

# Jaarverslag 2025

**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

<b>1.</b>	<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Profiel</b>	<b>4</b>
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	4
2.7.	Besluitvorming en executiekracht	5
2.8.	Deelnemingen	5
<b>3.</b>	<b>Uitvoering jaarplan 2025</b>	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>Interne organisatie NOC*NSF</b>	<b>16</b>
4.1.	Kerntaak verdelen middelen	16
4.2.	Werkorganisatie NOC*NSF	16
4.3.	Informatiebeveiliging	21
4.4.	Deelnemingen	22
<b>5.</b>	<b>Financieel Perspectief</b>	<b>23</b>
5.1.	Financiële informatie	23
5.2.	Financieel perspectief: 2026 en verder	24
<b>6.</b>	<b>Governance</b>	<b>27</b>
6.1	Bestuur	26
6.2	Directie	31
6.3	Governance, Goed sportbestuur en Minimale Kwaliteitseisen (MKE)	32
6.4	Verantwoordingsverklaring	34

# 1. Voorwoord

Onze organisatie heeft in 2025 een belangrijke verandering doorgemaakt met betrekking tot de governance: de Algemene Ledenvergadering stemde in met de transitie (met ingang van 2026) van het bestuur naar een Raad van Toezicht. Een noodzakelijke wijziging, passend bij de omvang en ambities van onze organisatie en het complexer wordend maatschappelijk speelveld.

We hebben in 2025 nadrukkelijk van ons laten horen op dat speelveld, zeker ook in de formatieperiode, vaak samen met de sectorpartners of andere maatschappelijke partijen. Zo is het knellende ruimtegebrek voor sport en bewegen nadrukkelijk geagendeerd en onderbouwd met alarmerende cijfers over wachtlijsten. Ook de snelle afbouw van de onontbeerlijke BOSA-regeling voor sportverenigingen is stopgezet dankzij effectieve lobby vanuit NOC\*NSF en bonden.

Met de afloop van het Sportakkoord II in zicht, koos NOC\*NSF dit jaar samen met de bonden voor een andere wijze van financiering van de breedtesport. De druk op de bestaande sportinfrastructuur en de maatschappelijke urgentie m.b.t. gezondheid (ook mentaal) en sociale cohesie vraagt nadrukkelijk om structurele financiering in plaats van projectgebonden budgetten. Hierover zijn we inmiddels in goed gesprek met het ministerie van VWS.

In voorgaande edities zijn de Nederlandse uitzendingen naar de World Games (uitstekend) gecoördineerd door het Koninklijk Nederlands Korfbalverbond. Sinds de World Games van 2025 in China heeft NOC\*NSF deze verantwoordelijkheid overgenomen. Als gevolg daarvan acteerde de Nederlandse delegatie ook formeel onder het label 'TeamNL'. We onderstrepen daarmee het belang dat onze leden en wij hechten aan de World Games. De World Games leverden fantastische resultaten op! Een belangrijke verbreding van onze topsport-zichtbaarheid in niet-olympische sporten die wel herkenbaar en populair zijn in ons land. Een keuze die ook bijdraagt aan de verbinding tussen top- en breedtesport en recht doet aan onze positie als vertegenwoordiger van alle sportbonden in Nederland.

Belangrijk voor de voortdurende ontwikkeling van de topsport-programma's was de opening van het TeamNL Sport Science Centre. Een stap van betekenis in de samenwerking met wetenschap en innovatie om sporters en coaches te ondersteunen.

Nieuwe partner-overeenkomsten – in belangrijke mate geïnspireerd door het eerste TeamNL Huis in Parijs – hebben onze positie versterkt, zowel financieel als strategisch. Rabobank heeft zich, naast Staatsloterij, verbonden als hoofdsponsor van TeamNL vanaf 2027; een fantastische en betrokken partner die we natuurlijk al sinds lang kennen.

Met Pon (Volkswagen, Gazelle, Shuttel) hebben we een impactvolle overeenkomst gesloten als mobiliteitspartner, waarbij duurzaamheid voorop staat. Door de directe en toekomstige vermindering van onze footprint op binnenlands vervoer, leverde dat dit jaar nog de nominatie op voor de IOC Climate Action Award. In 2026 is deze award toegekend aan NOC\*NSF: een prestatie om trots op te zijn..

Internationaal, tot slot, hebben we opnieuw een positie in kunnen nemen in een relevant gremium met de benoeming van Anneke van Zanen-Nieberg in de IOC-werkgroep over veilige sport; het International Safe Sport Framework (ISSF) dat richtlijnen vaststelt voor de mondiale sportgemeenschap.

Namens bestuur en Raad van Toezicht van NOC\*NSF,

**Marc van den Tweel**  
Algemeen directeur-bestuurder

**Anneke van Zanen-Nieberg**  
Voorzitter Raad van Toezicht

## 2. Profiel

### 2.1. Algemeen

Het Nederlands Olympisch Comité \* Nederlandse Sport Federatie (NOC\*NSF) is een vereniging van sportbonden in Nederland. De 97 aangesloten landelijke sportorganisaties (80 sportbonden en 17 geassocieerden) vertegenwoordigen samen ruim 21.700 sportclubs met in totaal ruim 4,3 miljoen georganiseerde sporters. NOC\*NSF zet zich in voor de brede sportsector en streeft naar dagelijks sportplezier voor iedereen in Nederland.

### 2.2. Naam en zetel

De volledige naam van de vereniging is Nederlands Olympisch Comité \* Nederlandse Sport Federatie. NOC\*NSF is gevestigd in Arnhem.

### 2.3. Doelstelling

NOC\*NSF stelt zichzelf als doelen:

- Bevorderen dat zoveel mogelijk inwoners van Nederland naar eigen keuze op verantwoorde wijze sport kunnen beoefenen of daarbij betrokken kunnen zijn;
- Uitdragen van de betekenis van de sport voor de maatschappij;
- Bundelen en behartigen van de belangen van de Nederlandse sport, in het bijzonder die van onze leden;
- 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. Ambitie

Met het aannemen van de Sportagenda 2032, heeft NOC\*NSF zich gecommitteerd om de kracht van sport maximaal te benutten in de samenleving. NOC\*NSF heeft de ambitie om het sportiefste land ter wereld te worden. Een ambitie die inspireert, raakt, verbindt en richting geeft. Dit vormt een stevige basis voor samenwerking en een integrale strategie. Het realiseren van de ambitie is de optelsom van alle verschillende aandachts- en expertisegebieden binnen de sportsector en een prikkel om het beste uit onszelf en elkaar te halen

Voor NOC\*NSF betekent de ambitie concreet:

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 ontwikkelde NOC\*NSF een uitvoeringsstrategie 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 gezamenlijke strategie met onze leden en partners. In hoofdstuk 3 worden de voornaamste activiteiten per actielijn beschreven. Hierin lees je onze aanpak terug:

Als vereniging van sportbonden geven we richting aan de sport van vandaag en morgen. We creëren randvoorwaarden waardoor sport voor iedereen toegankelijk en plezierig is, op alle niveaus. We faciliteren het bereik en de impact van sport en stimuleren sportdeelname. We verdelen financiële middelen, zetten kennis strategisch in, zijn opiniërend en aanjager van een toekomstbestendige sportsector. We verbinden en stimuleren samenwerking binnen en buiten de sector en maken de stem van sport hoorbaar in beleid, bedrijfsleven en samenleving.

Een aantal strategische trajecten bevindt zich eind 2025 nog in de uitwerkings- of besluitvormingsfase. Dit geldt onder andere voor het vernieuwde inkomensmodel voor topsporters, de verdere uitwerking van commerciële verdienmodellen en de besluitvorming rondom toekomstige edities van het TeamNL Huis. In 2026 ligt de nadruk op het afronden van deze trajecten en het realiseren van concrete implementatie.

## **2.7. Besluitvorming en executiekracht**

Hoewel stappen zijn gezet in het verbeteren van de interne samenwerking en structuur binnen de vereniging, blijft solide besluitvorming en het vergroten van executiekracht een belangrijk aandachtspunt. In een dynamische omgeving met veel externe afhankelijkheden is het noodzakelijk om sneller en consistentere te kunnen schakelen, zodat kansen tijdig worden benut en risico's adequaat worden beheerst.

## **2.8. Deelnemingen**

De vereniging NOC\*NSF heeft twee dochterondernemingen: Papendal Holding B.V. en Service Organisatie Nederland Sport B.V.

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

Gezien de zeer geringe omvang en resultaat is STAK PH (Stichting Administratiekantoor Papendal Holding) niet in de consolidatie opgenomen.

Door Papendal Holding B.V. en Service Organisatie Nederland Sport B.V. zijn separate jaarverslagen opgesteld.

# 3. Uitvoering jaarplan 2025

De activiteiten van NOC\*NSF in 2025 waren gericht op het effectief invullen van de actielijnen uit de Sportagenda, waarvan de inspanningen zijn opgenomen in het jaarplan 2025. Hieronder volgt een kort overzicht van hetgeen er per actielijn gerealiseerd is in 2025.

## Actielijn 1

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

#### Sport stevig gepositioneerd in politiek en beleid

In 2025 heeft NOC\*NSF zich krachtig ingezet om sport een duidelijke en blijvende positie te geven op het politieke en bestuurlijke speelveld. Dat gebeurde vaak achter de schermen, via gerichte belangenbehartiging en strategisch stakeholdermanagement. Waar nodig koos NOC\*NSF ook nadrukkelijk voor zichtbaarheid in het publieke debat.

De campagnes 'BTW weg ermee' en 'Sport gaat niet vanzelf' benadrukken de impact van een gezamenlijke sportsector. De eerste campagne, gericht op het voorkomen van een btw-verhoging, en de tweede campagne in aanloop naar de Tweede Kamerverkiezingen, droegen bij aan concrete politieke resultaten en bredere erkenning van de maatschappelijke waarde van sport.

#### Sterk stakeholdermanagement en nieuwe allianties

NOC\*NSF investeerde intensief in het versterken van relaties op het vernieuwde politieke speelveld, nadrukkelijk breder dan alleen de portefeuille sport en bewegen. Initiatieven zoals 'De bal ligt bij de politiek' - met 150 ballen voor 150 Kamerleden - droegen bij aan zichtbaarheid en dialoog.

Daarnaast zijn nieuwe en bestaande samenwerkingen met maatschappelijke partners verdiept, waaronder met Gezondheidsfondsen, JOGG, KVLO, VNO-NCW, MKB-Nederland, NEPROM en Bouwend Nederland. Doel is om (vaker) te komen tot structurele samenwerking rond maatschappelijke opgaven, waarbij sport onderdeel van de oplossing is.

#### Sport verbonden met andere beleidsdomeinen

Bijeenkomsten als 'Sportief Verbinden' en 'Inclusieve Arbeidsmarkt' versterkten de verbinding tussen overheden, maatschappelijke organisaties en de sportsector. Deze samenwerkingen, onder meer met ministeries en gemeenten, zorgen voor inhoudelijke verdieping én voor betere verankering van sport in andere sectoren.

Met het oog op de gemeenteraadsverkiezingen in 2026 ontwikkelde NOC\*NSF een AI-gedreven Schrijfcoach voor lokale verkiezingsprogramma's. Deze tool ondersteunt lokale partijen bij het stevig positioneren van sport en bewegen in hun plannen.

#### Meer samenhang binnen de sportsector

Binnen de sportsector nam NOC\*NSF het initiatief om de samenhang en synergie tussen koepelorganisaties te vergroten, zowel binnen de sportsector als in de bredere sport- en beweegsector. Ook binnen de Politieke werkgroep Sport is de samenwerking op Public Affairs-thema's versterkt.

## Gerichte regionale aanpak en focus op jeugdsport

De strategie richting gemeenten en regionale overheden is verder geconcretiseerd. Met het ministerie van VWS, de Vereniging Sport en Gemeenten en de VNG zijn gesprekken gevoerd over structurele verankering. Nieuwe samenwerkingen met kennispartners en regio's zijn gestart. Met onder meer de gemeenten Zeeland, Haarlemmermeer, Friesland en de G4 zijn verdiepende gesprekken gevoerd.

Tot slot is met gemeenten zoals Den Haag, Almere en Breda gewerkt aan gerichte aanpakken voor ambitieuze jeugdsporters. Samen met de partners van het Sportakkoord is gestart met de ontwikkeling van een gezamenlijk programmaplan voor jeugdsport en talentontwikkeling. Zo bouwt NOC\*NSF samen met partners aan een sterke basis voor de sport van morgen.

## Actielijn 2

### We versterken de organisatiekracht van sportorganisaties op maat

In 2025 heeft NOC\*NSF sportorganisaties op diverse manieren ondersteund, geadviseerd en versterkt. De dienstverlening is verder uitgebreid en verdiept, met aandacht voor maatwerk, kennisdeling en toekomstbestendige organisatieontwikkeling.

De Supportdesk is doorontwikkeld en handelt per kwartaal circa 9.000 vragen binnen vier uur af. De tevredenheidsscore bedroeg een 7,6. Daarnaast zijn vijf directies van sportorganisaties begeleid bij het ontwikkelen van een meerjarenstrategie, in lijn met de Sportagenda. Via de wekelijkse Accountmanagers-update ontvingen directies en voorzitters actuele informatie over ontwikkelingen, bijeenkomsten en dienstverlening. Deze nieuwsbrief behaalde een open rate van 64 procent en een click-through rate van 21 procent.

