

## Risico paragraaf

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 mijdend.

De risico-inventarisatie wordt daarom, 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.

Ten tijde van het uitbreken van de coronacrisis is gebleken dat de organisatie in staat was om op onvoorziene risico's te acteren en dat ons adaptievermogen voldoende aanwezig was om met veranderende omstandigheden om te gaan.

Zo ook begin 2022: ondanks de coronapandemie hebben de Olympische en Paralympische Winterspelen in Beijing en hieraan gerelateerde evenementen in 2022 wel doorgang kunnen vinden, zij het veelal in aangepaste vorm.

De voorbereiding op de Olympische en Paralympische Spelen was relatief kort omdat die van Tokyo nog in de zomer 2021 plaatsvonden. Echter, omdat de organisatorische omstandigheden ten aanzien van de omgang met corona veel gelijkenissen vertoonde, kon hier in de basis worden gesteund op de ervaringen van de uitzending naar Tokio. Ook hier gold dat het testen op COVID bijna dagelijkse routine voor topsporters, de staf en hun omgeving is geworden, om te voorkomen dat ze last-minute niet in de gelegenheid zouden zijn af te reizen naar de Olympische en Paralympische Spelen.

Vanuit risico-oogpunt is ook in vroegtijdig stadium besloten geen activatie te laten plaatsvinden in Beijing. Daartegenover vond slechts op kleinschalig niveau in Nederland activatie plaats.

2022 kenmerkte zich ook als het jaar waarin de coronacrisis naar de achtergrond werd gedreven en de oorlog in Oekraïne, de energiecrisis en een toenemende inflatie de boventoon voerden. Tot op heden lijkt het effect van een toenemende inflatie op de beschikbare budgetten te dragen en nog niet ten koste te gaan van het bereiken van inhoudelijk doelen en ambities.

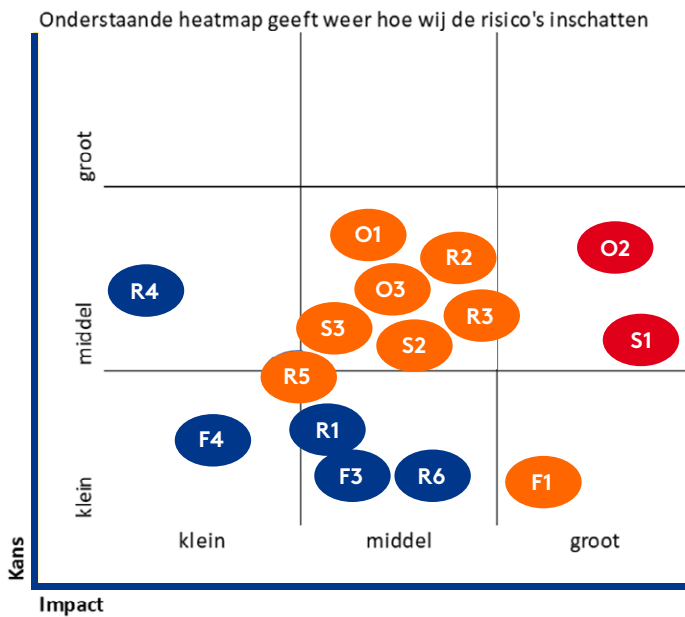
Gezien de maatschappelijke positie van NOC\*NSF, onze rol als belangbehartiger van de aangesloten sportbonden en het hiermee samenhangende belang van financiële continuïteit voor deze bonden, handelt NOC\*NSF risico-avers op de diverse risicocategorieën.

De door NOC\*NSF geïdentificeerde risico's worden weergegeven in onderstaande tabel. Hierin is per risico geduid wat de mogelijk 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	●	●
FINANCIËEL	F1 Liquiditeit	●	●
	F2 Beleggingen	-	-
	F3 Fiscaal	●	●
	F4 Valuta	●	●
REPUTATIE & COMPLIANCE	R1 Niet voldoen aan wet- en regelgeving	●	●
	R2 Informatiebeveiliging	●	●
	R3 Reputatieschade	●	●
	R4 Tunnelvisie	●	●
	R5 Fraude & Corruptie	●	●
	R6 Integriteitsschending	●	●

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
<b>(S1) Afdracht NLO</b>	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 ontstaat concurrentie voor de NLO.	Vanuit haar rol als aandeelhouder ziet NOC*NSF toe op het adaptatievermogen en wendbaarheid van de NLO. NOC*NSF heeft daarnaast een Bestemmingsreserve gevormd om de korte-termijneffecten op te kunnen vangen.

