



**Nederlands  
Olympisch Comité  
Nederlandse  
Sport Federatie**

# **FINANCIEEL JAARVERSLAG**

## **NOC \* NSF**

### **2013**

Arnhem,  
14 april 2014

Vereniging Nederlands Olympisch Comité \* Nederlandse Sport Federatie  
Papendallaan 60  
6816 VD Arnhem  
KVK 09059703  
RSIN 0068.61.763

# INHOUDSOPGAVE

	<u>Blz.</u>
<b>1. JAARVERSLAG</b>	3
<b>1.1 Profiel</b>	4
<b>1.2 Bestuurs- en directieverslag</b>	5
1.2.1 Vooraf	5
1.2.2 2013: nieuwe en bestaande uitdagingen	5
1.2.3 Ontwikkelingen binnen de vereniging	7
1.2.4 Kerntaak Behartiging Belangen Leden	8
1.2.5 Kerntaak Topsport	10
1.2.6 Kerntaak Sportontwikkeling (Brancheversterking en Levenlang sporten)	13
1.2.7 Kerntaak Marketing (Werving baten)	16
1.2.8 Kerntaak Verdelen Middelen	17
1.2.9 Kerntaak Staffaken (Beheer en administratie)	18
1.2.10 Overige taken NOC*NSF	19
1.2.11 Financiële informatie	20
1.2.12 Doorkijk naar 2014	23
1.2.13 Corporate governance	24
1.2.14 Verantwoordingsverklaring	26
<b>2. JAARREKENING</b>	28
<b>2.1 Geconsolideerde jaarrekening</b>	28
2.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2013	29
2.1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2013	30
2.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2013	34
2.1.4 Toelichting	35
<b>2.2 Enkelvoudige jaarrekening</b>	63
2.2.1 Balans per 31 december 2013	64
2.2.2 Staat van baten en lasten over 2013	65
2.2.3 Kasstroomoverzicht over 2013	67
2.2.4 Toelichting	68
<b>3. OVERIGE GEGEVENS</b>	71
3.1 Resultaatbestemming	72
3.2 Gebeurtenissen na balansdatum	72
3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	73
<b>4. BIJLAGE</b>	74
4.1 Overzicht (neven)functies bestuursleden en directie	75

# 1. JAARVERSLAG

## 1.1 Profiel

### Algemeen

De Vereniging Nederlands Olympisch Comité\* Nederlandse Sport Federatie (NOC\*NSF) is de bundeling van de georganiseerde sport in Nederland. De 91 aangesloten landelijke sportorganisaties vertegenwoordigen samen ruim 25.000 verenigingen met in totaal 5,2 miljoen georganiseerde sporters.

### Naam en zetel

De Vereniging draagt de naam: Nederlands Olympisch Comité \* Nederlandse Sport Federatie. Zij heeft haar zetel te Arnhem.

### Doelstelling

Volgens artikel 3.b van de statuten heeft NOC\*NSF ten doel:

- het bevorderen dat zoveel mogelijk inwoners van Nederland naar eigen keuze op verantwoorde wijze sport kunnen beoefenen, dan wel daarbij betrokken kunnen zijn;
- het uitdragen van de betekenis van de sport voor de maatschappij;
- het bundelen en behartigen van de belangen van de Nederlandse sport, in het bijzonder van haar leden;
- het uitdragen en bevorderen van de Olympische Beweging en haar doelstellingen in overeenstemming met de door het Internationaal Olympisch Comité (IOC) vastgestelde en vast te stellen regelingen.

### Missie

*Iedereen doet aan, geniet van en wint door sport!*

NOC\*NSF wil iedereen in Nederland laten participeren in sport op zijn of haar niveau, laten genieten van en winnen met sport: optimale sportomstandigheden voor iedereen in Nederland.

De interpretatie van de missie is afgeleid van de opdracht conform het IOC Olympic Charter en de rol als Nationale Sportorganisatie:

- Het bevorderen van sportparticipatie en topsportprestaties;
- Het hosten van topteams op Olympische en Paralympische (Jeugd)Spelen;
- Het vertegenwoordigen van de aangesloten sportbonden in (inter)nationale organisaties;
- Het genereren en verdelen van inkomsten voor diverse (sport)programma's;
- Het promoten van de fundamentele principes en waarden van het Olympisme en het bewaken en naleving van het Olympische Charter.