Het expertisecentrum van NOC\*NSF is verder versterkt. Directeurendiners in klein comité boden ruimte voor verdieping op specifieke thema's en onderlinge kennisuitwisseling. Elke sessie werd gewaardeerd met een 8 of hoger. Ook breder toegankelijke themabijeenkomsten, gebaseerd op onderwerpen vanuit de sportorganisaties zelf, werden gemiddeld met een 8 beoordeeld. Tijdens deze bijeenkomsten deelden NOC\*NSF en partners actuele kennis en praktijkervaring.

Met de lancering van de bondenpagina is een centrale plek gerealiseerd voor kennis, tools en actuele updates. De algemene tevredenheid over de dienstverlening en ondersteuning van NOC\*NSF steeg licht ten opzichte van 2024 en kwam uit op een 4,4 uit 5 volgens de Ledenmonitor. In 2024 scoorden we een 4,0 uit 5.

Op inhoudelijke thema's is gerichte ondersteuning geboden. Zo zijn verschillende bonden begeleid bij duurzaamheidsvraagstukken. De inzet van NOC\*NSF op dit thema leidde tot een nominatie voor de IOC Climate Action Award 2025, die intussen begin 2026 aan NOC\*NSF is toegekend: een fantastisch resultaat waar we trots op zijn. Ook is Cheersport Netherlands als nieuwe bond verwelkomd binnen de vereniging, waarmee NOC\*NSF intussen een vereniging is met 80 sportbonden. Om sportorganisaties structureel te ondersteunen op het gebied van personeelsbeleid is een HR-businesspartner aangesteld.

In het kader van Sportakkoord II vroegen 4.600 sportclubs ondersteuningsbudget aan, waarvan ruim 3.200 aanvragen zijn toegekend. De bijbehorende services zijn hervat op basis van cofinanciering. De Academie voor Sportkader organiseerde in het laatste kwartaal 202 bijeenkomsten met 2.270 deelnemers. De bijeenkomsten werden gemiddeld beoordeeld met een 8,2. Docenten ontvingen een 8,8 en de aanbevelingsscore bedroeg een 8,5. Het aanbod is kwalitatief sterk en wordt continu verbeterd, onder meer op didactiek en informatievoorziening.

Met het project Doorontwikkeling data-infrastructuur ondersteunt NOC\*NSF sportbonden bij het verbeteren van de kwaliteit van basisgegevens en het benutten van data voor betere sturing en bedrijfsvoering. In 2025 zijn voorbereidingen getroffen om alle bonden aan te sluiten op deze infrastructuur. De eerste bonden zijn aangesloten; de overige volgen in 2026. Hiermee legt NOC\*NSF een stevig fundament voor datagedreven werken binnen de georganiseerde sport. Dit draagt tevens bij aan Actielijn 8.

Ook lokaal is ingezet op versterking van de sportstructuur. In 2025 waren 21 adviseurs lokale sport actief in 28 Vereniging Sport en Gemeenten-regio's. Zij ondersteunden gemeenten bij het versterken en verduurzamen van de lokale sportinfrastructuur en vormden de schakel tussen landelijke ambities en lokale uitvoering. In nauwe samenwerking met gemeenten, sport- en beweegloketten, sportplatformen en partners uit het sociaal en preventief domein werkten zij aan samenhangend sportbeleid, met specifieke aandacht voor sociale veiligheid volgens de vier v's, kwaliteit van clubondersteuning en de doorontwikkeling van sportplatformen en loketten.

De ontwikkeling van sport- en beweegloketten kreeg eveneens een impuls. In 2025 waren 22 loketten actief en bevonden 34 loketten zich in oprichting, samen goed voor betrokkenheid van ruim 150 gemeenten. Via het clubondersteunersplatform, met inmiddels meer dan 700 actieve clubondersteuners, wordt kennis gedeeld en worden lokale en regionale netwerken versterkt. Praktijkervaringen worden benut voor het ontwikkelen van blauwdrukken die gemeenten ondersteunen bij het opzetten of doorontwikkelen van een loket of sportplatform.

Daarnaast zijn 70 sportclubs begeleid in samenwerking met de zorgsector. Evaluaties tonen een positief effect op vitaliteit en lokale verbinding. Voor sportbonden zijn adviestrajecten gestart op het gebied van internationale strategie en het gebruik van Olympic Solidarity-fondsen.

Met deze inzet heeft NOC\*NSF in 2025 bijgedragen aan sterke, wendbare en toekomstbestendige sportorganisaties, op landelijk en lokaal niveau.

### Actielijn 3

#### **We werken aan voldoende en bekwame vrijwilligers en professionals in de sector (TeamNL Academie en team DOK)**

In 2025 heeft NOC\*NSF met de TeamNL Academie en team DOK (Deskundigheidbevordering Officials en Kader) verder geïnvesteerd in de ontwikkeling van vrijwilligers en professionals in de sport. De inzet richt zich op het versterken van het top- en breedtesportkader en draagt bij aan de ambities van de Sportagenda 2032 en de Uitvoeringsstrategie Topsport, in het bijzonder uitvoeringslijn 2.

##### **TeamNL Academie: leiderschap en ontwikkeling in de topsport**

De TeamNL Academie telt circa 1.170 coaches, 30 technisch directeuren en 200 experts. De Academie ontwikkelde zich verder als kennis- en ontwikkelplatform voor het TeamNL-topsportkader, met focus op leiderschap, vakmanschap en toekomstgerichte competenties. Team DOK is verantwoordelijk voor het bewaken en stimuleren van de kwaliteit van de ontwikkeling van coaches, instructeurs, trainers, officials en kadercoaches. Deze ontwikkeling wordt uitgevoerd door sportbonden, gemeenten en het beroepsonderwijs.

De TeamNL Academie is in 2025 verder doorontwikkeld als kennis- en ontwikkelplatform voor het topsportkader.



begeleiding zijn onder andere coaches en technisch directeurs opgeleid voor de rol van intervisor. Er zijn supervisiebijeenkomsten georganiseerd om intervisoren te ondersteunen in hun continue ontwikkeling. Daarnaast zijn 15 intervisiegroepen gestart voor technisch directeurs, bondscoaches, talentcoaches en experts op het gebied van voeding en topsportcultuur. Verdere uitbreiding volgt in 2026. Voor een aantal technisch directeurs is individuele coaching georganiseerd.

De TeamNL Ontwikkelmonitor is breder ingezet, met het elite leiderschapsmodel als fundament. Daarmee krijgen professionals beter inzicht in hun ontwikkeling en leiderschapscompetenties.

### **Team DOK: kwaliteit als fundament**

Team DOK heeft in 2025 ingezet op drie samenhangende speerpunten.

Allereerst is gewerkt aan het basisbekwaam maken van sportkader, met prioriteit voor de jeugdsport. Er wordt een generiek basisprofiel ontwikkeld op NLQF-niveau 2, gekoppeld aan KSS1, met een bijbehorende basismodule. Hiermee voldoen trainer-coaches, instructeurs en officials aantoonbaar aan een minimale pedagogisch-didactische basiskwalificatie. In samenwerking met sportbonden, gemeenten en onderwijsinstellingen wordt de implementatie ondersteund.

Daarnaast is ingezet op het versterken van kaderbegeleiding via lerende netwerken en professionele inzet van kadercoaches. Kaderbegeleiding wordt daarbij de norm op de sportvloer. Uitgangspunt is de 1/5/20/200-regel: één kaderbegeleider op NLQF-niveau 5 per twintig trainer-coaches of instructeurs, of per tweehonderd sporters. Deze structurele begeleiding draagt bij aan kwaliteit, sportplezier en behoud van kader.

Tot slot is gewerkt aan het structureel borgen en verbeteren van de kwaliteit van opleidingen bij sportbonden. Er wordt toegewerkt naar een onafhankelijk en gevalideerd auditproces. Bonden worden ondersteund bij onderwijskundige vraagstukken rondom curriculumontwikkeling en toetsing. Met de herijking en harmonisering van de Kwalificatiestructuur Sport en de aansluiting op het NLQF wordt gewerkt aan betere doorstroom en toekomstbestendige sportopleidingen.

### **Elite leergangen en ontwikkellijnen**

In 2025 is de elite-leergang 'Leiderschap in de topsport' gestart. Deze leergang loopt door in 2026 en is gericht op het ontwikkelen van toekomstig leiderschap binnen de topsport, met het oog op mogelijke instroom in functies van technisch directeur binnen ledenorganisaties, na LA 2028.

Daarnaast is gewerkt aan de ontwikkeling en implementatie van een elite leergang voor coaches, die in 2026 start. Ook zijn voorbereidingen getroffen voor een leergang voor talentcoaches en voor sporters die zich willen ontwikkelen tot coach, met specifieke aandacht voor de positie van vrouwelijke sporters.

Verder is een Visie 2032 op leren en ontwikkelen opgesteld, inclusief de betekenis daarvan voor de TeamNL Academie. Ook is gewerkt aan de ontwikkeling van een passend vakdidactisch model.

De Nordic International Leadership Education heeft geresulteerd in de kandidatuur en verkiezing van vijf Nederlandse bestuurders in internationale sportorganisaties. In 2026 wordt de leergang voortgezet. Binnen NOC\*NSF is daarnaast ingezet op cultuur- en leiderschapsontwikkeling volgens Covey's '7 Habits', inclusief herijking van kernwaarden en cultuurtrajecten.

### **Kennisdeling en netwerkversterking**

Met diverse platforms en bijeenkomsten is kennisdeling binnen het topsportnetwerk versterkt.

### **TeamNL Leaders in Performance XL**

De tweede editie van Leaders in Performance XL bracht meer dan 40 nationale en internationale sprekers en circa 600 deelnemers samen op Papendal. De driedaagse conferentie werd gewaardeerd met een ruime 8. Daarnaast is verkend hoe dit congres kan bijdragen aan de maatschappelijke waarde en waardering van topsport. Er is een effectmeting uitgevoerd als vervolg op een eerdere evaluatie.

### **Nationaal Coach Platform en Nationaal Expert Platform**

Tijdens het 97e Nationaal Coach Platform verdiepten coaches, technisch directeuren en experts zich in AI-toepassingen in de topsport. Ook vond het eerste Nationaal Expert Platform plaats, met als thema 'Return to Play'. Dit platform bracht experts uit binnen- en buitenland samen om actuele kennis te delen en interdisciplinair samenwerken te stimuleren.

Om kennis beter toegankelijk te maken, is een digitale kennisbank gelanceerd. Daarnaast zijn diverse elite classes georganiseerd voor coaches en experts in verschillende vakgebieden.

### **Innovatie en toekomstgericht werken**

In 2025 is nadrukkelijk ingezet op innovatie en toekomstgerichte competenties binnen het topsportkader. Zo is een bijeenkomst georganiseerd met technisch directeuren over de toepassing van AI in de topsport. Een verdiepende Eliteclass AI is voorbereid en wordt in 2026 georganiseerd.

Er was specifieke aandacht voor de ontwikkeling van talentcoaches. Daarnaast is een onderzoek gestart naar de ontwikkeling van een N6-coachopleiding op bachelor niveau. Hiervoor zijn gesprekken gevoerd binnen en buiten de sportsector.

### **Onboarding en verbinding**

Nieuwe TeamNL-collega's zijn actief verbonden aan de visie, werkwijze en het netwerk van TeamNL. In april en december zijn twee onboarding bijeenkomsten georganiseerd voor in totaal 45 deelnemers vanuit verschillende sportbonden. De bijeenkomsten werden gemiddeld beoordeeld met een 8,7.

Met deze inzet heeft NOC\*NSF in 2025 bijgedragen aan een professioneel, toekomstgericht en kwalitatief sterk sportkader, als fundament voor duurzame sportontwikkeling in Nederland.

## Actielijn 4

### We organiseren aantrekkelijk sportaanbod, waaronder verschillende wedstrijden en evenementen

In 2025 heeft NOC\*NSF samen met sportbonden gewerkt aan het vernieuwen en verbreden van een aantrekkelijk sportaanbod voor verschillende doelgroepen.

Samen met tien sportbonden is het sportaanbod voor jongeren van 13 tot 18 jaar vernieuwd. Voor jonge kinderen van 0 tot 6 jaar zijn 50 nieuwe beweeglocaties gerealiseerd, zodat ook op vroege leeftijd spelenderwijs bewegen wordt gestimuleerd.

Tijdens de World Games in Chengdu kwamen Nederlandse sporters voor het eerst in actie namens TeamNL. NOC\*NSF nam bij deze editie de organiserende rol over van het Koninklijk Nederlands Korfbalverbond. TeamNL bestond uit 89 sporters en behaalde 4 gouden, 5 zilveren en 6 bronzen medailles. Rond deze editie is substantieel meer aandacht gegenereerd vanuit TeamNL en vanuit pers en media dan bij eerdere edities, wat heeft bijgedragen aan de zichtbaarheid en positionering van dit multisportevenement.

Voor jeugd met een handicap is vervolg gegeven aan het project BOOM. Er is een algemeen onderzoek uitgevoerd om in kaart te brengen welke drempels jongeren ervaren en hoe het sportaanbod beter kan aansluiten bij hun wensen en behoeften. De uitkomsten vormen de basis voor een sportspecifieke aanpak in 2026 bij zes tot tien bonden.