<p><b>(S2) Vertrouwen stakeholders</b></p>	<p>Het verliezen van vertrouwen van VWS, partners en bonden is een risico voor het realiseren van de doelstellingen van NOC*NSF.</p>	<p>Het accountmanagement van deze stakeholders is van groot belang om het vertrouwen te behouden en te versterken. Zowel binnen de afdeling Corporate Affairs als de afdeling Marketing, Communicatie &amp; Partnerships is het accountmanagement functioneel belegd bij verschillende medewerkers.</p> <p>Gezien de hedendaagse onzekerheid en de uitdagingen waar sportbonden mee te maken hebben, is in 2022 de afdeling accountmanagement sportbonden verder versterkt en wordt in 2023 een afdeling Support vormgegeven.</p> <p>Daarnaast wordt binnen Topsport gewerkt met prestatie-managers, die de relatie met topsportbonden beheren.</p> <p>NOC*NSF heeft een pakket aan Minimale Kwaliteitseisen en een Code Goed Sportbestuur opgesteld die worden gehandhaafd.</p>
<p><b>(S3) Snelheid van de technologische (data-) ontwikkeling</b></p>	<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>NOC*NSF springt in op deze ontwikkelingen door in techniek te investeren, waarmee een dataserviceniveau kan worden ontwikkeld richting consumenten, fans, (top)sporters en leden. Hierbij dienen op basis van budgettaire middelen bewuste keuzes te worden gemaakt.</p> <p>Tegelijkertijd vindt binnen NOC*NSF een doorontwikkeling plaats waarbij op IT-gebied meer data-gestuurd en met businessanalyse en business intelligence wordt gewerkt.</p>

## 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
<b>(O1) Projecten</b>	<p>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.</p>	<p>Voor het overzicht en de samenhang van alle projecten is een portfolioboard in het leven geroepen onder leiding van een portfoliomanager. Ieder project kent als start een projectintake, op basis waarvan de impact op de organisatie en eventuele samenhang met afdelingen en activiteiten wordt beschouwd.</p> <p>Gezien de hoeveelheid projecten en activiteiten, heeft iedere afdeling een dedicated business controller die toeziet op financiële en niet-financiële risico's.</p> <p>De analyse van operationele risico's vindt veelal plaats binnen de afdelingen en door de verschillende projectteams. Risicomanagement is hierbij een integraal onderdeel van het projectmanagement, de projectleider is hiervoor verantwoordelijk.</p> <p>Ieder kwartaal krijgt de directie een voortgangsrapportage waarin de belangrijkste risico's en maatregelen zijn beschreven.</p>
<b>(O2) Evenementen</b>	<p>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, zoals corona.</p>	<p>Voor dit soort evenementen beschikt NOC*NSF over een eigen afdeling Games Operations, met medewerkers met ruime kennis en ervaring op het gebied van het uitzenden van teams. Naast haar eigen risicoanalyses, maakt ook een risicosessie met de verzekeringsadviseur onderdeel uit van de risicomanagementcyclus van het uitzenden van teams.</p> <p>Daarbij wordt specifiek voor deze uitzendingen een calamiteitenplan opgesteld en is een veiligheidsfunctionaris aangesteld. Om de veiligheid zo optimaal mogelijk te kunnen garanderen, werkt voor de Olympische en Paralympische Spelen een Taskforce nauw samen met de Nederlandse</p>

