Beperkte afname Food & Beverage
- Hogere kosten entertainment

Ontwikkelingen 2024

2024 in één sheet

- + NLO: meevaller dividenduitkering
- + Niet voorziene rentebaten

- +/- OS/PS: relatief conform gepland, m.u.v. de medaillebonus
- +/- gerealiseerde sponsorbaten t.b.v. TeamNL Huis

- TeamNL Huis
- Clubloterij financieel niet wat gehoopt
- Kwaliteitszorgsysteem exploitatie technisch klein aandachtspunt

Begroting 2025 analyse in hoofdlijnen

#wewinnenveelmetsport



Rabobank



Begroting 2025

Het beeld



NOC*NSF

Prognose	Begroting	Begroting
2024	2024	2025
x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000

BATEN

Nederlandse Loterijgelden	53.889	51.200	48.000
Sponsoring - Bijdragen Partners	24.859	21.129	16.021
Sponsoring - Bijdragen inkind	10.570	8.928	6.556
Subsidies overheden	73.849	71.677	74.139
Contributies	1.120	1.200	1.144
Overige baten	4.910	4.134	2.691
Budgettoewijzing	0	-	0
Strategisch budget	362-	742-	802-
Sponsoring - interne verdeling budget	0	-	0

168.835	157.526	147.749
----------------	----------------	----------------

LASTEN

Personeelskosten	26.385	26.514	26.977
Afschrijvingskosten	260	300	255
Huisvestingskosten	1.064	899	1.103
Organisatiekosten	3.065	3.074	3.225
Marketing- en communicatiekosten	21.088	19.706	13.000
Kosten sponsoring inkind	10.570	8.928	6.556
Specifieke projectkosten	28.752	25.815	19.373
Dekking / Doorbelasting kosten	-	-	-
Bestedingsplan sportorganisaties	81.579	79.949	81.699
Doorbelaste kantoor/overheadkosten	-	-	-

172.764	165.186	152.188
----------------	----------------	----------------

FINANCIERINGSRESULTAAT

Financieringsresultaat

513	-	906
-----	---	-----

SALDO VAN BATEN EN LASTEN

Resultaat deelnemingen

3.416-	7.659-	3.533-
-	-	-

RESULTAAT

3.416-	7.659-	3.533-
--------	--------	--------

RESULTAATBESTEMMING

Overige (wettelijke) reserves

Bestemmingsreserves:

- Bestemmingsreserve Lotto	2.403	319	4.431-
- Best.reserve Organisatieontwikkeling	-	-	-
- Continuïteitsreserve	-	-	-
- Best.reserve Sponsorgelden	1.367-	3.514-	794-
- Best.reserve Topsport	4.718-	4.464-	2.022
- Best.reserve Support	266	-	329-

Totaal reserves

3.416-	7.659-	3.532-
---------------	---------------	---------------

TOTAAL

0	-	0-
----------	----------	-----------

Begroting 2025 (beeld per 12/9)

Baten (x €1mio)

Baten	B-2024	P-2024 (T2)	B-2025		
NLO	€ 51,2	€ 53,9	€ 48,0	↓	Prognose afdracht NLO
Sponsoring	€ 21,1	€ 24,9	€ 16,0	↓	NLO, Odido, IOC, Rabobank
Sponsoring in natura	€ 8,9	€ 10,6	€ 6,6		DPG, Q-Music, Odido, RSM
Subsidies	€ 71,7	€ 73,9	€ 74,1		Instellingssubsidie, Sportakkoord 2.0, compensatie kansspelbelasting, Integriteit
Contributies	€ 1,2	€ 1,1	€ 1,1		
Overige baten	€ 4,1	€ 4,9	€ 2,7		Bijdrage bonden TeamNL structuur, ASK, Sportvloeren (KZS)
Budget onvoorzien	€ (0,7)	€ (0,4)	€ (0,8)		
Totaal	€ 157,5	€ 168,8	€ 147,7		

Begroting 2025 (beeld per 12/9)

Lasten (x €1.000)