### Visie

*Sport zorgt voor een kerngezond Nederland*

NOC\*NSF droomt van een Nederland waarin iedereen geniet van sport. Want sport is passie; sport is verbroedering; sport is gezond. Sport haalt het beste in mensen naar boven, zorgt voor vriendschap en voor respect. En als iedereen geniet van sport zorgt dat voor een kerngezond Nederland. Een fysiek, mentaal, economisch en sociaal kerngezond NL met alle voordelen van dien, zoals sociale cohesie, gezondheid, tolerantie, een vitale samenleving en internationaal aanzien.

*We winnen veel met sport!*

### Strategie

*Optimale sportomstandigheden voor iedereen in Nederland*

NOC\*NSF volgt een strategie van Meedoen & Winnen. Iedereen sport, iedereen wint. Winnen betekent excelleren in sport, medailles halen, maar ook onderzoek doen, mensen stimuleren iedere dag een beetje beter te worden, sport inzetten om obesitas tegen te gaan, Nederland veiliger en socialer te maken.

Dit doen we door actief samen te werken met de sportbonden en andere organisatie, waaronder sportaanbieders, sportverenigingen, gemeenten, het bedrijfsleven, het onderwijs en de rijksoverheid.

De strategie van Meedoen & Winnen wordt onder meer concreet gemaakt in het Top10 en Plus10 beleid. Zo wil NOC\*NSF het aantal mensen dat wekelijks aan sport doet vergroten van 50 naar 60% in 2016.

Ook willen we op het allerhoogste niveau, bij de beste 10 landen ter wereld, meedoen met topsport. Het winnen van medailles inspireert om zelf mee te doen, vergroot trots en helpt innoveren. Tegelijk zorgt een brede sportdeelname voor topprestaties van wereldniveau.

### CBF-keurmerk

NOC\*NSF bezit sinds 2007 het CBF-keurmerk en wordt aangemerkt als kansspelbegunstigde. Het CBF-keurmerk is in 2012 verlengd t/m 2015.

### ANBI-status

NOC\*NSF bezit de ANBI-status.

## 1.2 Bestuurs- en directieverslag

### 1.2.1 Vooraf

Het inhoudelijk jaarverslag en het financiële jaarverslag over 2013 zijn in vergaande mate geïntegreerd. Enerzijds omdat inhoud en financiën aan elkaar zijn verbonden, anderzijds omdat de eisen aan de jaarverslaggeving (Richtlijn 650, eisen CBF) dit in toenemende mate vereisen.

Het inhoudelijke deel bestaat uit:

- Verslag van de belangrijkste uitgevoerde activiteiten en behaalde resultaten, met het vastgestelde jaarplan 2013 als grondslag
- Specifieke verantwoording(seisen) door bestuur en directie.

Het jaarverslag is opgebouwd langs de ordening van de vastgestelde kerntaken van NOC\*NSF. Vanuit deze kerntaken geeft NOC\*NSF vanuit haar rol invulling en uitvoering aan de Sportagenda, het Olympisch Plan 2028 en haar specifieke opdracht als Nationaal Olympisch Comité.

Naast dit formele jaarverslag zal NOC\*NSF tevens een journalistieke terugblik op 2013 in digitaal magazine-vorm uitgeven.

### 1.2.2 2013: nieuwe en bestaande uitdagingen

In het jaarverslag over 2012 werd de doorkijk naar 2013 gestart met: *"Het feit dat 2013 rustiger zal zijn dan 2012 is waarschijnlijk een illusie."* Deze inschatting bleek volledig juist.

Hoewel er geen Olympische Spelen plaatsvonden en het 100-jarig jubileum was afgesloten, bestond het jaar 2013 uit een groot en divers scala aan bestaande en nieuwe uitdagingen voor de (georganiseerde) sport in Nederland.