		ambassade, het ministerie van Buitenlandse Zaken, het ministerie van VWS.
<b>(O3) Afhankelijkheid en complexiteit van ICT-systemen</b>	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.	<p>Om hier vooruitstrevend in te blijven, investeren we bijvoorbeeld in up-to-date bedrijfsvoeringssystemen en wordt gestuurd op standaardisatie van systemen zoals Microsoft.</p> <p>Om de (door)ontwikkeling van het ICT-landschap in goede banen te leiden is een Change Advisory Board ingesteld, die voorgenomen ICT-projecten toetst op technische haalbaarheid, duurzame beheerbaarheid en financiering.</p> <p>Om de beveiliging zo goed mogelijk te kunnen garanderen, worden onze diverse platformen (ook die van andere aanbieders) door een onafhankelijke derde proactief gescand op beveiligingsissues.</p>

## Financiële risico's

Een 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
<b>(F1) Liquiditeit</b>	<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>	<p>Om dit te kunnen waarborgen heeft NOC*NSF meerdere reserves - waaronder in dit kader met name de bestemmingsreserve Loterij-, wordt van deze gevormde reserves een substantieel deel liquide gehouden en zijn de processen zo ingericht dat het liquiditeitsrisico tot een minimum is beperkt.</p>
<b>(F2) Beleggingen</b>	n.v.t.	<p>NOC*NSF voert geen actief beleggingsbeleid. We beleggen niet in financiële instrumenten zoals aandelen, obligaties en dergelijken.</p>
<b>(F3) Fiscaal</b>	<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>	<p>NOC*NSF kent een fiscaal statuut waarin de algemene beleids- en beheersingskader voor alle werkzaamheden op het gebied van fiscaliteit binnen NOC*NSF zijn vastgelegd. We werken met een Tax Control Framework en de organisatie heeft een fiscale werkgroep.</p> <p>Daarnaast is een convenant Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst afgesloten waarin afspraken zijn vastgelegd over wederzijds vertrouwen, begrip en transparantie.</p>

<b>(F4) Valuta</b>	Jaarlijkse IOC-ontvangsten vinden in buitenlandse valuta plaats.	<p>Om resultaten uit koersverschillen te voorkomen, worden geen buitenlandse valuta aangehouden en worden deze per omgaande verkocht.</p> <p>Dit is ook als zodanig vastgelegd in het treasury statuut van NOC*NSF, waarin een bandbreedte wordt gehanteerd wat de hoogte van de buitenlandse valuta mag bedragen om dit valutarisico te beperken.</p>
--------------------	--	--



## 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
<b>(R1) Niet voldoen aan wet- en regelgeving</b>	<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>	<p>NOC*NSF werkt veelal via het principe 'projectmatig werken', waarbij programmamanagers binnen de kaders van deze subsidiebepalingen dienen te handelen. De naleving wordt gemonitord vanuit de afdeling Control.</p> <p>Daarnaast heeft NOC*NSF privacy hoog op de agenda staan. In 2018 is een privacyteam geformeerd, waarbij interne medewerkers zijn opgeleid om de rol van privacycoördinator binnen de afdelingen te vervullen en toe te zien op actuele privacy-gerelateerde onderwerpen. NOC*NSF heeft ook bonden hierin ondersteund. Nieuwe medewerkers zijn verplicht om een E-learning privacy te volgen. Daarbij heeft NOC*NSF het initiatief genomen voor een privacyhandboek voor sportorganisaties. Dit handboek is gereed en beschikbaar voor sportorganisaties.</p> <p>Sinds 2020 worden medewerkers van dit privacyteam ondersteund door een privacy-officer. NOC*NSF is zich bewust van de mogelijke risico's rondom het gebruiken van privacy-gerelateerde data voor commerciële doeleinden. Data worden slechts dan commercieel aangewend als er sprake is van persoonsgegevens, die met expliciete toestemming van individuele personen voor dat doel zijn verkregen.</p>
<b>(R2) Informatiebeveiliging</b>	<p>In iedere organisatie is er een risico op negatieve gevolgen van incidenten rondom de beschikbaarheid, integriteit en/of vertrouwelijkheid van gegevens.</p>	<p>Het opslaan en bewaren van grote databestanden vindt zorgvuldig plaats, maar risico's kunnen niet worden uitgesloten.</p> <p>Om dit risico te beperken, zijn al diverse maatregelen genomen op de gebieden security en privacy, waaronder een</p>