Lasten	B-2024	P-2024 (T2)	B-2025		
Personeelskosten	€ 26,5	€ 26,4	€ 27,0		Stijging aantal fte's + CAO indexatie
Organisatiekosten	€ 4,3	€ 4,4	€ 4,6		
Marketing- en communicatiekosten	€ 19,6	€ 21,1	€ 13,0	↓	NLO, Odido incl. €8,7mio bondenpropositie, geen OS/PS
Kosten sponsoring in natura	€ 8,9	€ 10,6	€ 6,6		DPG, Q-Music, Odido, RSM
Specifieke kosten doelstellingen	€ 25,9	€ 28,8	€ 19,4	↓	Sportakkoord, geen OS/PS
Sportorganisaties	€ 80,0	€ 81,6	€ 81,7		
Totaal	€ 165,2	€ 172,8	€ 152,2		

Personeelskosten

Analyse FTE

Jaar	Begroot FTE
2021	200,7
2022	220,5
2023	206,4
2024	258,1
2025	264,0

Jaar	Vast	Tijdelijk
2021	97 (49%)	103 (51%)
2022	105 (48%)	114 (52%)
2023	117 (57%)	89 (43%)
2024	127 (49%)	131 (51%)
2025	126 (47%)	138 (53%)

Ontwikkelingen

- Herstructurering Breedtesport doorgevoerd: aanstelling teamleiders
- Sportakkoord 2.0: in begroting 2025 nog onveranderd (35,4FTE), 2026 kan veranderen, vanaf 2027 onzeker
- Rabobank verenigingsondersteuning: gesprekken Rabobank onderhanden, kan interne 'verschuiving' tot gevolg hebben qua bemensing

Begroting 2025

Sportorganisaties (sportbonden)

Categorie	Bedrag 2024	Bedrag 2025
Algemeen functioneren	€ 25.070k	€ 25.451k
Topsportfinanciering	€ 47.229k	€ 48.345k
Sportakkoord	€ 5.000k	€ 5.000k
Integriteit (antidoping, ISR)	€ 2.050k	€ 2.303k
Subtotaal	€ 79.949k	€ 81.699k
Bondenpropositie	€ 9.213k	€ 8.713k
Totaal	€ 89.162k	€ 90.372k

Begroting 2025

Financieringsuitdagingen

Afdeling/ team	Onderwerp	Bedrag	Oplossing
MCP	Begrotingstekort TeamNL propositie	PM	Sponsorreserve
MCP	Reservering TeamNL Huis Milaan (2026)	PM	
MCP	Sportpromotie evenementen	€ 1,25mio	Reserve Bestedingsplan ter overbrugging van 2025. Geen nieuwe partners, dan einde events
Support	Inzet Dream Team Dynamics t.b.v. bonden	€ 150k	Stoppen we mee
Support	Duurzaamheid (Aanstelling programmamanager en werkbudget)	€ 330k	Reserve support

Financiële reserves

Forecast 2024



Reserve	Saldo 01/01/24	Forecast 31/12/24	Forecast 31/12/2025	Forecast 31/12/2026
Bestemmingsreserve Loterijgelden	€ 28.000k	€ 28.000k	€ 28.000k	€ 28.000k
Bestemmingsreserve Bestedingsplan	€ 13.668k	€ 16.071k	€ 11.640k*	PM
Sponsorreserve	€ 5.607k	€ 4.240k**	€ 3.446k	€ k
Topsportreserve (incl. egalisatiereserve)	€ 4.893k	€ 4.537k	€ 2.656k	PM
Bestemmingsreserve Uitzendingen	€ 5.746k	€ 844k	€ 3.346k	PM
Bestemmingsreserve Support	€ 1.339k	€ 1.605k	€ 1.276k	PM
Bestemmingsreserve organisatieontwikkeling	€ 617k	€ 617k	€ 617k	€ 617k
Subtotaal	€ 59.870k	€ 55.914k	€ 50.981k	

* Er moet nog wat worden besloten m.b.t. aanwending reserves

** Excl. schatting resultaat TeamNL Huis

Ontwikkeling liquiditeit



Het beeld

Forecast

Bedragen (x €1.000)	31-12-2022	31-12-2023	31-12-2024	31-12-2025
Beschikbaar	€ 51.746	€ 63.851	€ 56.702	€ 53.167
Afdracht Q4 NLO	€ 13.437	€ 17.000	€ 14.000	€ 14.000
Jaarafrekening NLO (mei)	€ 496	€ 250	€ 500	€ 500
Beschikbare liquiditeit Q1^{J+1}	€ 65.679	€ 81.101	€ 71.202	€ 67.667