Meest in het oog springend:

- 1<sup>e</sup> uitvoeringsjaar Sportagenda 2016
- European Youth Olympic Festival in Utrecht
- Kansspelwetgeving
- Dalende Lotto-inkomsten
- We winnen veel met sport
- IOC-lidmaatschap

#### 1e uitvoeringsjaar Sportagenda 2016

Nederland in de mondiale top-10 en verhoging van de sportparticipatie met 10%. Met deze uitgangspunten, ook wel de Top10- en Plus10-ambitie genoemd, is in 2013 gestart met de uitvoering van de Sportagenda 2013-2016 'Sport inspireert'.

Vooraf de in de vastgestelde focusstrategie t.b.v. de Top 10-ambitie leidde tot een aantal ingrijpende besluiten inzake de financiering van de topsportprogramma's. In plaats van 180 programma's van 58 bonden in de periode 2009-2012 komen nog maar 56 programma's van 33 bonden in aanmerking voor financiering. De belangrijkste 40 programma's krijgen daarmee 75% van de beschikbare middelen ten opzichte van 57% in de vorige beleidsperiode. Ook de High Performance Services van NOC\*NSF en de Centra voor Topsport en Onderwijs (CTO's) staan voor minder programma's ter beschikking.

#### European Youth Olympic Festival

Van 14 t/m 19 juli vond in Utrecht het EYOF 2013 plaats. Ruim 2.300 jonge sporttalenten uit 49 landen namen deel in 9 Olympische sporten. Het festival werd tijdens de openingsceremonie in Stadion Galgenwaard officieel geopend door Z.M. Koning Willem-Alexander.

De wedstrijden werden bezocht door in totaal ruim 40.000 toeschouwers. Het EYOF leidde in totaal tot 60.000 bezoeken aan Utrecht, € 4,8 mln. aan bestedingen en 1.600 artikelen in diverse media (waarde € 2,8 mln.). Met het side event programma, de Achmea High Five Challenge, hebben 20.000 jongeren de kracht van sport ervaren.

Tijdens de sluitingsceremonie droeg burgemeester Wolfsen de EOC-vlag over aan zijn collega uit Tbilisi, waar in 2015 de EYOF plaatsvindt.

In totaal zijn 690 medailles uitgereikt. De meeste medailles werden behaald door Rusland (56, waarvan 30 goud). In de medaillespiegel eindigde Nederland als 7<sup>e</sup> met 20 medailles, waarvan 4 gouden.

Na afloop van het EYOF 2013 is een onafhankelijke evaluatie uitgevoerd door de Hogeschool Utrecht, Universiteit Utrecht en het Mulier Instituut. Deze rapportage 'Olympisch sportfeest onder de Dom' is beschikbaar op <https://utrecht2013.com/nieuws/evaluatie-eyof-utrecht-2013/>.

### Kansspelwetgeving

In mei heeft Staatssecretaris Teeven het concept wetsvoorstel 'kansspelen op afstand' ter consultatie aangeboden. Doel is om de wet in 2015 in te laten gaan. NOC\*NSF heeft een intensieve lobby gevoerd (en voert deze nog steeds) om duidelijk te maken dat de sport het wetsvoorstel pas zal steunen bij behoud van kansspelafdracht aan de sport. Hiervoor is, mede door de lobby, breed politiek draagvlak bereikt en is er politieke ruimte ontstaan voor een vergaande samenwerking tussen Lotto en de Staatsloterij.

In de lobby heeft de sport, samen met andere goede doelen, haar zorg geuit dat de nieuwe inrichting van het loterijstelsel zal leiden tot een forse afname van de kansspelbijdrage, doordat:

- Er een groot risico is op substitutie tussen online en offline aanbieders, waarbij online aanbieders niet af hoeven te dragen aan sport en goede doelen;
- Vergunningen transparant gegund gaan worden, waarbij het aantal vergunningen niet meer beperkt wordt;
- Vergunningsvoorwaarden worden geharmoniseerd, waarbij de verdienmodellen van Lotto en Staatsloterij onder druk komen te staan.

In haar lobby wijst de sport op de passage in het regeerakkoord waarbij extra kansspelinkomsten ten goede zullen komen aan de sport.