Daarnaast zijn nieuwe trajecten gestart op het gebied van e-sports, urban sports en sportaanbod voor 45-plussers. Hierbij zijn de inzichten en resultaten uit project BOOM meegenomen in de verdere ontwikkeling en implementatie.

Met deze inzet heeft NOC\*NSF in 2025 bijgedragen aan toekomstbestendig en inclusief sportaanbod dat aansluit bij de behoeften van verschillende generaties en doelgroepen

## Actielijn 5

### We organiseren een optimaal en succesvol topsportklimaat in Nederland.

In 2025 heeft NOC\*NSF verder gebouwd aan een sterk en toekomstbestendig topsportklimaat in Nederland. Daarbij lag de focus op hoogwaardige kennisuitwisseling, sterke randvoorwaarden voor sporters en gerichte samenwerking met partners.

Zoals aangehaald in actielijn 3 vond de tweede editie van de TeamNL Leaders in Performance Conference XL plaats op Papendal. Gedurende drie dagen kwamen meer dan 600 bezoekers samen, waaronder toonaangevende nationale en internationale experts. Het congres bood ruimte voor kennisdeling, innovatie en inspiratie binnen de topsport. Uit de evaluatie blijkt een hoge waardering voor zowel de inhoud als de hospitality, met scores van een 8 of hoger. De conferentie draagt bij aan een sterk internationaal netwerk en versterkt de positie van Nederland als kennisland op het gebied van topsport.

Een belangrijke stap is gezet in de doorontwikkeling van de positie van de topsporter binnen topsportprogramma's. De visie en ambitie zijn uitgewerkt als basis voor een nieuwe inkomensvoorziening per 2027. AWWN heeft een rapportage opgeleverd met juridisch advies en een risicoanalyse van de mogelijke uitvoeringsmethodes van het nieuwe inkomensmodel. Op basis hiervan is een definitieve keuze gemaakt voor het inkomensmodel dat als fundament dient voor de nieuwe inkomensvoorziening. In 2026 volgt de uitwerking en uitvoering van een implementatieplan.

Ook op het gebied van talentontwikkeling is geïnvesteerd in een sterke infrastructuur. Met gemeenten als Den Haag, Almere en Breda zijn gesprekken gevoerd om per gemeente gerichte acties te formuleren voor ambitieuze jeugdsporters. Daarnaast is samen met de partners van het Sportakkoord gestart met het opstellen van een gezamenlijk programmaplan Jeugdsport en Talentontwikkeling. Hiermee wordt gewerkt aan een samenhangende aanpak voor de ontwikkeling van jong talent, van lokaal niveau tot topsport.

Met deze inzet heeft NOC\*NSF in 2025 de randvoorwaarden versterkt voor sporters, programma's en partners. Met als doel een stabiel, professioneel en succesvol topsportklimaat richting 2032.

## **Actielijn 6**

### **We werken aan toegankelijke sportaccommodaties en een sportvriendelijke openbare ruimte**

In 2025 heeft NOC\*NSF samen met gemeenten, sportbedrijven en sportaanbieders gewerkt aan toekomstbestendige en toegankelijke sportaccommodaties en een sportvriendelijke inrichting van de openbare ruimte.

Het Kwaliteitszorgsysteem Sportaccommodaties werd breed toegepast. In totaal maakten 136 gemeenten en sportbedrijven gebruik van dit systeem, naast verenigingen, stichtingen en ondernemende sportaanbieders. Daarmee wordt structureel gewerkt aan kwaliteit, veiligheid en duurzaamheid van sportaccommodaties. In 2025 zijn voorbereidingen getroffen om het systeem uit te breiden naar binnensportlocaties.

Op het gebied van ruimtelijke ordening leverden rapporten van Urhahn en het RIVM belangrijke input voor de ontwikkeling van een mogelijke streefnorm 'Ruimte voor Sport'. Op basis hiervan publiceerde het RIVM eind december een eerste versie van vuistregels voor gemeenten. Deze bieden handvatten om sport en bewegen structureel mee te nemen in ruimtelijke plannen en gebiedsontwikkeling.

De bekendheid van de BOSA-regeling is verder toegenomen en bereikte 75 procent. Door een grote overvraag moest de regeling echter al in maart worden gesloten. NOC\*NSF heeft zich daarom richting het ministerie van VWS actief ingezet voor aanvullende middelen en de ontwikkeling van een revolverend fonds. Dit fonds kan sportclubs gaan ondersteunen bij het realiseren van betaalbare financiering voor hun accommodaties.

Eind november ontving NOC\*NSF een toewijzing van het ministerie van VWS voor een herstart van de gratis Energiecoach-regeling voor sportclubs. Op basis van urgentie en uitnodiging kunnen ruim 2.700 sportclubs zich in 2026 en 2027 aanmelden voor gratis advies over het verduurzamen van hun clubaccommodatie. Hiermee wordt bijgedragen aan lagere energielasten en een toekomstbestendige sportinfrastructuur.

Daarnaast is de campagne voor rookvrije sportaccommodaties geïntensiveerd. Sommige sporten, waaronder atletiek, zijn inmiddels volledig rookvrij. Gemiddeld is eind 2025 ongeveer 70 procent van de sportaccommodaties rookvrij. Daarmee wordt gewerkt aan een gezonde en veilige sportomgeving voor iedereen.

Met deze inzet heeft NOC\*NSF in 2025 bijgedragen aan kwalitatieve, duurzame en toegankelijke sportvoorzieningen als fundament voor sport en bewegen in heel Nederland.

## Actielijn 7

### We promoten de waarde van sport en sportief bewegen voor iedereen.

In 2025 heeft NOC\*NSF de maatschappelijke en sportieve waarde van sport krachtig onder de aandacht gebracht. Met het merk TeamNL als verbindend platform en met een aangescherpte positionering van NOC\*NSF is gewerkt aan zichtbaarheid, betrokkenheid en duurzame groei.

De merkbekendheid van TeamNL groeide verder naar een gemiddelde van 89 procent over 2025. Ook de betrokkenheid van Nederlanders bij TeamNL nam toe: van 31 procent in 2024 naar 36 procent in 2025. Deze ontwikkeling onderstreept de verbindende kracht van topsport en de rol van TeamNL als inspirerend nationaal sportmerk.

In 2025 is de positionering en merkstrategie van NOC\*NSF aangescherpt. Daarmee is verdere richting gegeven aan het profiel van NOC\*NSF als vereniging en aan de samenhang tussen NOC\*NSF en TeamNL.

De sponsorinkomsten stegen met € 5 miljoen. Dit omdat Pon en Rabobank toe traden als partners van TeamNL. De komst van PON leidde bovendien tot een samenwerking waarmee NOC\*NSF de IOC Climate Change Award won: een waardevol partnership. Daarnaast zijn MatchWornShirt en Prescan verwelkomd als Official Suppliers. In 2025 is tevens bekendgemaakt dat Rabobank, naast Nederlandse Loterij, vanaf 2027 tot en met 2032 toetreedt als co-hoofdsponsor van TeamNL. Deze vijfjarige overeenkomst – in ieder geval tot en met de Paralympische Zomerspelen in Brisbane 2032 – vertegenwoordigt een waarde van bijna € 50 miljoen. Samen met de Staatsloterij en de andere partners van TeamNL is daarmee het fundament onder TeamNL voor de komende jaren stevig verankerd.

De commerciële strategie, onderdeel van het Deltaplan, heeft bijgedragen aan nieuwe verdienmodellen voor de sport, zoals sponsoring op maatschappelijke doelen, de TeamNL app en de TeamNL Businessclub. De oplevering van een deel van deze projecten vindt plaats in 2026.

De voorbereidingen voor het Staatsloterij TeamNL Huis tijdens de Winterspelen Milaan Cortina d'Ampezzo 2026 zijn vroeg in 2025 gestart: er is een campagne gelanceerd, zijn hospitality-arrangementen ontwikkeld en de ticketverkoop werd opgestart. In de campagnefase zijn al meer dan 9.000 tickets verkocht.

Ook jongeren zijn actief betrokken bij sport en bewegen. Naast TeamNL Kids voor het primair onderwijs is TeamNL Moves gelanceerd als opvolger van Olympic Moves, de landelijke sportcompetitie voor middelbare scholieren. Ruim 30.000 jongeren namen deel aan de regiofinales en meer dan 6.000 jongeren stonden aan de start van de landelijke finale op Papendal.

Het jaarlijkse NOC\*NSF Sportgala werd door aanwezige gasten gewaardeerd met een 8. Met name de uitreiking werd positiever beoordeeld dan in voorgaande jaren, met een 8 tegenover een 6,9 in 2024. Ook de uitzending van de NOS trok meer kijkers dan het jaar ervoor.

De opbrengst van de jaarlijkse TeamNL-veiling ging in 2025 naar Spieren voor Spieren. Namens TeamNL overhandigde hockeyster en ambassadeur van Spieren voor Spieren Frédérique Matla een cheque van € 17.912,65 in het Glazen Huis in Den Bosch.

Met deze inzet heeft NOC\*NSF in 2025 sport en sportief bewegen zichtbaar, relevant en verbindend gemaakt voor een breed publiek in Nederland.

## Actielijn 8

### We innoveren op het gebied van prioritaire thema's

In 2025 heeft NOC\*NSF verder geïnvesteerd in innovatie op prioritaire thema's zoals sociale veiligheid, integriteit, data, digitalisering en governance. Daarmee wordt gewerkt aan een transparante, toekomstbestendige en wendbare sportsector.

#### Veiligheid en integriteit

Voortbouwend op eerdere jaren is de uitrol van de 4 V's voor Veiligheid verder versterkt: de Verklaring Omtrent het Gedrag, de Vertrouwenscontactpersoon, de Verenigingsbrede gedragscode en Vakkundige trainers en coaches. Naast uitbreiding van gratis ondersteuning en gerichte communicatie is een dashboard ontwikkeld waarmee sportbonden en gemeenten kunnen monitoren in hoeverre verenigingen aan deze vier voorwaarden voldoen. Mede hierdoor is het gebruik van de Regeling Gratis VOG opnieuw gestegen met 5 procent.

In 2025 is het wetsvoorstel Integere Sport gepubliceerd. NOC\*NSF beschouwt dit als een belangrijke en noodzakelijke stap richting een veiliger en integer sportklimaat in Nederland. Het wetsvoorstel biedt een grondslag voor gegevensverwerking binnen de sport en maakt de oprichting van een onafhankelijk integriteitscentrum mogelijk. NOC\*NSF heeft samen met de Atletencommissie steun uitgesproken en inhoudelijk gereageerd op de internetconsultatie. Daarbij is nadrukkelijk gepleit voor structurele en afdoende financiering en voor een integriteitscentrum dat direct de gehele sportsector omvat, inclusief de ondernemende sport. Sporters moeten overal kunnen rekenen op gelijke bescherming en toegang tot ondersteuning.

De inzet van integriteitsmanagers bij aangesloten sportbonden heeft in 2025 aantoonbaar bijgedragen aan verdere professionalisering en grotere bewustwording rondom integriteitsvraagstukken. Eind 2025 maakten 48 sportbonden gebruik van deze inzet. Zij droegen bij aan de opvolging van circa 400 meldingen. Binnen bonden is sprake van structurele vooruitgang in beleid, procesinrichting en ondersteuning. De integriteitsmanager fungeert daarbij als onafhankelijk aanspreekpunt en aanjager van kwaliteitsverbetering.

De Adviesraad Veilige & Integere Sport adviseerde om het tuchtrecht te positioneren als één van de mogelijke opvolgingsroutes en niet als standaardroute voor iedere melding. Op basis van dit advies is de meldplicht bij seksuele intimidatie in de blauwdruk verlegd van de aanklager bij het Instituut Sportrechtspraak en sportbonden naar het Centrum Veilige Sport Nederland en de meldpunten van sportbonden. Daarnaast is een collectief aanbod ontwikkeld voor laagdrempelige alternatieve opvolging, zoals gespreks- en herstelbemiddeling en educatieve interventies.

#### Data, digitalisering en governance

In 2025 is verder gebouwd aan een sterke informatiepositie van sportbonden en NOC\*NSF. De focus lag op verbetering van datakwaliteit, samenhang in digitale infrastructuur en vermindering van administratieve lasten.

De doorontwikkeling van de Data Infrastructuur, zoals beschreven bij Actielijn 2, is voortgezet. Parallel hieraan is gewerkt aan de Sport Basisadministratie, met als doel één centrale en betrouwbare data-bron binnen NOC\*NSF te realiseren. In 2025 zijn verdere stappen gezet in de realisatie van deze 'single point of truth'. Dit draagt bij aan betere informatie-uitwisseling tussen NOC\*NSF, sportbonden en waar mogelijk partners.

Daarnaast is de samenwerking met het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport geïntensiveerd rondom data- en informatievraagstukken. In gezamenlijke sessies zijn beleidsdoelen verbonden aan concrete data-inzichten, onder meer in het kader van Sportakkoord II. Hiermee wordt gewerkt aan een gedeelde informatiebasis om de maatschappelijke impact van sport beter zichtbaar en meetbaar te maken.

Met deze inzet heeft NOC\*NSF in 2025 verdere stappen gezet richting een meer datagedreven, transparante en veilige sportsector. Innovatie op deze prioritaire thema's blijft ook in de komende jaren noodzakelijk om sportbonden en sportaanbieders optimaal te ondersteunen in hun maatschappelijke opgave.