Samengevat

Belangrijkste punten

- De baten van NOC*NSF zijn in 2024 groter dan ooit!
 - Er gaat in 2024 en 2025 bijna € 90mio naar sportorganisaties/ sportbonden
 - We gaan financieel moeilijkere tijden tegemoet...
 - Financiering NLO komt onder druk
 - Subsidies worden vanaf 2026 onzeker
 - Sponsoring komen we voor keuzes te staan
 - We zullen tijdig keuzes moeten maken!
- We hebben nog wel wat te besluiten met vrijval bestemmingsreserve Bestedingsplan...

**EN NU MAAR
ZORGEN
DAT DE AFGELOPEN
7 JAREN
DE MAGERE
WAREN**

POSTBUS 1045
6001 EA ARNHEM

Loesje

Begroting 2025

Democratisch proces

- Financiële commissie (15 okt)
- Bestuur (24 okt)
- Algemene Vergadering (18 nov)





notitie

Advies Financiële Commissie Begroting 2025 NOC*NSF

ter informatie

ter besluitvorming

ter bespreking

aan	Algemene Vergadering
van	Financiële Commissie
betreft	Advies Financiële Commissie Begroting 2025
datum	4 november 2024

1. Inleiding

Tijdens de vergadering van de Financiële Commissie (FC) van 15 oktober 2024 is in aanwezigheid van de aantredend penningmeester, de zakelijk directeur van NOC*NSF en de manager Bedrijfsvoering, de begroting 2025 besproken.

Aan de leden van de AV wordt gevraagd de enkelvoudige (dus zonder de deelnemingen SCP, HCP, PI en PH) begroting goed te keuren.

In deze cijfers zijn alleen de begrote resultaten van de Papendal Groep opgenomen. Net als in vorige jaren is hiervoor een begrotingsresultaat van EUR 0K verwerkt. De begrotingen van de deelnemingen moeten uiteindelijk worden goedgekeurd door het STAK-bestuur van Papendal Holding BV.

De begroting voor 2025 is gebaseerd op zowel het Bestedingsplan 2025, dat tijdens de Algemene Vergadering in mei 2024 is goedgekeurd, als op het Jaarplan 2025. Het uitgangspunt voor het Jaarplan is de Sportagenda 2032.

De FC heeft kennisgenomen van de basisprincipes die aan deze begroting ten grondslag liggen en staat achter de consistente en langjarig toegepaste uitgangspunten.

➤ **De FC constateert dat de begroting 2025 daarmee binnen de gestelde kaders valt.**

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 Odido AD MissieH2 Rabobank



2. Begroting 2025

De FC heeft zich laten informeren over de ontwikkeling van de financiering in de sport, en hierbij specifiek op de onzekerheden die zich voordoen op de diverse geldstromen:

- De afdracht van de Nederlandse Loterij komt als gevolg van de kabinetsplannen om de kansspelbelasting te verhogen onder druk te staan, waarbij moet uitgegaan worden van een daling van de afdrachten in 2025;
- Overheidssubsidies voor de middellange termijn zijn onzeker als gevolg van bezuinigingen welke op niveau van Rijksoverheid dienen plaats te vinden;
- Eind 2024 eindigt de huidige Olympische cyclus en daarmee een deel van de afgesloten sponsorovereenkomsten. Gesprekken over verlengingen en met potentiële nieuwe partners zijn gaande. Voorzichtigheidshalve zijn deze niet verwerkt in de begroting.

Dit schetst een situatie waarin drie cruciale financieringspijlers van de georganiseerde sport momenteel met aanzienlijke onzekerheden worden geconfronteerd. Dit vereist actie en proactieve maatregelen van de sportbonden en NOC*NSF om voorbereid te zijn op ontwikkelingen die onvermijdelijk de financiële fundamenten van de georganiseerde sport zullen beïnvloeden. De directie van NOC*NSF heeft aangegeven dat ze zich hier bewust van zijn en actief op voorbereiden. Advies van de Financiële Commissie aan de leden van NOC*NSF is hier ook eigenstandig plannen voor te maken.