### Dalende Lotto-inkomsten

Na jaren van groei in de Lotto-inkomsten voor de sport is vanaf 2012 sprake van een scherpe daling. Op haar hoogtepunt bedroeg de afdracht van Lotto € 53,1 mln. (2011). In 2012 daalde dit bedrag naar € 48,6 mln. en deze trend zette zich voort in 2013 (€ 45,9 mln.).

Door een Bestedingsplan van ruim € 52 mln. en een aantal grote onttrekkingen uit het Bestemmingsreserve Lotto (m.n. afbouwregeling topsport) zakt het Bestemmingsreserve Lotto eind 2013 door de ondergrens van *1 jaar Bestedingsplan*. Vanuit deze wetenschap en de beschikbare omzetprognoses van Lotto voor de nabije toekomst is in de Algemene Vergadering NOC\*NSF van 14 mei 2013 besloten tot een verlaging van het Bestedingsplan 2014 naar € 49 mln. Deze reductie is bereikt door een (nagenoeg) generieke korting van 5% over alle rubrieken binnen het Bestedingsplan.

### We winnen veel met sport

In 2013 werkte NOC\*NSF aan een nieuwe, aangescherpte (merk)positionering: 'We winnen veel met sport'. Hiervoor was een aantal aanleidingen:

- Verslechtering van het economisch klimaat;
- Wegvallen van het Olympisch Plan 2028;
- De waarde van sport wordt nog onvoldoende gezien;
- Eén verhaal maakt sport zichtbaarder.

De nieuwe positionering omvat een aangescherpte visie ('Sport zorgt voor een kerngezond Nederland') en missie ('Iedereen doet aan, geniet van en wint door sport').

In de aanloop naar de Gemeenteraadsverkiezingen 2014, de Olympische en Paralympische Winterspelen 2014 en in de lobby m.b.t. de kansspelwetgeving is *We winnen veel met sport* al veelvuldig geactiveerd in diverse uitingen en campagnes.

### IOC-lidmaatschap

Tijdens het 125<sup>e</sup> IOC-congres, dat van 6 t/m 10 september plaatsvond in Buenos Aires, werd Camiel Eurlings verkozen tot IOC-lid. Hij treedt daarmee in de voetsporen van wijlen Anton Geesink en Z.M. Koning Willem-Alexander, die in verband met het koningsschap terugtrad als IOC-lid. De majesteit ontving van scheidend voorzitter Jacques Rogge tijdens hetzelfde congres de Olympic Order in Gold, de hoogste onderscheiding binnen het IOC.

De Duitser Thomas Bach werd door het congres gekozen als nieuwe IOC-voorzitter. Bach is de 9<sup>e</sup> voorzitter van het IOC. Bach, Olympisch kampioen schermen in 1976, werd IOC-lid in 1991 en was sinds 2000 vice-voorzitter.

Het IOC-congres wees de Olympische Spelen van 2020 toe aan Tokyo en besloot om worstelen te handhaven op het programma van de Zomerspelen.

## 1.2.3 Ontwikkelingen binnen de vereniging

### Leden(tal)ontwikkeling binnen de vereniging

Het aantal aangesloten sportbonden bleef in 2013 op 76. Het ledental van de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden [1] kende een toename van 19.369, een stijging van 0,4 procent. Het totaal aantal leden van de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden komt hiermee op 4.840.186 leden. Dit aantal is nog exclusief Sportvisserij Nederland, aangezien deze organisatie per 1 januari 2013 lid is en derhalve nog niet is meegenomen in de Ledencijfers over 2012.

De grootste (absolute) stijging werd gerealiseerd door de Nederlandse Golf Federatie (+27.398). De Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond kende de grootste daling (-27.140). Daarmee viel de KNSB buiten de 10 grootste bonden en trad de Koninklijke Nederlandse Bridge Bond tot de 'top-10' toe.

Het totale aantal verenigingen eind 2012 is 24.129 en loopt daarmee jaarlijks nog steeds gestaag terug.