## **Verduurzamen sportsector**

In 2025 heeft NOC\*NSF verdere stappen gezet om duurzaamheid structureel te verankeren in de sportsector en binnen de eigen werkorganisatie. De inzet richt zich op het verkleinen van de milieu-impact van sportactiviteiten, het aanpassen van sport aan een veranderend klimaat en op het ondersteunen en inspireren van sportbonden en stakeholders bij hun verduurzamingsopgave.

Als basis voor verdere beleidsontwikkeling zijn belangrijke analytische stappen gezet. Zo zijn een impactmeting van de milieuvoetafdruk van NOC\*NSF-werkorganisatie inclusief TeamNL, een stakeholderanalyse en een dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd. Deze analyses geven inzicht in de belangrijkste duurzaamheidsvraagstukken voor de sportsector en vormen de basis voor verdere prioritering en monitoring.

NOC\*NSF heeft daarnaast verschillende sportbonden actief ondersteund bij het ontwikkelen van hun eigen duurzaamheidsstrategie en het verminderen van hun milieu-impact. Dit gebeurde onder meer via inspiratiesessies, online spreekuren, kennisdeling en individuele ondersteuningstrajecten. Ook zijn praktische tools en handreikingen ontwikkeld om sportorganisaties te helpen bij thema's zoals strategie en actieplan vorming, mobiliteit, evenementen, energie en materiaalgebruik.

Binnen TeamNL is gewerkt aan de verduurzaming van internationale uitzendingen, sportkleding en materialen, en aan het verder integreren van duurzaamheid in topsportevenementen en topsportlocaties. Daarnaast zijn initiatieven gestart om duurzamere mobiliteit in de sport te stimuleren, onder meer via een campagne rondom carpoolen naar uitwedstrijden, fietsen naar sportactiviteiten, competitieschema optimalisatie en het beschikbaar stellen van tooling aan bonden in het kader van de samenwerking met mobiliteitspartners Volkswagen, Gazelle en Shuttel.

Om de verduurzaming van de sportsector verder te versnellen heeft NOC\*NSF in 2025 ook ingezet op samenwerking met partners en op het ontwikkelen van nieuwe financieringsinstrumenten, waaronder de ontwikkeling van een CO<sub>2</sub>-compensatiefonds voor sport.

Met deze inzet heeft NOC\*NSF in 2025 verdere stappen gezet richting een sportsector die bijdraagt aan een gezonde samenleving en tegelijkertijd rekening houdt met de grenzen van klimaat en natuur en hierin haar impact te verkleinen en zich aan te passen.



## 4. Interne organisatie NOC\*NSF

### 4.1 Kerntaak verdelen middelen

NOC\*NSF verdeelt de collectieve middelen voor de leden van de vereniging op een transparante, efficiënte en zorgvuldige manier. Dit gaat om inkomsten uit Nederlandse Loterij gelden en bijdragen van het ministerie van VWS. Samen met sportbonden, het ministerie van VWS en andere betrokken partijen zijn heldere richtlijnen opgesteld voor het beheer en de verdeling van deze middelen. Deze richtlijnen beschrijven hoe aanvragen worden beoordeeld en hoe de besteding van middelen wordt gecontroleerd en verantwoord.

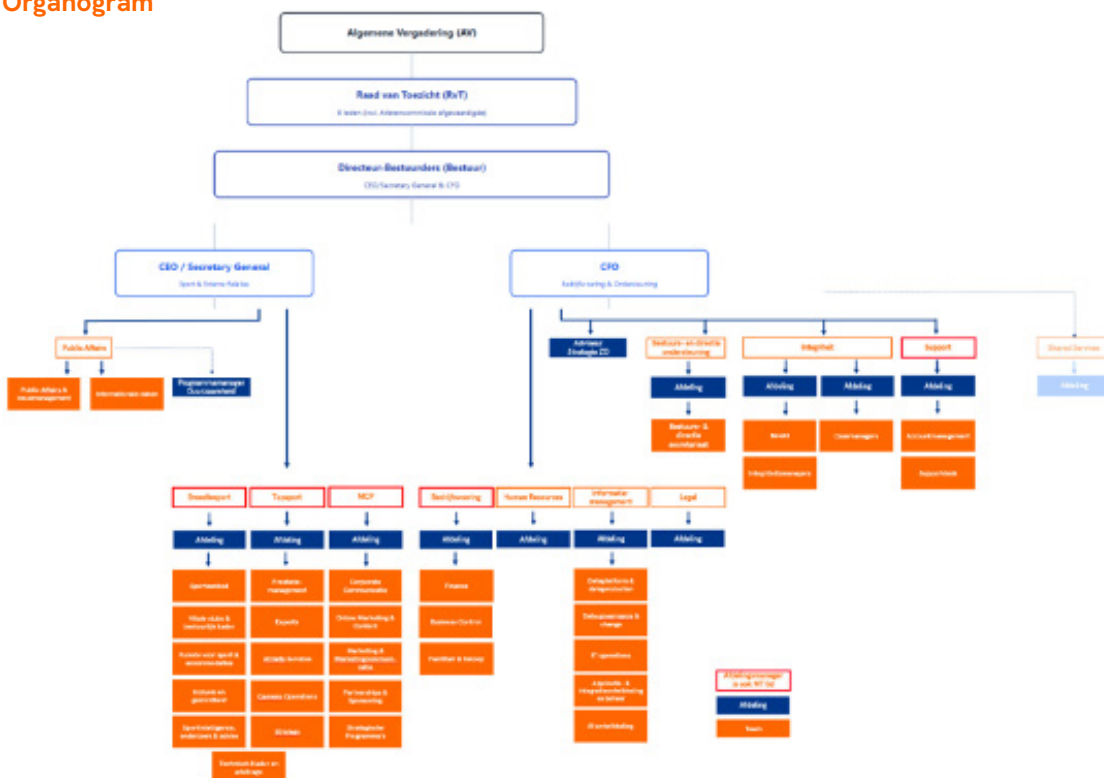
Het Bestedingsplan 2025 is in de Algemene Vergadering van mei 2024 vastgesteld op € 54,8 miljoen. Op basis van het Bestedingsplan en de Richtlijnen 2025 heeft NOC\*NSF de toekenningscyclus 2025 en de verantwoordingscyclus 2023 uitgevoerd. Over beide cycli is verantwoording afgelegd via de jaarrekening 2024, die op 19 mei 2025 in de AV.

In 2024 en begin 2025 zijn tien beroepsprocedures ingediend bij de Beroepscommissie Bestedingsplan Sportagenda (BCB), naar aanleiding van besluiten over de toekenning van topsportgelden. Deze commissie, bestaande uit zes juristen werkzaam in de advocatuur en rechtspraak, heeft deze zaken zorgvuldig behandeld. In het eerste kwartaal van 2025 hebben zittingen plaatsgevonden op Papendal; alle ingestelde beroepen zijn ongegrond verklaard, waarmee de oorspronkelijke besluiten van NOC\*NSF in stand zijn gebleven.

### 4.2 Werkorganisatie NOC\*NSF

In dit jaarverslag wordt een beperkt aantal HR-kerngegevens opgenomen. Voor overige financieel-organisatorische informatie verwijzen we naar het financiële deel van het jaarverslag 2025 van NOC\*NSF.

#### Organogram





### Formatie (excl. flexibele schil)

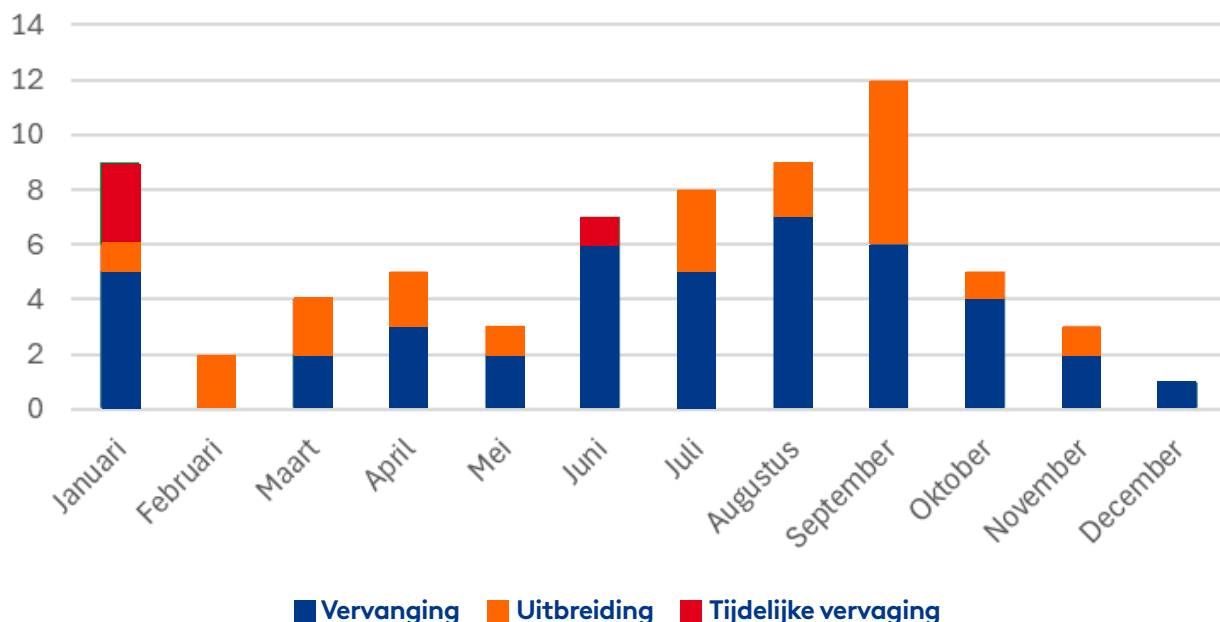
	31-12-25	31-12-24	31-12-23	31-12-22	31-12-21
<b>Formatie in Fte</b>	271	262	257	217	208
<b>Headcount</b>	295	293	304	245	231
<b>Onbepaalde tijd</b>	157	145	149	131	139
<b>Bepaalde tijd</b>	138	149	155	114	92
<b>Mannen</b>	130	133	142	115	108
<b>Vrouwen</b>	165	160	162	130	123

De formatie van NOC\*NSF is in 2025 stabiel gebleven. Per 31 december 2025 bedraagt de formatie 271 FTE, met een headcount van 295 medewerkers. Daarmee is de omvang van de organisatie nagenoeg gelijk aan die van 2024.

In 2025 waren 157 medewerkers in dienst met een vast contract en 138 medewerkers met een tijdelijk contract. De verdeling tussen mannen en vrouwen bleef eveneens stabiel, met een lichte meerderheid van vrouwen binnen de organisatie (130 mannen en 165 vrouwen). Het aantal fulltime dienstverbanden bleef gelijk (145), terwijl het aantal parttime dienstverbanden licht toenam (150). Deze verdeling sluit aan bij de behoefte aan flexibiliteit en duurzame inzetbaarheid binnen een kennisorganisatie.

In 2025 kende NOC\*NSF daarnaast een hoge mate van instroomdynamiek. In totaal vonden 68 instroommomenten plaats, waaronder een grote hoeveelheid vervanging van bestaande functies, wat dus de totale headcount gelijk houdt.

### Aantal vacatures op Ingangsdatum



### Dienstverbanden (excl. flexibele schil)

	31-12-25	31-12-24	31-12-23	31-12-22	31-12-21
<b>Fulltime</b>	145	145	142	127	119
Mannen	85	85	84	80	76
Vrouwen	60	60	58	47	43
<b>Parttime</b>	150	145	138	118	112
Mannen	45	47	45	35	32
Vrouwen	105	98	93	83	80

### Ziekteverzuim

	2025	2024	2023	2022	2021
<b>Verzuim%</b>	2,06%	1,84%	1,92%	3,22%	1,5%

Het gemiddelde ziekteverzuim over 2025 bedroeg 2,06%. Het verzuim is daarmee nog steeds zeer laag en passend bij een gezonde organisatie.

NOC\*NSF blijft nadrukkelijk inzetten op duurzame inzetbaarheid en preventie. In 2025 zijn aan alle medewerkers Periodieke Medische Onderzoeken (PMO) aangeboden via gezondheidsinstituut Pim Mulier. Hiermee wordt vroegtijdig inzicht verkregen in fysieke en mentale belastbaarheid en worden medewerkers ondersteund in het behouden van een gezonde balans.

Daarnaast stimuleert NOC\*NSF medewerkers om fysiek actief te blijven, onder andere via sportactiviteiten met collega's en gezamenlijke initiatieven op en rondom Papendal. In 2025 is NOC\*NSF een samenwerking aangegaan met Sport Medisch Centrum Papendal, waarmee collega's de mogelijkheid wordt geboden om te sporten met hoge kortingen en gebruik te maken van de faciliteiten die zij aanbieden, zoals groepslessen en fysiotherapie. In 2026 worden, ook vanuit het gezamenlijke budget sportactiviteiten, informatieve sessies georganiseerd om het belang van vitaliteit te blijven benadrukken.