Nederlandse Loterijgelden

De Nederlandse Loterij voorziet als gevolg van de toename in het tarief van de kansspelbelasting, de tabaksban en een verlaging van de speellimieten een daling in haar afdracht aan de georganiseerde sport. De meerjarige verwachting op dit moment is dat dit effect zich ook niet direct zal herstellen.

Om voor de korte termijn geen onzekerheid te creëren in de financiering van de sportbonden en NOC*NSF wordt voorgesteld het in mei aangenomen Bestedingsplan op niveau te houden. Ter financiering van dit Bestedingsplan vindt een onttrekking plaats aan de bestemmingsreserve Loterijgelden ad. € 4,5 miljoen.

De FC zal later in haar advies specifiek ingaan op het reserveringsbeleid en de gemaakte afspraken met betrekking tot het voldoen aan de afgesproken normen voor de bestemmingsreserve van Loterijgelden.

- **De FC acht het verstandig om, ondanks de daling in de afdracht van de Nederlandse Loterijgelden, de bestemmingsreserve Bestedingsplan hiervoor aan te wenden en de financiering voor de sportbonden en NOC*NSF voor 2025 op het niveau te houden zoals met elkaar vastgesteld in de Algemene Vergadering van mei jongstleden.**

Echter op basis van de huidige verwachtingen van de toekomstige afdracht van de Nederlandse Loterijgelden, zijn de reserves mogelijk niet toereikend om de huidige omvang van het Bestedingsplan in 2026 en verder op hetzelfde niveau blijvend te financieren.



Sponsoring

De commissie is bijgepraat over de ontwikkelingen ten aanzien van potentieel nieuwe partners voor TeamNL. Een deel van de sponsorovereenkomsten loopt parallel aan de Olympische cyclus en eindigt in 2024. Gesprekken over verlengingen en potentiële nieuwe partnerovereenkomsten zijn gaande.

De FC constateert dat het prudente begrotingsbeleid door NOC*NSF wordt aangehouden en alleen zeker gestelde baten worden begroot.

In lijn met vorig jaar merkt de FC wederom op dat NOC*NSF momenteel jaarlijks minimaal € 1,5 miljoen uit eigen middelen moet bijdragen om de huidige activeringsverplichting behorende bij de proposities te financieren. Dit blijft een punt van aandacht!

Hoewel de commissie verheugd is met de waarde welke de huidige propositie oplevert voor de deelnemende sportbonden, constateert de FC tevens dat op dit moment de propositie mede wordt gefinancierd uit de gevormde sponsorreserve. De FC benadrukt dat dit geen duurzame oplossing is, deze reserve onder druk komt te staan en dat dit voor de middellange termijn geen structurele financieringsoplossing is.

Tevens heeft de commissie kennisgenomen van de uitdaging om partners te vinden op het snijvlak van sponsoring en sportpromotie en het op dit moment ontbreken van structurele financiering voor deze activiteiten. De FC wijst de leden hiervoor op het voorstel inzake de eenmalige aanwending van de bestemmingsreserve Bestedingsplan ten behoeve van onder meer de Nationale Sportweek en Olympic Moves. Dit eenmalig ter overbrugging van 2025, waarbij wordt opgemerkt dat naar de toekomst toe hier structurele financiering voor dient te worden gerealiseerd.

- **De FC constateert dat de opgestelde begroting ook hier een getrouwe weergave is van het beeld per oktober waarbij de gebruikelijke voorzichtigheid is toegepast**

Subsidies overheden

De FC heeft zich laten informeren over de ontwikkelingen bij de Rijksoverheid en de relevantie hiervan voor de financiering van de georganiseerde sport. De commissie stelt vast dat er voor de korte termijn, met het oog op 2025, continuïteit is in de financiering vanuit de Rijksoverheid. Wel geeft de directie aan dat de aanvullende financiering voor Topsport, zoals gevraagd in de Topsportvisie, naar verwachting niet beschikbaar komt.

Daarnaast merkt de directie op dat vanaf 2026 en verder in toenemende mate sprake is van onzekerheid in de financiering. De kabinetsplannen zijn voor wat betreft bezuinigingen op ministerieel niveau nog in uitwerking, waardoor een betrouwbaar toekomstbeeld qua financiering van de georganiseerde sport nog niet valt te geven.