[1] Bron: Ledencijfers NOC\*NSF 2012

### Lidmaatschapsdefinitie NOC\*NSF

De Algemene Vergadering van NOC\*NSF heeft in november ingestemd met de uitwerking van de nieuwe lidmaatschapsdefinitie binnen NOC\*NSF. Deze gedeetailleerde uitwerking volgde op de in 2012 al vastgestelde uitgangspunten. Met de geaccordeerde uitwerking kan de laatste fase, die van statuten- en reglementswijziging, worden uitgevoerd in 2014. Hierna zal NOC\*NSF 3 categorieën van aangesloten organisaties hebben:

- gewone leden;
- aspirantleden;
- geassocieerden.

### Ledentevredenheidsonderzoek (LTO)

Als vervolg op het uitgebreide tevredenheidsonderzoek in 2012, werd in 2013 een beperkte vervolgmeting uitgevoerd. De respons op dit onderzoek was 61,5% van de ondervraagden, met een dekking van 88% van de aangesloten sportbonden.

De algemene tevredenheid over NOC\*NSF is licht gestegen: de werkorganisatie van 7,1 naar 7,2 en het bestuur van 6,7 naar 6,9. De algemene tevredenheid over NOC\*NSF steeg van 6,9 naar 7,0. Dit ondanks het feit dat er begin 2013 ingrijpende besluiten zijn genomen m.b.t. de financiering van topsportprogramma's.

Tussen groepen/segmenten van bonden is cijfermatig nauwelijks verschil te constateren in tevredenheid. Uit de open opmerkingen en suggesties kan wel een verschil in opvattingen en oplossingsrichtingen afgeleid worden tussen kleine, middelgrote en grote bonden.

De grootste tevredenheid heeft betrekking op accountmanagement, de advisering op het gebied van sportparticipatie en de toenemende samenwerking en kennisdeling op het gebied van marketing.

Aandachtspunten voor NOC\*NSF zijn gelegen in de bekendheid van de producten- en dienstenmatrix, de ondersteuning op het gebied van PR/Communicatie en Organisatie-ontwikkeling en de snelheid en klantgerichtheid in de (specialistische) back-office.

Het LTO heeft geleid tot een aantal interventies en verbeteracties. Deze zijn expliciet (met symbool 'LTO') opgenomen in het jaarplan 2014 van NOC\*NSF.

### Transitie in de sport

Mede naar aanleiding van een aantal externe (kansspelwetgeving, sportfinanciering, recessie) en interne ontwikkelingen (sterk groeiende en sterk krimpende sportbonden, veranderende sportconsument, bestaansrecht ledenorganisaties) is in 2013 heeft NOC\*NSF het initiatief genomen om binnen de vereniging na te denken over de toekomst van de (georganiseerde) sport. In een aantal smalle en brede bijeenkomsten met bondsdirecteuren is van gedachten gewisseld over een aantal (mogelijke) scenario's en oplossingen voor de lange en middellange termijn voor sportbonden en NOC\*NSF.

In 2014 zal dit transitietraject verbreed worden (naar alle bonden en bestuurders) in de vorm van collectieve en gesegmenteerde bijeenkomsten. Uitkomst van het traject zal een aantal (mogelijke) vergezichten voor de sport in Nederland zijn, die als fundament voor de Sportagenda 2017-2020 en het toekomstig beleid (sportinhoudelijk, financieel en organisatorisch) van de sportbonden en NOC\*NSF kunnen dienen.

### Topsportevenementenbeleid

Het IOC besloot op 4 juli dat de YOG 2018 zal plaatsvinden in de Argentijnse hoofdstad Buenos Aires. In februari besloot het IOC al om het ingediende bid van (uit) Rotterdam niet te nomineren. Het evaluatierapport van het IOC concludeerde dat het Rotterdam-bid teveel (financiële) risico's bevatte voor het IOC. Naast het feit dat Rotterdam, in vergelijking met de overige bids, een zeer bescheiden begroting presenteerde (€ 75 mln), konden NOC\*NSF, Rijksoverheid en gemeente Rotterdam geen volledig sluitende financiële garantie overleggen.