### Duur dienstverband

Dienstjaren Klasse	Aantal FTE
<b>0 - 5 jaar</b>	189,04
<b>6 - 10 jaar</b>	38,1
<b>11 - 15 jaar</b>	9,1
<b>16 - 20 jaar</b>	9,6
<b>21 - 25 jaar</b>	10,3
<b>26 - 30 jaar</b>	5,1
<b>31 - 35 jaar</b>	5,8
<b>36 - 40 jaar</b>	3,8

### Leeftijdsklasse

Leeftijdsklasse	Aantal FTE
<b>&lt; 26 jaar</b>	6,4
<b>26 - 35 jaar</b>	92,3
<b>36 - 45 jaar</b>	73,3
<b>46 - 55 jaar</b>	62,1
<b>&gt; 55 jaar</b>	36,78

De opbouw van het personeelsbestand laat zien dat NOC\*NSF beschikt over een evenwichtige mix van ervaring en vernieuwing. Gemiddeld over 2025 valt het grootste deel van de formatie in de categorie medewerkers met een relatief korte diensttijd.

De leeftijdsopbouw is evenwichtig. Het zwaartepunt ligt in de categorieën 26-45 jaar, met daarnaast een substantiële groep ervaren medewerkers. Deze spreiding draagt bij aan continuïteit, kennisdeling en duurzame opvolging binnen de organisatie.

## HR-processen en projecten 2025

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet in de verdere professionalisering en modernisering van HR-beleid en -processen. Belangrijke ontwikkelingen waren onder andere:

- Introductie van het generatiepact ter ondersteuning van duurzame loopbanen
- Verdere uitwerking van Strategische Personeelsplanning (SPP) met invoering van talentgrid.
- Versterking van cultuur en kernwaarden, in samenwerking met interne communicatie

Duurzame mobiliteit kreeg in 2025 extra aandacht: NOC\*NSF stapte over naar een nieuwe leaseautopartner (Pon/Volkswagen), waarbij volledig elektrisch gereden wordt. Daarnaast beschikt iedere medewerker over een zogenoemde Shuttelpas, waarmee reisbewegingen eenvoudig worden geregistreerd en verschillende duurzamere reisopties worden gestimuleerd zoals huren van elektrische fietsen. Daarnaast is er een nieuw mobiliteitsbeleid opgesteld, welke aansluit bij de duurzaamheidsambities van NOC\*NSF en de samenwerking met Pon/Volkswagen. In dit mobiliteitsbeleid zijn onder andere vergoedingen voor wandelen en fietsen opgenomen, en een regeling voor carpoolen, wat bijdraagt aan het maken van duurzamere keuzes in mobiliteit.

Digitalisering speelde in 2025 een belangrijke rol bij HR, waarin nauw werd samengewerkt met functioneel beheer. Processen binnen AFAS en 'Mijn NOC\*NSF' zijn verder verbeterd en toegankelijker gemaakt voor medewerkers. Daarnaast zijn de eerste stappen gezet in de ontwikkeling van AI-toepassingen binnen HR, waaronder een HR-chatbot. Deze bevindt zich nog in ontwikkeling, maar is een belangrijke stap richting selfservice en ondersteuning op maat voor medewerkers.

In 2025 is het kledingbeleid aangescherpt, inclusief de aanstelling van een kledingcoördinator. Hiermee wordt de professionaliteit en herkenbaarheid van NOC\*NSF verder versterkt. Daarnaast verzorgde HR diverse sessies op basis van Management Drives, waarmee teams en leidinggevendenden extra inzicht kregen in samenwerking, communicatie en onderlinge drijfveren. De inzet van zelfstandigen via brokerconstructies is inmiddels weer intern georganiseerd, wat bijdraagt aan transparantie, compliance en grip op externe inhuur.

In 2025 is de samenvoeging en structuurwijziging binnen Informatiemanagement-ICT succesvol afgerond. Hiermee is verdere integratie en efficiëntie binnen de ondersteunende organisatie gerealiseerd.

De samenwerking met de Ondernemingsraad verloopt constructief en betrokken. HR en OR blijven in open dialoog werken aan een toekomstbestendige en gezonde werkorganisatie.

## Organisatieontwikkeling en samenhang

De afgelopen periode zijn diverse structuurwijzigingen en organisatieontwikkelingen doorgevoerd. De effecten hiervan op samenwerking, rolverdeling en slagkracht zijn in 2025 geëvalueerd. Het realiseren van optimale samenhang tussen afdelingen en het verder versterken van de onderlinge afstemming blijft daarbij een belangrijk aandachtspunt.

## Cultuur en leiderschap

In 2025 is gericht geïnvesteerd in de verdere ontwikkeling van cultuur en leiderschap binnen de organisatie, met als doel meer eenduidigheid, eigenaarschap en professionaliteit in het handelen te realiseren. Een organisatiebreed cultuuronderzoek heeft inzicht gegeven in hoe medewerkers de huidige cultuur ervaren en waar ontwikkelpunten liggen, onder andere op het gebied van samenwerking, aanspreekbaarheid en duidelijkheid in verwachtingen.

Voor alle leidinggevendenden is een leiderschapstraject doorlopen op basis van de principes van Covey. Dit traject richt zich op het versterken van persoonlijk leiderschap, onderlinge samenwerking en het sturen op gedrag en resultaten vanuit gedeelde waarden. Van leidinggevendenden wordt nadrukkelijk verwacht dat zij hierin een voorbeeldrol vervullen en actief bijdragen aan het versterken van de gewenste cultuur.

Daarnaast zijn in dialoog met de Ondernemingsraad de kernwaarden van NOC\*NSF herijkt en verder geconcretiseerd. Hierbij is specifiek aandacht besteed aan de vertaling van deze waarden naar dagelijks gedrag, onderlinge aanspreekbaarheid en het borgen van een professionele en veilige werkomgeving.

Deze initiatieven dragen bij aan een cultuur waarin heldere kaders, consistent handelen en wederzijdse verantwoordelijkheid centraal staan, en vormen daarmee een belangrijke randvoorwaarde voor het realiseren van de strategische ambities van NOC\*NSF.

HR ziet de komende periode met vertrouwen tegemoet en blijft zich richten op strategische personeelsplanning, leiderschapsontwikkeling, duurzame inzetbaarheid, digitalisering en het versterken van cultuur en samenwerking.

### Diversiteit & Inclusie

NOC\*NSF streeft naar een (sport)klimaat waarin iedereen zich thuis voelt en optimaal kan meedoen. In samenwerking met sportbonden en partners zijn in 2024 via het Elemental-traject concrete D&I streefcijfers opgesteld.

Huidige D&I doelstellingen:

Thema	Streefcijfer 2032	2024	2025
Genderbalans	Max. 70% zelfde gender in leidinggevende functies	(geen meting)	49% vrouw
Culturele diversiteit	> 17% van de organisatie	8%	3,8%
Arbeidsbeperking	> 6% van de organisatie	1%	1,7%

In juli 2025 is een scan uitgevoerd waarbij de diversiteitswens en het ervaren inclusiviteitsklimaat binnen de werkorganisatie van NOC\*NSF is onderzocht. De scan is uitgevoerd door een vragenlijst, waarbij op de onderwerpen "inclusie", "gelijkwaardigheid", en "diversiteit" uitvraag is gedaan onder 291 werknemers. 76% heeft deze vragenlijst beantwoord, hetgeen tot waardevolle inzichten leidde over inclusieve werksfeer, veiligheid en het gevoel van diversiteit. Vanuit deze vragenlijst zijn in 2025 al verschillende acties uitgezet. Zo zijn D&I ambassadeurs geworven binnen de organisatie, die meedenken op dit onderwerp en een evenwichtig beeld bewaken binnen de organisatie. Ook is gewerkt aan inclusievere vacatureteksten en non-biased werving.

In 2026 zal opnieuw het thema Diversiteit & Inclusie op de agenda staan, en zullen we op basis van de uitgevoerde scan verdere acties worden opgepakt.

### Digitalisering en organisatieontwikkeling

In 2025 zijn verdere stappen gezet in de digitalisering van de organisatie en het versterken van de interne bedrijfsvoering. AFAS is daarbij nadrukkelijker gepositioneerd als centrale hub voor kernprocessen, waaronder inkoop, financiën, HR en contractregistratie. Hiermee wordt toegewerkt naar meer uniformiteit, betere datakwaliteit en efficiëntere procesondersteuning. Daarnaast zijn belangrijke structuurwijzigingen doorgevoerd binnen onder andere Marketing, Communicatie & Partnerships (MCP), Breedtesport en Bedrijfsvoering. Deze aanpassingen dragen bij aan een helderdere positionering van verantwoordelijkheden, verbeterde samenwerking en meer focus in de uitvoering van strategische prioriteiten.

Ook op het gebied van kostenbeheersing zijn stappen gezet. Door een sterkere inzet op centrale inkoop wordt meer schaalvoordeel gerealiseerd en ontstaat betere grip op uitgaven. Verder is de rol van privacy officer geïnternaliseerd, waarbij de overgang van een externe naar een interne specialist niet alleen kostenvoordelen oplevert, maar ook bijdraagt aan borging van kennis en continuïteit binnen de organisatie.

Gezamenlijk dragen deze ontwikkelingen bij aan een meer efficiënte, wendbare en toekomstbestendige organisatie.

### 4.3 Informatiebeveiliging

In 2025 heeft NOC\*NSF verdere stappen gezet om de digitale weerbaarheid van de organisatie te versterken. NOC\*NSF werkt met de nodige privacygevoelige informatie, bijzondere persoonsgegevens, financiële gegevens en strategische organisatiedata. Betrouwbare informatiebeveiliging is een randvoorwaarde voor vertrouwen, continuïteit en maatschappelijke legitimiteit.

Een belangrijke ontwikkeling was de overstap naar een nieuwe werkplekleverancier. Hiermee is de beveiliging van de digitale werkplek verder gestandaardiseerd en aangescherpt. Er zijn uniforme risico-profielen ingericht, beveiligingsrichtlijnen geactualiseerd en standaardprofielen ontwikkeld voor medewerkers die internationaal reizen. Deze aanpak vergroot de beheersbaarheid van risico's en zorgt voor een consistente beveiligingsbasis voor alle medewerkers.

Daarnaast zijn in 2025 alle relevante beleidsdocumenten op het gebied van informatiebeveiliging en IT herzien en geactualiseerd. Daarbij is expliciet geborgd dat het beleid aansluit op de BIO2-, NIS2- en ISO 27001-normen.

Phishing blijft de meest voorkomende en impactvolle dreiging. Daarom is, net als in 2024, stevig ingezet op bewustwording, monitoring en technische detectie. De focus ligt niet alleen op preventie, maar vooral op het snel signaleren en isoleren van phishingactiviteiten om schade te beperken. Verdachte inlogpogingen en afwijkend accountgedrag worden actief gemonitord en waar nodig worden accounts direct geblokkeerd.

Ook de verdere ontwikkeling van de doelarchitectuur draagt bij aan een hogere mate van beveiliging. In 2025 is een zogeheten 'Azure landing zone' ingericht als fundament voor een veilige en beheersbare cloudomgeving. Deze inrichting zorgt voor een duidelijke scheiding tussen ontwikkel-, test- en productieomgevingen, uniforme beveiligingsinstellingen en centrale sturing op identiteitsbeheer, logging en netwerkbeveiliging. Hierdoor is de segmentatie binnen de cloud verbeterd en wordt het aanvalsoppervlak verder beperkt. Toegang tot systemen en data wordt bovendien steeds nadrukkelijker ingericht volgens het 'least privilege'-principe: medewerkers krijgen alleen toegang tot informatie die noodzakelijk is voor hun rol.

De snelle opkomst van AI-toepassingen brengt nieuwe vraagstukken op het gebied van security en governance met zich mee. AI biedt kansen voor de organisatie, maar kan bij ongecontroleerd gebruik leiden tot risico's rond dataverwerking, beveiliging en compliance. Daarom kiest NOC\*NSF voor centrale regie, duidelijke kaders en een gecontroleerde implementatie van AI-oplossingen. Zo gaan innovatie en informatiebeveiliging hand in hand.

De samenvoeging van de afdelingen Informatiemanagement en ICT heeft daarnaast geleid tot meer samenhang in de digitale keten. Verantwoordelijkheden rond informatiebeveiliging, architectuur en uitvoering zijn dichter bij elkaar georganiseerd, wat de slagkracht vergroot en de onderlinge afstemming versterkt.

Met deze samenhangende maatregelen heeft NOC\*NSF in 2025 de digitale weerbaarheid verder vergroot en een stevig fundament gelegd voor de verdere professionalisering van cybersecurity in 2026 en daarna.

#### 4.4 Deelnemingen.

In 2025 is nadrukkelijk gewerkt aan het versterken van de governance en sturing op de Papendal Groep en het toekomstigbestendig maken daarvan. Uit de uitgevoerde analyse blijkt dat het huidige model onvoldoende aansluit bij het kapitaalintensieve karakter van de organisatie, met name door een mismatch tussen langetermijninvesteringen en korte termijnfinanciering, beperkte investeringsruimte en onvoldoende expliciete sturingskaders.

Deze inzichten hebben geleid tot het uitwerken van een aangescherpte governance-structuur, waarin rollen, verantwoordelijkheden en mandaten duidelijker zijn belegd. Het bestuur van NOC\*NSF zal vanaf begin 2026 de rol van aandeelhouder vervullen (voorheen was dit de directie van NOC\*NSF), het vernieuwde STAK-bestuur fungeert als toezichthoudend orgaan en de directie van Papendal is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en uitvoering. Daarbij is ingezet op het versterken van toezicht, het explicieter maken van besluitvorming over investeringen en het verbeteren van rapportage- en verantwoordingslijnen.