- **De FC constateert dat financiering voor 2025 is verzekerd en daarmee mede een belangrijke financieringsbron voor sportbonden zeker is gesteld.**



Ontwikkelingen werkorganisatie

In het licht van de mogelijke veranderingen in de sportfinanciering, heeft de commissie kennisgenomen van het voornemen van bestuur en directie om in 2025 te beginnen met een traject voor het onderzoeken van de organisatie-efficiency.

De FC acht dit een gezond voornemen en kan dit voorbeeld alleen maar toejuichen.

Sportorganisaties/ Sportbonden

De FC constateert dat voor 2025 via de diverse financieringsbronnen wederom in totaal ongeveer € 90 miljoen beschikbaar komt voor aangesloten sportorganisaties en sportbonden. Dit zowel via het Bestedingsplan, als via de programma's van de Rijksoverheid als de sponsorpropositie.

Echter, gezien de eerder geschetste ontwikkelingen dient eenieder rekening te houden dat de beschikbare financiering de komende jaren onder druk kan komen te staan. Dit in combinatie met de financiële uitdagingen waarmee veel sportbonden momenteel te maken hebben, benadrukt de commissie nogmaals dat duurzame beslissingen tijdig dienen te worden genomen en dat NOC*NSF en de sportbonden tijdig moeten handelen om toekomstbestendig te blijven.

Bovendien adviseert de FC dat diversificatie van inkomstenbronnen wenselijk is om de afhankelijkheid van financiering via NOC*NSF te verminderen. Dit kan onder meer door het zoeken naar nieuwe sponsordeals, het ontwikkelen van commerciële activiteiten en het versterken van de betrokkenheid van leden en vrijwilligers. Door proactief te handelen en innovatieve oplossingen te omarmen, kunnen sportbonden beter voorbereid zijn op onzekere financiële tijden en hun doelstellingen op lange termijn veiligstellen.

Daarnaast raadt de FC aan om regelmatig de financiële gezondheid van de eigen organisatie te evalueren en waar nodig aanpassingen te doen. Het is cruciaal om een sterke financiële basis te behouden, zodat de sportbonden niet alleen kunnen overleven, maar ook kunnen floreren, ongeacht de wijzigingen in externe financieringslandschappen. Door een robuuste strategie en flexibel beleid te handhaven, kunnen zij hun missie en visie effectief blijven nastreven. Het is goed dat NOC*NSF dit voor de eigen organisatie al heeft opgestart.

- **De FC wijst de sportbonden nogmaals op haar eigen verantwoordelijkheid om een financieel gezonde organisatie te zijn, te blijven en niet te afhankelijk te zijn dan wel worden van de 'onder druk staande' geldstromen via NOC*NSF.**

Resultaat voor mutatie reserves

De begroting 2025 van de organisatie NOC*NSF toont een nihil saldo na mutatie reserves. Het resultaat voor mutatie reserves is € 3,5 miljoen negatief. Dit resultaat betreft met name een onttrekking aan de bestemmingsreserve Loterijgelden als gevolg van een verwachte daling in de afdracht van de Nederlandse Loterijgelden en een geplande dotatie aan de hiertoe gehouden topsportreserve Uitzendingen Teams. Deze laatste moet worden gezien als kostenegaliseringsreserve, waarbij dotaties in de niet-Olympische jaren plaatsvinden en onttrekkingen veelal in de Olympische jaren plaatsvinden.

Tevens stelt de FC vast dat de reserves toereikend zijn.



De voorziene liquiditeit is blijkens de getoonde planning toereikend voor de werkorganisatie en de uitkeringen aan de bonden in 2024 en 2025.

- **De FC blijft de ontwikkeling van de reserves nauwgezet volgen en dit blijft een terugkerend onderwerp binnen de vergadering van de commissie.**

Samenvattend

De begroting is prudent opgesteld en de FC is tevreden met de opzet ervan. De FC constateert dat sprake is van onzekerheden op drie cruciale financieringspijlers van de georganiseerde sport. Het is belangrijk om hierbij de mogelijke tijdelijkheid van deze inkomsten in gedachten te houden, zowel voor de werkorganisatie als voor de bondsbureaus.