Mede naar aanleiding van de deze ontwikkeling hebben NOC\*NSF, Rijksoverheid (VWS) en de grote gemeenten (G5) het initiatief genomen om, na het wegvallen van het Olympisch Plan 2028, het topsportevenementenbeleid (hernieuwd) vorm en inhoud te geven. De Algemene Vergadering van NOC\*NSF besloot in november tot verbreding van de Bestedingsplan-richtlijn 'Host Broadcasting' om financiering vrij te maken voor een centraal kennis- en expertisepunt t.b.v. topsportevenementen. Ook de Rijksoverheid en de grote gemeenten zullen hieraan bijdragen.

## 1.2.4 Kerntaak Behartiging Belangen Leden

*Belangenbehartiging is de typische koepelkerntaak van NOC\*NSF, draagt bij aan het (kunnen) bereiken van de topsport- en sportparticipatie-ambities en kent een aantal dimensies:*

- *Representatie: Internationale en nationale vertegenwoordiging*
- *Beïnvloeding/lobby op 3 niveaus:*
  - *Internationaal (IOC, IPC, ANOC, EOC, EU, IF's met sportbonden)*
  - *Nationaal (kabinet, politiek, departementen, maatschappelijke organisaties)*
  - *Regionaal/lokaal (provincies, gemeenten)*
- *Platformfunctie voor leden van NOC\*NSF t.a.v. kennisuitwisseling, beleidsontwikkeling binnen de vereniging*
- *Relatiebeheer met de leden en algemene advisering en ondersteuning bij de ontwikkeling en uitvoering van hun beleid*

De kerntaak Behartiging Belangen Leden is in het LTO gewaardeerd met een 6,7. Het betreft een overall-tevredenheid, waarbij de internationale activiteiten het laagst en de platformfunctie en het relatiebeheer het hoogst worden gewaardeerd.

### Internationale vertegenwoordiging

- Rita van Driel is herkozen in de Governing Board van het Internationaal Paralympisch Comité.
- Het Sportaccord Congres 2013 in St. Petersburg is bezocht. De G5-gemeenten, Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC), de ministeries van VWS en Buitenlandse Zaken en NOC\*NSF hebben met een Holland Moves-stand deel tegelijkertijd genomen aan een flankerende internationale sportbeurs.
- Er is in 2013 veelvuldig contact geweest met belangenorganisaties over mensenrechten en Olympische Spelen, zoals Amnesty International, COC en Human Right Watch. Een en ander heeft onder andere geleid tot een in Sochi over sport en mensenrechten als start van een themareeks 'Sport en Integriteit'.
- Samenwerkingsovereenkomst t/m 2016 met het Braziliaans Olympisch Comité gesloten inzake de wederzijdse facilitering van trainingsstages van topsporters in aanloop naar de Spelen van 2016.
- Samenwerkingsovereenkomst tussen NOC\*NSF en de gemeente Rio inzake sociaal maatschappelijke scholenprojecten in Rio. In samenwerking met gemeente worden sportprojecten ontwikkeld voor kinderen tussen de 11 en 15 jaar uit de favelas. Ex-topsporters en coaches zullen regelmatig clinics verzorgen en ten behoeve van borging op de lange termijn zullen Braziliaanse sportdocenten in Nederland (bij)geschoold worden. In 2013 is één van de projecten bezocht door de minister van Buitenlandse Handel Ontwikkelingssamenwerking, mevrouw Ploumen.
- De voorzitter van NOC\*NSF, de heer André Bolhuis, is benoemd tot lid in 2 commissies: de Coordination Commission van de EOC European Games Baku 2015 en de Modernisation Follow-up Commission van ANOC.