Een belangrijk uitgangspunt in deze ontwikkeling is het creëren van meer transparantie en financiële discipline, onder andere door het expliciet maken van keuzes, het vastleggen van meerjarige afspraken en het versterken van de samenhang tussen strategie, investeringen en financiering. Ook wordt gestuurd op heldere kaders voor risico's, investeringsbesluiten en de verhouding tussen topsportambities en economische realiteit.

In 2026 ligt de focus op het verder versterken van governance, sturing en financiële beheersing, waarbij de doorontwikkeling van Papendal een belangrijk onderdeel vormt binnen de bredere organisatieontwikkeling van NOC\*NSF. De uitgevoerde analyse laat zien dat het huidige model onder druk staat door een structurele mismatch tussen de financiering van topsportfaciliteiten en het kapitaalintensieve karakter van de vastgoedexploitatie. Dit vraagt om expliciete keuzes en een verdere aanscherping van rollen, verantwoordelijkheden en financiële kaders.

In lijn met de ambities uit het jaarplan wordt de rolverdeling tussen aandeelhouder (bestuur NOC\*NSF), toezicht (STAK) en directie van Papendal verder geformaliseerd, met nadruk op heldere mandaten, transparante besluitvorming en een robuuste rapportagecyclus. Dit draagt bij aan een betere bestuurbaarheid en versnelling van besluitvorming, zowel binnen Papendal als in de relatie met NOC\*NSF.

Daarnaast wordt ingezet op het versterken van financiële discipline en kostenbeheersing. Dit gebeurt onder andere door het leidend maken van het meerjarenonderhoudsplan (MJOP), het expliciet maken van investeringsafwegingen en het verbeteren van inzicht in kosten, kasstromen en rendement. Ook worden stappen gezet richting meerjarige en voorspelbare afspraken over de financiering van TeamNL-faciliteiten, zodat structurele onderdekking wordt voorkomen en investeringen en onderhoud duurzaam kunnen worden geborgd.

Gezien 2026 als kanteljaar wordt beschouwd, is versnelling in besluitvorming en uitvoering essentieel. Dit vraagt om een integrale aanpak waarin strategische keuzes tijdig worden voorbereid en afgestemd, zodat kan worden toegewerkt naar een financieel robuust, beheersbaar en toekomstbestendig model voor zowel Papendal als de bredere organisatie van NOC\*NSF.

# 5. Financieel Perspectief

## 5.1 Financiële informatie

Het jaar 2025 wordt afgesloten met een substantieel hoger resultaat en aanzienlijk hogere baten dan begroot.

De financiële positie van NOC\*NSF blijft in belangrijke mate afhankelijk van externe factoren, waaronder de continuïteit van het Sportakkoord, de ontwikkeling van sponsorovereenkomsten en politieke besluitvorming. Deze afhankelijkheden brengen onzekerheid met zich mee voor de middellange termijn en vragen om blijvende aandacht voor het versterken van een duurzaam en minder conjunctuurgevoelig financieringsmodel.

### Resultaat inclusief deelnemingen

NOC\*NSF sloot boekjaar 2025 af met een geconsolideerd resultaat van € 3,5 miljoen positief. De deelnemingen behaalden in 2025 een resultaat van € 1,1 miljoen negatief.

### Eigen vermogen

Het eigen vermogen van de vereniging bestaat uit diverse bestemmingsreserves voor specifieke doeleinden, zoals bijv. de bestemmingsreserve Loterijgelden welke dient als continuïteitsreserve en liquiditeitsbuffer van het collectieve Bestedingsplan. Deze reserves zijn nader toegelicht in de jaarrekening. Dit vermogen wordt door de vereniging liquide gehouden en niet belegd in effecten of deposito's. Dit beleid is vastgelegd in het treasury statuut van de vereniging.

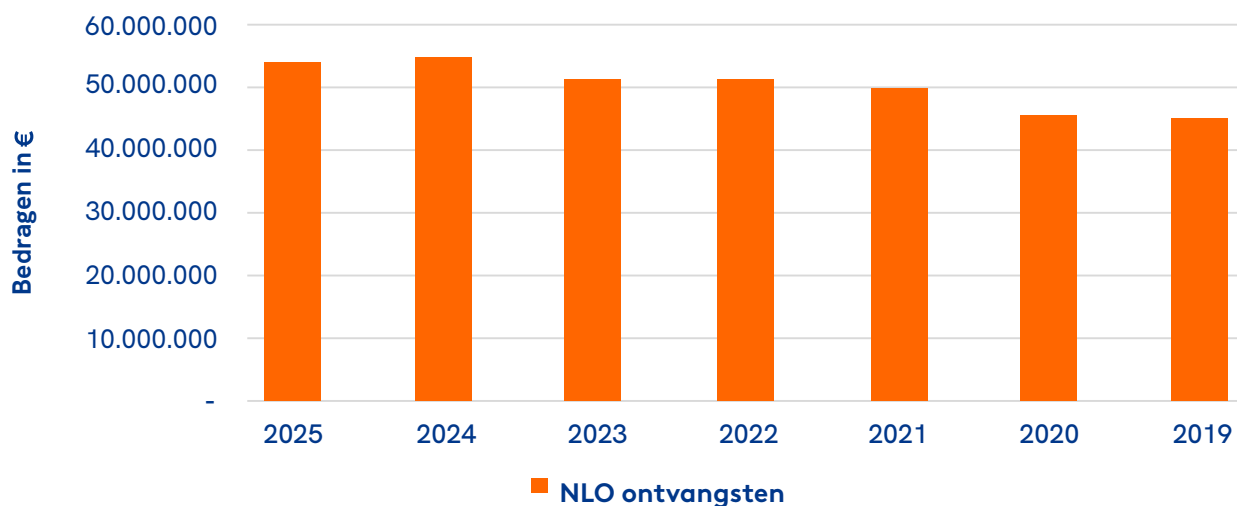
### Afdracht van Nederlandse Loterij

Ten tijde van het vaststellen van de begroting voor 2025 was rekening gehouden met een daling van de afdracht van Nederlandse Loterijgelden naar € 48 miljoen. Dit onder andere als gevolg van de toen geplande verhoging van de kansspelbelasting (KSB).

Met een afdracht rond de € 54 miljoen ligt de afdracht in lijn met voorgaand jaar en is het effect van de verhoging van de KSB in 2025 nog niet merkbaar in de afdracht.

De hogere afdracht is deels gebruikt om het saldo van de bestemmingsreserve Loterijgelden mee te laten groeien met de omvang van het bestedingsplan. Deze reserve is hiermee van € 28 miljoen naar € 32 miljoen gegroeid.

## NLO ontvangsten





## Overheidssubsidies

NOC\*NSF heeft in 2025 opnieuw ruim € 70 miljoen aan subsidies ontvangen van de Rijksoverheid. Daarmee bevestigt de overheid zich opnieuw als een structurele en betrouwbare partner voor de sport in Nederland. Dankzij deze financiële steun kan NOC\*NSF blijven investeren in de ontwikkeling op alle niveaus—van breedtesport tot topsport—en bijdragen aan een duurzame, inclusieve en veilige sportcultuur.

Specifiek heeft NOC\*NSF in 2025 de volgende subsidies ontvangen vanuit de overheid:

- Instellingssubsidie 2025 Topsport;
- Projectsubsidie Sportakkoord II 2023-2026;
- Projectsubsidie Centrum Veilige Sport Nederland;
- Projectsubsidie Verklaring Omtrent Gedrag;
- Projectsubsidie Veilige en Integere Sport;
- Projectsubsidie Alliantie Gelijke Spelen;
- Herstart Energie Coach Regeling 2025-2027.

## Sponsorbaten

De sponsorinkomsten van NOC\*NSF zijn opnieuw hoger uitgekomen dan begroot. Dit onderstreept de aanhoudende aantrekkingskracht van NOC\*NSF/TeamNL en de aangesloten sportbonden als waardevolle partners voor sponsors.

De gerealiseerde sponsorinkomsten worden door NOC\*NSF actief ingezet om sportbonden te ondersteunen bij het financieren van de sponsorrechten die zij inbrengen. Dit omvat onder meer de ontwikkeling van sportprogramma's, evenementen en initiatieven die bijdragen aan het stimuleren van sportdeelname en het versterken van de sportinfrastructuur in Nederland.

Daarnaast worden de middelen gebruikt om de verplichtingen richting partners zorgvuldig na te komen. NOC\*NSF richt zich hierbij op het maximaliseren van sponsorwaarde, onder andere door zichtbaarheid, merkactivatie en maatschappelijke waarde binnen én buiten de sportgemeenschap te versterken.

## Hogere kosten

Uit de jaarrekening van NOC\*NSF blijkt dat de kosten in het verslagjaar hoger uitvielen dan oorspronkelijk begroot. Deze overschrijding hangt deels samen met de conservatieve manier waarop NOC\*NSF de begroting opstelt: inkomsten die nog onzeker zijn, en de bijbehorende uitgaven die hier mogelijk bij horen, worden bewust niet vooraf meegenomen. Hier hangen de hogere lasten dan ook mee samen:

Ten eerste zorgde de toegenomen subsidies voor NOC\*NSF in 2025 voor hogere projectmatige uitgaven die in lijn liggen met deze aanvullende middelen. Ten tweede stegen de sponsorinkomsten, wat eveneens leidde tot hogere sponsor gerelateerde uitgaven om te voldoen aan de verplichtingen binnen de sponsorcontracten.

## 5.2 Financieel perspectief: 2026 en verder

Financieringsstromen van NOC\*NSF

De drie belangrijkste financieringsstromen van NOC\*NSF zijn:

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

In 2025 opereerde NOC\*NSF in een financieel krachtenveld dat zowel stabiliteit als toenemende druk kende. De organisatie kon opnieuw rekenen op drie robuuste financieringsstromen: overheidssubsidies, de afdracht van Nederlandse Loterij en inkomsten uit sponsor-partnerschappen. Hoewel het ministerie van VWS met bestaande programma's - zoals het topsportbeleid en het Sportakkoord II - een betrouwbare partner bleef, werd steeds duidelijker dat de toekomst na 2026 onzeker is door brede bezuinigingen bij de overheid en mogelijke wijzigingen in het subsidie-instrumentarium.



## **Overheidssubsidies**

In 2026 blijft het ministerie van VWS een belangrijke financieringspartner voor NOC\*NSF en de bredere sportsector. De lopende programma's, waaronder het landelijk topsportbeleid en Sportakkoord II, worden voortgezet; via Sportakkoord II zijn tot en met 2026 middelen beschikbaar om samen met sportbonden te werken aan een toekomstbestendige sportsector. Tegelijkertijd verandert de context aanzienlijk. De brede bezuinigingen van de Rijksoverheid kunnen gevolgen hebben voor verschillende subsidieprogramma's van het ministerie van VWS, waardoor nog onzeker is hoe en in welke omvang de opvolging van Sportakkoord II er vanaf 2027 uit zal zien. Ook op het gebied van integriteit en een veilige sportomgeving blijven het ministerie van VWS en NOC\*NSF nauw samenwerken, maar de toekomstige financiering van integriteitsprogramma's – waaronder een mogelijk verzelfstandigingsproces van het Centrum Veilige Sport – is door de bredere bezuinigingen binnen de Rijksoverheid op dit moment nog niet uitgekristalliseerd.

## **Afdracht Nederlandse Loterij**

In tegenstelling tot eerdere verwachtingen voor 2025 heeft Nederlandse Loterij in het afgelopen jaar haar afdracht aan de georganiseerde sport op peil weten te houden met een bedrag van € 54 miljoen. Voor 2026 is echter een omslag zichtbaar: de forecast is neerwaarts bijgesteld en er wordt uitgegaan van een afdracht van € 51 miljoen. Daarmee worden de eerste effecten van de verhoging van de kansspelbelasting merkbaar, wat directe gevolgen heeft voor de financiering van het Bestedingsplan van de georganiseerde sport en de basisfinanciering van zowel topsport als breedtesport onder druk zet. Op de korte termijn beschikt NOC\*NSF over voldoende reserves om deze daling op te vangen, maar voor de middellange termijn zijn aanpassingen aan het Bestedingsplan noodzakelijk.

## **Sponsorbaten**

De sponsorportefeuille laat een positieve ontwikkeling zien, met een verdere versterking van de meerjarige commerciële basis van TeamNL door nieuwe en uitgebreide partnerships. Daarmee ontstaat een steviger fundament in een periode waarin een zorgvuldig financieel perspectief noodzakelijk blijft: korte-termijnstabiliteit moet worden geborgd, terwijl tegelijkertijd strategische keuzes nodig zijn om de financiële gezondheid op middellange termijn te waarborgen.

2025 markeert bovendien het eerste jaar van de nieuwe Olympische cyclus 2025–2028.

Met de uitbreiding van de samenwerking met Rabobank krijgt TeamNL, naast Staatsloterij, per 1 januari 2027 een extra hoofdsponsor voor TeamNL, TeamNL Paralympisch en TeamNL Talent. Deze vijfjarige overeenkomst – in ieder geval tot en met de Paralympische Zomerspelen in Brisbane 2032 – vertegenwoordigt een waarde van bijna € 50 miljoen. Samen met de Staatsloterij en de andere partners van TeamNL is daarmee het fundament onder TeamNL voor de komende jaren stevig verankerd, terwijl lopende leads naar verwachting in 2026 tot aanvullende partnerships zullen leiden.