3. Overig

Bestemmingsreserve Loterijgelden

In haar advies van november 2022 heeft de FC geadviseerd om de bestemmingsreserve Loterijgelden mee te laten groeien met de toename van het Bestedingsplan, uiteindelijk tot een niveau van € 28 miljoen (bij een bestedingsplan van € 46 miljoen).

Daar het Bestedingsplan op dit moment € 54,8 miljoen bedraagt, zou hier een reserve van € 32 miljoen tegenover moeten staan.

Gezien de ontwikkelingen in de afdracht van de Nederlandse Loterijgelden is de commissie van mening om in de vereniging eerst gezamenlijk een Bestedingsplan met een nieuwe omvang vast te stellen, om vervolgens daar de bestemmingsreserve Loterijgelden op te herijken.

Bestemmingsreserve Bestedingsplan

Deze bestemmingsreserve is gecreëerd om de overschotten van de Nederlandse Loterij afdrachten per jaar te reserveren, met als doel om deze middelen te kunnen gebruiken voor de financiering van het Bestedingsplan in de komende jaren.

Gezien de ontwikkelingen in de afdracht van de Nederlandse Loterijgelden, kan de commissie dan ook alleen maar instemmen met het aanwenden van de beschikbare middelen in de bestemmingsreserve en hiermee in ieder geval de financiering voor 2025 op niveau te houden.

Hierbij wil de commissie wel benadrukken dat reserves eindig zijn en geeft zij de vereniging mee om komend jaar wel te gebruiken om met elkaar in gesprek te gaan over een 'nieuw' Bestedingsplan welke toekomstbestendig is.

Raad van Toezicht

Tijdens haar vergadering werd kort stilgestaan bij de overgang naar een Raad van Toezicht model voor NOC*NSF, wat zij steunt. Dit model zal ook plaats bieden aan een 'Audit Committee'. In een volgende fase zal de commissie tijdig aansluiten en advies geven om het toezicht door de leden te waarborgen.



Oprichting BV Shared Services

De commissie heeft zich laten informeren over de omzetting van de stichting Nederland Sport naar een BV onder verantwoordelijkheid van NOC*NSF. Ruim 50 sportorganisaties maken op dit moment gebruik van diverse diensten via deze shared serviceorganisatie.

De commissie bevordert samenwerking in shared services, maar merkt op dat de huidige activiteiten structurele financiering vanuit het Bestedingsplan vereisen. Voor een gezonde financiële exploitatie adviseert de commissie het bestuur om tegen 2026 een sluitende begroting te hebben zonder extra middelen uit het Bestedingsplan. Het is logisch dat gebruikers van deze organisatie ook de vaste kosten delen.

4. Advies Financiële Commissie aan de Algemene Vergadering NOC*NSF

De FC adviseert op basis van het bovenstaande de Algemene Vergadering om in te stemmen met de begroting 2025.

Financiële Commissie

P. Ouwendijk, voorzitter

J. de Leeuw

R. Boumans

Y. de Both

C. Frikkee



notitie

Voorstel contributieverhoging

ter informatie

ter besluitvorming

ter bespreking

aan	Algemene Vergadering NOC*NSF
van	Bestuur NOC*NSF
betreft	Vaststelling contributie 2025
datum	4 november 2024

1. Gevraagd besluit

De Algemene Vergadering wordt gevraagd om in te stemmen met de voorgestelde contributieverhoging

2. Toelichting

De contributie voor leden van NOC*NSF wordt jaarlijks geïndexeerd op basis van het geschoonde prijsindexcijfer voor de gezinsconsumptie volgens het CBS. Voor 2025 is deze indexatie vastgesteld op 3,24%.

Voor de contributietarieven 2025 betekent dit:

		2024	verhoging	2025
leden < 18		€ 0,1612	€ 0,0052	€ 0,1664
leden > 18		€ 0,2921	€ 0,0095	€ 0,3015
geassocieerde organisaties	(*)	€ 1.174,79	€ 38,09	€ 1.212,88

(*) Bedrag is maximaal 2% van de begroting. Dit tarief is vastgesteld in het Reglement Toelatingseisen NOC*NSF (d.d. 25 juni 2014)

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