### Nationale vertegenwoordiging/beïnvloeding/lobby

- Succesvolle lobby fase 1 online kansspelwetgeving; staatssecretaris koppelt introductie online wetgeving aan de herziening van het loterijstelsel en onderkent het belang van de afdracht van loterijen aan goede doelen, waaronder sport.
- Vertegenwoordiging in begeleidingsgroep onderzoek matchfixing van VWS en Justitie.
- Sportcampagne Gemeenteraadsverkiezingen 2014 voortvarend van start. NOC\*NSF, sportbonden, Sportkracht12 en de Vereniging Sport en Gemeenten (VSG) zijn juni 2013 gestart met de Sportcampagne en het Sportcampagne TeamNL.
  - Doel van de campagne is, om in samenwerking met de lokale sport, een sterke positie voor sport in de college-akkoorden én bewustwording bij landelijke en lokale partijen/sectoren dat verdere samenwerking met sport bijdraagt aan eigen doelstellingen.
  - Alle lokale fractievoorzitters, griffiers, wethouders en hoofden sport van gemeenten hebben bij de start van de Sportcampagne als input voor de lokale verkiezingsprogramma's de E-zine 'Samen winnen: sterke buurten met sport' ontvangen. In deze E-zine staan vele goede voorbeelden hoe sport kan bijdragen aan de vele uitdagingen waar de gemeente voor staat. Ook is het Sportcampagnefilmpje: Sport, het middel voor een kerngezonde samenleving en de website [www.nocnsf.nl/GR2014](http://www.nocnsf.nl/GR2014) gelanceerd en tijdens reguliere bijeenkomsten met lokale politici besproken.
  - Naast de algemene Sportcampagne wordt door het Sportcampagne TeamNL in samenwerking met de lokale sport in 35 gemeenten een maatwerkcampagne gevoerd (september 2013 – maart 2014). Bijvoorbeeld door de organisatie van een Sportdebat, inspiratiesessies, Politiek sportcafé of het inbrengen van een stelling over sport in een breder verkiezingsdebat.
- Hoge waardering Sportieve Opening Parlementaire Jaar.
- Veel positieve waardering voor G32 bijeenkomsten (2 bijeenkomsten).
- Hoge waardering voor werkbezoek PvdA een Rotterdam (Xerxes).
- Bezoek van Gedeputeerde Staten Gelderland aan Papendal.
- Nationaal Preventie Programma (NPP): 0,5 mln. voor project 'Gezonde sportkantine'. Daarentegen heeft sport binnen het gehele NPP geen prominente plek. De erkenning van de waarde van sport op preventie wordt daarmee nauwelijks vertaald in investeringen in sport.
- BOB campagne uitgebreid naar 8 regio's.
- Brochure 'Samen scoren' ontwikkeld.
- (Bijdrage aan) ondertekening overeenkomst Flexibel Onderwijs Topsporters.
- Lobby voor behoud Ecotax gelden voor sport (€ 9 mln.).



- Resultaten fiscale lobby:
  - Met ingang van 1 januari 2014 is de kantinereregeling voor sportverenigingen afgeschaft. Tegelijkertijd worden bepaalde diensten zoals sponsoring tot een hoger bedrag vrijgesteld van btw. De regeling is hierdoor versimpelt. Voor veel sportverenigingen verandert er hierdoor weinig of niets doordat er nog steeds algemene btw-vrijstellingen voor fondswerving blijven bestaan.
  - Per 1 januari 2014 is de notariële akte als vereiste voor aftrek van een periodieke gift vervangen door een onderhandse schenkingsovereenkomst. Hierdoor wordt het gemakkelijker om een periodieke gift te doen. Een periodieke gift aan een sportvereniging is aftrekbaar in de inkomstenbelasting.
  - De werkkostenregeling is uitgesteld. NOC\*NSF heeft een inhoudelijke bijdrage geleverd aan de consultatie over de nieuwe werkkostenregeling waarbij het doel is om bedrijfssport en bedrijfsfitness onder gunstige fiscale voorwaarden aan te kunnen blijven bieden.
  - Start van en subsidie voor Geefplatform.
- Daling administratieve lasten verenigingen en bonden, door onder andere:
  - E-learning Verkeersregelaars gelanceerd begin 2013. Op dit moment 30.500 deelnemers vanuit de sport van zo'n 3.500 sportevenementen.
  - Realisatie Evenement-assistent, een digitaal platform waarop gemeenten en organisatoren van evenementen 10% - 15% efficiencywinst kunnen behalen in de aanvraag en beoordeling van vergunningen. Dit komt overeen met een jaarlijkse besparing van ruim € 1 mln.
- In 2013 zijn alle alliantieovereenkomsten van de 7 regionale netwerken tot stand gekomen. Ieder netwerk verbindt en inspireert op een slimme manier (bestaande) lokale netwerken van gemeenten, sportbonden, sportaanbieders, onderwijsinstellingen, zorginstellingen en bedrijfsleven rondom gezamenlijke en eigen ambities rondom sport en bewegen. De 7 regionale netwerken zijn verenigd in het Olympisch Netwerk NL, onder voorzitterschap van NOC\*NSF. In 2014 zal in Alliantieverband nader worden ingezet op netwerkontwikkeling.
- Kennismakingsgesprekken met bewindspersonen nieuwe Kabinet.
- Samenwerkingsrelatie met VWS en andere departementen is verder versterkt.
- Verdere versterking contact met sportwoordvoerders en sportcommissies politieke partijen.