		<p>security roadmap en een aangepast informatiebeveiligingsbeleid, maar ook standaardisatie van hardware. Tevens is de weg ingeslagen voor de eenvoud in accountbeheer (Identity &amp; Access Management).</p> <p>Het afgelopen jaar is onze beveiliging proactief getest en zijn onze maatregelen verder uitgebreid, onder andere met een aangescherpt inlogbeleid. Daarnaast wordt expertise ingezet voor het up-to-date houden van onze maatregelen en het uitvoeren van attack &amp; penetration testen.</p> <p>Daarnaast is ZIVVER in gebruik genomen, om het beveiligd mailen en versturen van grote bestanden te faciliteren.</p>
<b>(R3) Reputatieschade</b>	Vanwege de publieke functie van NOC*NSF speelt altijd het risico van imagoschade.	<p>NOC*NSF mitigeert dit risico onder andere door het creëren van bewustzijn van deze rol bij medewerkers en door communicatie vanuit een aparte afdeling te coördineren.</p> <p>De inspanningen zijn erop gericht dat uitingen volledig, transparant en waarheidsgetrouw zijn. Een boodschap die niet aankomt, irritatie wekt of contraproductief werkt, vormt een risico voor NOC*NSF. Onze communicatiestrategie wordt daarom regelmatig geëvalueerd en de impact van onze uitingen frequent onderzocht.</p> <p>Zo is 'Duurzaamheid' een thema waar steeds hogere verwachtingen van de samenleving, ketenpartners en strengere eisen van regelgevers aan verbonden zijn. NOC*NSF is zich bewust van haar maatschappelijke positie en heeft Duurzaamheid dan ook opgenomen in haar interne agenda.</p>
<b>(R4) Tunnelvisie</b>	NOC*NSF bevindt zich in een kring van gelijkgestemden, wat kan leiden tot een vernauwing van de blik.	<p>We voeren periodiek marktonderzoek uit voor een objectieve toets en organiseren overleggen met stakeholders en leden.</p> <p>Er wordt versterkt ingezet op het voorkomen van tunnelvisie via meer</p>

		<p>externe input en structureler toetsen buiten 'de bubbel'.</p> <p>Met name partners, VWS en de VSG hebben hierbij een belangrijke en aanvullende rol.</p>
<b>(R5) Fraude &amp; Corruptie</b>	<p>Fraude en wangedrag kunnen doorlopend risico vormen voor organisaties.</p> <p>De impact van het niet compliant zijn ligt op het niveau van boetes, sancties en reputatieschade.</p>	<p>Om dit te voorkomen passen we diverse soft <u>controls</u> toe, zoals een informeel systeem van checks &amp; <u>balances</u> en een gedragscode, en formele regels, zoals een inkoopbeleid en een procuratieschema, waar actieve monitoring op plaatsvindt.</p> <p>NOC*NSF heeft in haar interne gedragscode vastgelegd dat geschenken, aanbiedingen en incidentele vergoedingen door externe partijen niet worden geaccepteerd dan wel worden ingeleverd bij de afdeling HR.</p> <p>Daarnaast zijn meerdere hard <u>controls</u> actief in de vorm van meerdere handtekeningen in het betaalproces, een gedigitaliseerde workflow bij de factuurverwerking met bijbehorende autorisaties en is het mandaat voor het autoriseren van declaraties op een relatief laag bedrag vastgesteld.</p>
<b>(R6) Integriteits-schending</b>	<p>Het risico dat er wordt gehandeld in strijd met de waarden van NOC*NSF.</p>	<p>NOC*NSF hanteert een interne gedragscode om reputatierisico's als gevolg van integriteitsschending te voorkomen. Deze gedragscode heeft als doel dat medewerkers hun handelen binnen de specifieke context goed interpreteren, beoordelen en afwegen. Hierbij sluiten onze kernwaarden aan bij de waarden en normen zoals die zijn verankerd in de IOC/IPC Code of <u>Ethics</u>.</p>