## Begroting 2026:

### BATEN

Baten van Loterijorganisaties	54.120
Baten van subsidies van overheden	71.600
Baten van sponsors	30.180
	.....
Som van de verworven baten	155.900
Baten als tegenprestatie levering producten diensten	28.269
Bijdragen	0
Overige baten	0
	.....
	184.169

### LASTEN

Personeelskosten	35.792
Afschrijvingskosten	1.505
Huisvestingskosten	6.612
Organisatiekosten	4.781
Marketing- en communicatiekosten	18.075
Sponsorgelden in natura	9.036
Specifieke projectkosten	32.217
Kostprijs verkopen	8.296
Bestedingsplan sportorganisaties	74.541
	.....
	190.855

Financiële baten en lasten	90
----------------------------	----

Belastingen resultaat	0
-----------------------	---

<b>SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>	<b>-6.776</b>
----------------------------------	---------------

Bestemmingsreserves	-6.776
	.....

<b>RESULTAAT</b>	<b>0</b>
------------------	----------

# 6. Governance

## 6.1 Bestuur

Ook in 2025 vervulde het bestuur van NOC\*NSF een belangrijke rol binnen de organisatie, waarbij het op afstand opereert en toezicht houdt op de werkorganisatie. Deze structuur is nodig 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 langetermijn strategie:** dit omvat het bepalen van doelen en prioriteiten die de richting van de organisatie bepalen, in lijn met haar missie om sport in Nederland te bevorderen en te ondersteunen.
- **Toezicht houden op de directie:** dit toezicht zorgt ervoor dat de directie handelt in overeenstemming met de vastgestelde strategie en de waarden van de organisatie. De directie is tenslotte verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van NOC\*NSF. Het bestuur evalueert de prestaties van de directie en biedt richting en feedback waar nodig.
- **Representeren van NOC\*NSF:** dit omvat een vertegenwoordigende rol bij externe aangelegenheden en fungeren als waar relevant 'het gezicht van de organisatie' naar stakeholders, partners en het publiek. Deze rol is van belang voor relatiebeheer, fondsenwerving en belangenbehartiging voor de Nederlandse sport op nationaal en internationaal niveau.

Om deze verantwoordelijkheden effectief uit te voeren, 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 richt op strategie en toezicht. Deze samenwerking tussen het bestuur en de directie zorgt voor een evenwichtige governancestructuur, waarbij strategische besluitvorming hand in hand gaat met efficiënte en effectieve uitvoering. Met deze structuur kan NOC\*NSF effectief werken aan haar doelstellingen en tegelijkertijd een hoge mate van verantwoordelijkheid, transparantie en integriteit behouden.

### Transitie bestuur naar Raad van Toezicht

2025 stond in het teken van een transitie: NOC\*NSF heeft zich voorbereid op een wijziging in haar governance, namelijk van een bestuursmodel naar een Raad van Toezicht model dat op 1 januari 2026 ingaat. Dit houdt concreet in dat het bestuur van NOC\*NSF deels is overgegaan in een nieuw opgerichte Raad van Toezicht en dat de Directie is overgegaan in de rol van Directie- Bestuurders. Deze governancewijziging vloeit voort uit de wens om de manier waarop al langer geopereerd werd - een bestuur op afstand en een grotere bureauorganisatie met een groot mandaat voor de directie - formeel vast te leggen, en daarmee de verantwoordelijkheden en aansprakelijkheid op de juiste plaats te beleggen. Een bestuur bestaande uit vrijwilligers paste niet meer bij de grootte, professionaliteit en manier van opereren van NOC\*NSF. Hiertoe is in 2025 - in samenwerking met een werkgroep, bestaande uit afgevaardigden van sportbonden, medewerkers en een bestuurslid van NOC\*NSF, een afgevaardigde van het IOC en een jurist van het notariskantoor - het statutaire en reglementaire raamwerk aangepast en heeft de Algemene Vergadering op 24 november 2025 ingestemd met deze aanpassingen in de gewijzigde governance, Statuten en Reglementen. Het IOC heeft hierna ook haar goedkeuring op de nieuwe Statuten gegeven. Ook stemde de Algemene Vergadering in met de volgende samenstelling van de Raad van Toezicht per genoemde ingangsdatum:

Mevrouw J.M. (Anneke) van Zanen-Nieberg	voorzitter
De heer G. (Gerritjan) Eggenkamp	vicevoorzitter en lid Auditcommissie
De heer P.J. (Peter) Bommel	voorzitter Auditcommissie
Mevrouw I. (Irene) Eijs	voorzitter NoReCo
De heer H. (Harry) van de Kraats	lid NoReCo
De heer F. (Ferry) Weertman	lid (afgevaardigde Atletencommissie)

Tot en met 31 december 2025 is de situatie zo dat het bestuur verantwoording aflegt aan de Algemene Vergadering. De directie stuurt, samen met het managementteam, de werkorganisatie aan in de uitvoering van de taken.

#### Samenstelling bestuur in 2025:

Mevrouw J.M. (Anneke) van Zanen-Nieberg	voorzitter
De heer P.J. (Peter) Bommel	penningmeester
Mevrouw I. (Irene) Eijs	lid
Mevrouw I. (Inge) Janssen	lid en voorzitter Atletencommissie
De heer E. (Erik) Versnel	lid, afgetreden per 27 februari 2025
De heer G. (Gerritjan) Eggenkamp	lid per 24 november 2025
De heer H. (Harry) van de Kraats	lid per 24 november 2025

Per 27 februari 2025 is Erik Versnel teruggetreden als bestuurslid van NOC\*NSF om (de schijn van) belangenverstrengeling te voorkomen naar aanleiding van de geïntensiveerde samenwerking met Rabobank, waar hij werkzaam is.

#### Nevenfuncties bestuursleden NOC\*NSF d.d. 31 december 2025:

J.M. (Anneke) van Zanen – Nieberg	
<b>Functie algemeen</b>	Topconsultant VanBerkel Professionals (parttime)
<b>Nevenfunctie algemeen</b>	Voorzitter Raad van Commissarissen Haagse Milieu Services Lid Raad van Commissarissen Haag Wonen Lid Raad van Commissarissen Pels Rijcken Lid Coordination Commission European Games Krakow Malopolska Lid IOC commissie Olympism365 Lid Executive Committee EOC Voorzitter EOC Commissie GEDI Voorzitter Stichting Sporthal Hellas Vicevoorzitter HV Hellas
<b>Functies NOC*NSF</b>	Voorzitter bestuur van 20 mei 2019 tot en met 31 december 2025. Voorzitter Raad van Toezicht per 1 januari 2026

## G. (Gerritjan) Eggenkamp

<b>Functie algemeen</b>	Partner, Avedon Capital Partners B.V. Lid Raad van Commissarissen Newtone Groep B.V. Lid Raad van Toezicht B-New International Lid Raad van Commissarissen Esprit ICT Holding B.V. Lid Raad van Commissarissen Cerios Holding B.V. Lid Raad van Commissarissen 2theloo Holding B.V.
<b>Nevenfunctie algemeen</b>	Penningmeester en lid Executive Committee, World Rowing (Fédération Internationale des Sociétés d'Aviron (FISA) Penningmeester Stichting Bas van der Goor Foundation
<b>Functies NOC*NSF</b>	Bestuurslid van 24-11-2025 tot en met 31 december 2025
<b>Functies NOC*NSF per 1 januari 2026</b>	Lid Raad van Toezicht Vicevoorzitter Raad van Toezicht Lid Auditcommissie

## I.E.M. (Irene) Eijs

<b>Functie algemeen</b>	Research Director bij Mindshare
<b>Nevenfunctie algemeen</b>	Honorary President World Rowing Championships 2026 Lid data science expert group NMO Bestuurslid Hollandia Roeiclub
<b>Functies NOC*NSF</b>	19 november 2018 tot en met 31 december 2025
<b>Functies NOC*NSF per 1 januari 2026</b>	Lid Raad van Toezicht Voorzitter NoReCo

## I. (Inge) Janssen

<b>Functie algemeen</b>	Gemeente Utrecht, adviseur Gezonde Leefomgeving
<b>Nevenfunctie algemeen</b>	Voorzitter atletencommissie NOC*NSF Sportprijzen Utrecht - jurylid Steunfonds Orca - bestuurslid
<b>Functies NOC*NSF</b>	Bestuurslid van 26 mei 2022 tot en met 31 december 2025 Afgevaardigde vanuit Atletencommissie

## P. (Peter) Bommel

**Nevenfunctie algemeen** Voorzitter Raad van Commissarissen APG Groep  
Commissaris en voorzitter Audit Committee, Royal Flora Holland  
Commissaris en voorzitter Audit Committee, Flynth Groep  
Voorzitter Raad van Advies, Imperial Feet BV

**Functies NOC\*NSF** Penningmeester 27 mei 2024 tot en met 31 december 2025

**Functies NOC\*NSF per 1 januari 2026** Lid Raad van Toezicht  
Voorzitter auditcommissie NOC\*NSF

## H. (Harry) van de Kraats

**Functie algemeen** Managing Partner en aandeelhouder, Maes & Lunau Executive Search

**Nevenfunctie algemeen** Voorzitter Raad van Commissarissen, Human Total Care (ArboNed/HCC)  
Lid Raad van Commissarissen, Jan Snel Flexibel Bouwen/Daiwa House Europe BV  
Voorzitter Raad van Advies, College voor de Rechten van de Mens  
Bestuurslid SNPI (Stichting ter bevordering van aandelenparticipatie van medewerkers)  
Lid curatorium Nederlandse Vakbeweging

**Functies NOC\*NSF** Bestuurslid van 24 november 2025 tot en met 31 december 2025

**Functies NOC\*NSF sinds 1 januari 2026** Lid Raad van Toezicht  
Lid NoReCo

### Vergaderingen bestuur

Het bestuur vergaderde zeven keer in het kalenderjaar 2025 (op respectievelijk 30 januari, 27 februari, 13 maart, 24 april, 18 september, 1 oktober, 30 oktober en 4 december 2025), en heeft daarnaast een strategische sessie doorlopen op 26 en 27 juni. Hierbij een overzicht van de belangrijkste onderwerpen die tijdens de vergaderingen geagendeerd en besproken zijn:

- Jaarverslag NOC\*NSF 2024
- Transitie van bestuur naar Raad van Toezicht
- Toezichtvisie Raad van Toezicht
- Profielen toekomstige leden Raad van Toezicht
- Jaarplan en begroting 2026
- Bestedingsplan en Richtlijnenboek
- Wetsvoorstel Integere Sport
- Bestuurssamenstelling Nederlands Paralympisch Comité
- Samenstelling bestuur Fonds voor de Topsporter
- Commerciële strategie NOC\*NSF
- Toetreding Rabobank als hoofdsponsor TeamNL naast Staatsloterij
- Staatsloterij TeamNL Huis Milaan Cortina d'Ampezzo 2026
- Diversiteit en inclusie
- Toekenning Pahud de Mortanges Trofee en Van Tuyll Beker
- Ereposities binnen NOC\*NSF
- Doorontwikkeling data-infrastructuur
- Ontwikkelingen Nominatie- en Remuneratiecommissie
- Benoeming accountant

### Besturingsmodel en bestuursevaluatie

Op basis van het in 2025 geldende bestuurs- en directiereglement zijn de uitgangspunten voor het besturingsmodel: een bestuur dat bestuurt op hoofdlijnen en collectief verantwoordelijk is. Het bestuur legt verantwoording af voor de uitvoering van zijn taken aan de Algemene Vergadering en zorgt ook jaarlijks voor een evaluatie van de wijze waarop het zich van zijn taak heeft gekweten. Op 4 december 2025 heeft het bestuur zijn jaarlijkse zelfevaluatie uitgevoerd. Onder leiding van voorzitter Anneke van Zanen-Nieberg en Nominatie- en Remuneratiecommissie-lid Irene Eijs heeft het bestuur zijn functioneren tegen het licht gehouden en hiervan verslag opgemaakt. De uitkomsten van de evaluatie zijn, zoals gebruikelijk, gepubliceerd op de website van NOC\*NSF.

## 6.2 Directie

In 2025 werd de directie van NOC\*NSF 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.

### Nevenfuncties directie d.d. 31 december 2025

#### M.G.A.C. (Marc) van den Tweel

<b>Functies NOC*NSF</b>	Algemeen directeur-bestuurder Voorzitter Stichting Kansspelbelangen NOC*NSF/ALN (STAK Nederlandse Loterij)
-------------------------	--

<b>Nevenfunctie algemeen</b>	Voorzitter Raad van Toezicht, Rewilding Europe
------------------------------	--

#### J.S. (John) Bierling

<b>Functie NOC*NSF</b>	CFO Lid Raad van Toezicht, Werkgevers in de Sport
------------------------	--

<b>Nevenfunctie algemeen</b>	Bestuurslid FC Hollandscheveld
------------------------------	--------------------------------

Zij zullen per 1 januari 2026 ieder gaan opereren als directeur-bestuurders en daarmee als Bestuur van NOC\*NSF in deze functies:

- Marc van den Tweel, Algemeen directeur/ Secretary General
- John Bierling, CFO

## 6.3 Governance, Goed sportbestuur en Minimale Kwaliteitseisen (MKE)

Op het gebied van Goed sportbestuur en de MKE is het volgende vermeldenswaardig:

- Voor het functioneren van de algemeen directeur geldt een vastgestelde jaarlijkse cyclus. Deze cyclus wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de voorzitter en de voorzitter van de Nominatie- en Remuneratiecommissie van NOC\*NSF.
- De Nominatie- en Remuneratiecommissie heeft over haar activiteiten in 2025 een rapportage opgesteld. Deze rapportage is vastgesteld tijdens de Raadsvergadering van maart 2026.
- NOC\*NSF beschikt over een klachtenregeling die openbaar toegankelijk is via de website. In 2025 is één klacht ontvangen. Na vooronderzoek door een externe partij is deze klacht aangemerkt als niet-onderzoekswaardig.
- NOC\*NSF onderschrijft de uitgangspunten van de Code Goed Sportbestuur en de minimale kwaliteitseisen en past deze toe bij de uitoefening van de bestuurlijke taken. De Code Goed Sportbestuur is opgebouwd uit vier principes: verantwoordelijkheid, democratie, maatschappij en transparantie. Hieronder wordt per principe toegelicht hoe NOC\*NSF hier in 2025 invulling aan heeft gegeven.

### Principe 1 Code Goed Sportbestuur - Verantwoordelijkheid

NOC\*NSF hecht grote waarde aan een bestuursstructuur waarin bestuurders eindverantwoordelijk zijn voor een heldere visie op de sport en de organisatie. Daarbij gaat het onder meer om duidelijke rol- en taakverdelingen, naleving van wet- en regelgeving en het organiseren van voldoende ruimte voor tegenspraak.

- In 2025 heeft NOC\*NSF via de minimale kwaliteitseisen (MKE) van aangesloten bonden gevraagd zich te conformeren aan de Code Goed Sportbestuur. Hiermee wordt geborgd dat bestuurders verantwoordelijkheid nemen voor goed bestuur en een duidelijke koers voor hun organisatie.
- Daarnaast monitort NOC\*NSF regelmatig of binnen de organisatie wordt voldaan aan geldende wet- en regelgeving. Deze monitoring vindt plaats via de afdelingen Legal, HR, ICT, Informatiemanagement en het Bestuurs- en Directiesecretariaat.
- Voldoende ruimte voor discussie en tegenspraak is een belangrijk uitgangspunt. Naar aanleiding van de Algemene Vergadering in mei 2025, waarin de voorgenoemde governancewijziging was geagendeerd, is een werkgroep ingesteld om de opgestelde statuten en reglementen opnieuw kritisch te beoordelen. De groep is meerdere keren bijeengekomen om het nieuwe governancemodel en de bijbehorende statuten en reglementen zorgvuldig te bespreken en hierover te adviseren. Op basis van deze gesprekken zijn verschillende aanpassingen doorgevoerd. De aangepaste statuten en reglementen zijn vervolgens vastgesteld tijdens de Algemene Vergadering in november 2025.
- Twee keer per jaar vindt de Algemene Ledenvergadering plaats, waarin het bestuur verantwoording aflegt aan de vereniging over het gevoerde beleid.

### Principe 2 Code Goed Sportbestuur - Democratie

Onder 'democratie' verstaat NOC\*NSF het belang van een inclusieve en gedragen besluitvorming. Het is essentieel te weten wat er speelt in de samenleving en specifiek bij de eigen stakeholders, en dat NOC\*NSF laat zien welke acties zij hierop heeft ondernomen. Afgelopen jaar is op meerdere manieren geïnvesteerd in deze pijler:

- De eerdergenoemde Algemene Vergaderingen die tweemaal per jaar worden georganiseerd.
- In aanloop naar de Algemene Vergadering in het voorjaar wordt een Ledenberaad georganiseerd, waarin de onderwerpen die tijdens de AV aan bod komen met de leden worden voor besproken.
- In het kader van de introductie van de nieuwe governancestructuur, is een uitgebreidere overlegstructuur met inspraak van leden opgezet. Door middel van voorzittersdiners, Ledenberaden en werkgroepen met vertegenwoordigers van leden van NOC\*NSF zijn de leden op verschillende manieren betrokken in de totstandkoming van besluitvorming.



- Vertegenwoordigers van NOC\*NSF zijn geregeld aanwezig bij (sport)evenementen van haar leden om zo in contact te blijven met hen en aanverwante belanghebbenden.
- Met het oog op de transitie naar de nieuwe governancestructuur is een tweetal nieuwe bestuursleden benoemd, om diversiteit in kennis in de Raad van Toezicht te borgen.

### **Principe 3 Code Goed Sportbestuur - Maatschappij**

NOC\*NSF hecht grote waarde aan het bevorderen van een gezonde en veilige samenleving.

In 2025 heeft NOC\*NSF op dit vlak onder meer de volgende stappen gezet:

- Er is verder gewerkt aan de duurzaamheidsstrategie Toekomstbestendig sportplezier 2025+, met als belangrijkste doel het aanzienlijk verkleinen van de CO2-voetafdruk van de sport.
- Pon/Volkswagen was in 2025 opnieuw mobiliteitspartner van TeamNL. Naast investeringen in duurzamere vormen van autorijden, is ook geïnvesteerd in mobiliteitskaarten, waardoor eenvoudig gebruik kan worden gemaakt van openbaar vervoer en deelvervoer.
- In oktober 2025 heeft NOC\*NSF een vernieuwde Blauwdruk Veilige & Integere Sport gepubliceerd. Hierin zijn eerdere afzonderlijke richtlijnen – onder meer op het gebied van grensoverschrijdend gedrag en seksuele intimidatie – samengebracht in één document.
- In het najaar is NOC\*NSF gestart met de campagne 'Aan de slag met de gedragscode'. Zo weet iedereen wat het gewenste gedrag is, en wordt tegelijkertijd drempelverlaging gecreëerd voor het bespreekbaar maken van (vermoedens van) ongewenst gedrag.

### **Principe 4 Code Goed Sportbestuur - Transparantie**

NOC\*NSF streeft naar een open en controleerbare bedrijfsvoering, zowel op beleidsmatig als financieel gebied:

- De verschillende overleggen die NOC\*NSF organiseert zijn belangrijke momenten om met de leden in gesprek te gaan over de koers van sport in Nederland, de vereniging en hun omgeving. Dit gaat, naast de Algemene Vergaderingen, om het Ledenberaad, het Bondsdirecteuren-overleg, clustergesprekken, verdiepingssessies en kennissessies.
- Via de website en de Account Management-update informeert NOC\*NSF haar leden over actuele ontwikkelingen.
- Het Bestuur wordt geadviseerd en gecontroleerd door diverse commissies, waaronder de Atletencommissie.
- Het bestuur onderhoudt een rooster van aftreden en overzicht van zittingstermijnen zoals gepubliceerd op haar website.
- Bij de selectie van nieuwe bestuurs- en commissieleden wordt een open en transparante procedure gevolgd. Deze procedure is vastgelegd en waarborgt de inbreng van leden en te benoemen leden worden voorgedragen aan de algemene vergadering.

## 6.4 Verantwoordingsverklaring

Taken en verantwoordelijkheden Algemene Vergadering, bestuur en directie

Het bestuur is belast met het besturen van de vereniging en is 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 in een directiestatuut, het zogeheten bestuurs- en directiereglement. Sinds juli 2025 is het Managementteam uitgebreid met de disciplines Bedrijfsvoering en Support, naast de al bestaande disciplines Topsport, Breedtesport en Marketing Communicatie & Partnerships. De reden hiervan is enerzijds de stem van de leden nog beter te vertegenwoordigen in dit team en daarnaast de werklast beter te verdelen. Het bestuur bewaakt de kwaliteit van zijn eigen functioneren door middel van jaarlijkse zelfevaluaties en doet deze evaluatie eens per twee jaar onder leiding van een externe deskundige. Daarnaast legt het bestuur verantwoording af aan de Algemene Vergadering 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 Algemene Vergadering of het bestuur zijn ingesteld.

De AV kent vier adviescommissies:

- (1) Commissie Registratie Persoonsgegevens KISS;
- (2) Financiële Commissie (FC) - opgeheven in de AV van 24 november 2025;
- (3) Commissie Richtlijnen Bestedingsplan Sportagenda (CRBS);
- (4) Expertpanel.

De eerstgenoemde commissie adviseert de Algemene Vergadering over de wijze waarop we binnen NOC\*NSF omgaan met persoonsgegevens binnen het Kennis- en Informatie Systeem Sport (KISS).

De Financiële Commissie adviseert de Algemene Vergadering 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 Algemene Vergadering over financiële aangelegenheden.

De CRBS brengt aan de Algemene Vergadering advies uit over het Bestedingsplan 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 tot een gedegen toekennings- en/of vaststellingscyclus is gekomen.

Het bestuur kent drie adviescommissies, te weten:

- (1) Atletencommissie;
- (2) Nominatie- en Remuneratiecommissie; en
- (3) Adviescommissie Integriteit & Ethiek.

De inrichting en het functioneren van deze adviescommissies laat de collectieve verantwoordelijkheid van het bestuur onverlet.

De Atletencommissie adviseert NOC\*NSF en organisaties die invloed hebben op het topsportbeleid van NOC\*NSF bij het maken van topsportvriendelijk beleid.

De Nominatie- en Remuneratiecommissie adviseert het bestuur (onder meer) over het benoeming- en beloningsbeleid en gedeclareerde kosten en over de kosten en uitgaven die door bestuur en algemeen directeur zijn gedeclareerd.

De adviescommissie Integriteit & Ethiek adviseert het bestuur wanneer sprake is van dilemma's voor de organisatie NOC\*NSF op vlak van integriteit en ethiek, waarin bestaande reglementen onvoldoende kaders bieden of waar NOC\*NSF mogelijk zelf een belang heeft. Omdat er in 2025 geen vraagstukken waren, wordt in 2026 geëvalueerd of deze Commissie nodig is.

Wat betreft de Bestedingsplan-gelden heeft de directie van NOC\*NSF de functie van toekennings- en vaststellingsorgaan. De Directie laat zich hierover adviseren door het Expertpanel. Tegen de toekenning en vaststelling van de Bestedingsplan-gelden kunnen de leden van NOC\*NSF in beroep gaan bij de eerdergenoemde Beroepscommissie Bestedingsplan (BCB).

#### Benoeming, bezoldiging en aftreden bestuur en directie

Het bestuur bestaat tot en met 2025 statutair uit tenminste vijf maar maximaal acht natuurlijke personen. De persoon die lid is van het IOC en op grond van het Olympisch Handvest ambtshalve deel uitmaakt van het bestuur van een Nationaal Olympisch Comité, is volgens de statuten van NOC\*NSF tevens bestuurslid. Op dit moment is er geen bestuurslid in die hoedanigheid. De voorzitter van de NOC\*NSF Atletencommissie maakt 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, dit is in lijn met de Code Goed Sportbestuur. De benoeming van Anneke Nieberg-van Zanen als voorzitter van de Raad van Toezicht is in dit verband mogelijk, nu voorzitter van de Raad van Toezicht een nieuwe rol betreft en daarmee een nieuwe benoeming is. In deze situatie waarin sprake is van een overgang naar een nieuw model is kennis van het oude model van belang. Daarnaast is het een voordeel dat de voorzitter van de nieuwe Raad van Toezicht bekend is in de internationale context. Beide aspecten zijn belangrijk in het kader van continuïteit en hebben daarom geleid tot deze voordracht aan de Algemene Vergadering.

De directie bestaat uit een algemeen, tevens statutair, directeur en een zakelijk directeur, die worden 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.

## 2. Omgang met belanghebbenden

NOC\*NSF streeft naar een open dialoog met alle belanghebbenden, die te verdelen zijn in:

- Leden (\*)
- (Top)sporters (\*)
- Coaches (\*)
- Internationaal Olympisch Comité
- Internationaal Paralympisch Comité
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
- Nederlandse Loterij
- Partners en Suppliers
- Medewerkers, inclusief OR (\*)
- Overige overheidsorganen
- Het Nederlandse publiek
- 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 aansluiten bij de (statutair) vastgelegde cyclus van de formele besluitvormingsstructuur, die wordt gevormd door de Algemene Vergadering, bestuur en/of directie.

Naast het hiervoor genoemde stakeholdermanagement en de algemene website van NOC\*NSF (NOC\*NSF.nl; Nederlands, Engels) is voor de belanghebbenden voorzien van (\*) een specifiek op die doelgroep gerichte communicatielijn van toepassing.

NOC\*NSF legt zo transparant mogelijk verantwoording af over de besteding van de middelen. Het jaarverslag en de jaarrekening over 2025 zullen met de accountantsverklaring in volledigheid worden gepubliceerd op de website van NOC\*NSF.

### **3. De effectiviteit en efficiëntie van 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 wordt dit plan 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. De werkorganisatie van NOC\*NSF behandelt en beoordeelt deze aanvragen volgens 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. 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 de leden effectief kan inspelen op veranderende omstandigheden en continu kan werken aan het verbeteren van de activiteiten en diensten binnen de sportwereld.

De betrokkenheid van diverse organen, zoals de Algemene Vergadering, 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 sport in Nederland.

#### **4. Het vaststellen van de jaarrekening 2025**

De jaarrekening 2025 wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het Bestuur (Zijnde de directeur-bestuurders) en ter vaststelling aan de AV voorgelegd in de Algemene Vergadering van 1 juni 2026.

**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](http://www.nocnsf.nl)

**Email**  
[info@nocnsf.nl](mailto:info@nocnsf.nl)