#### Platformfunctie

De volgende platform-activiteiten zijn door Accountmanagement voor de leden van NOC\*NSF georganiseerd:

- 5 Klankbordgroepen MT NOC\*NSF en sportbonden integraal
- 4 Klankbordgroepen Organisatieontwikkeling
- 4 Bondsdirecteuren Overleggen voor bondsdirecteuren van sportbonden
- 2 bijeenkomsten van de werkgroep Schiphol in Zee
- 2 Intervisies voor voorzitters van sportbonden
- 2 overleggen met penningmeesters en financiële managers van sportbonden
- 2 Kennisdiners voorafgaand aan de Algemene Vergadering; de thema's in 2013 betroffen 'Van inkomstendaling via waarde vergroting naar opbrengstenstijging 'Scoren met kennis'

Er zijn 24 digitale nieuwsbrieven voor de directie en besturen van sportbonden ontsloten via ledennet het digitale platform van NOC\*NSF voor haar leden.

#### Relatiebeheer en advisering

- Met 76 Sportbonden is het reguliere relatiebeheer uitgevoerd.
- Alle leden zijn geadviseerd en ondersteund bij de besturing, ontwikkeling en uitvoering van hun sportbeleid.
- De leden zijn geadviseerd en ondersteund bij het aanvragen en verantwoording van Sportagenda-gelden.
- In 2013 is specifieke en extra aandacht besteed in de advisering bij (noodzakelijke) door te voeren bezuinigingen en reorganisaties bij sportbonden.
- Een aantal sportbonden met gemelde of gesignaleerde financiële problemen is pro-actief geadviseerd. Er is daarbij extra inspanning gepleegd op een aantal bonden welke in (acuut) financieel zwaar weer verkeren.
- In het kader van de Olympic Operations Relaties NL zijn de Olympische Wintersportbonden en het bestuur van NOC\*NSF verbonden ter voorbereiding van de Olympische Spelen in Sochi 2014.
- Via de SportAssist-formule zijn 39 projecten uitgevoerd met een gemiddelde klanttevredenheid van 8,1. 5 projecten werden geleid/uitgevoerd door medewerkers van sportbonden. Er werden 3 introductiebijeenkomsten 'Besturen in de sport' gehouden (waarvan 1 incompany) en 3 introductiedagen 'Werken in de sport' voor nieuwe medewerkers van sportbonden en NOC\*NSF.

## 1.2.5 Kerntaak Topsport

*Om topsport in Nederland op Olympisch niveau te krijgen is het nodig om het al krachtige topsportprogramma op wereldniveau te brengen, en te houden. Benchmark leert dat de landen waarmee Nederland concurreert meer investeren in de kwaliteit van hun programma's. Om de aansluiting niet te verliezen is een hoogwaardig Top 10-programma nodig dat Nederland in Sochi 2014 en Rio 2016 naar een mondiale top 10-positie leidt.*

*Hiertoe ontwikkelt NOC\*NSF tak van sport overstijgende kennis en beleid, adviseert zij over het topsportbeleid en –programma's van bonden, realiseert zij optimale omgevingen voor topsporters en talenten, realiseert en biedt zij collectieve voorzieningen aan topsporters en zendt NOC\*NSF topsportteams uit.*

### Uitzendingen topsportteams

- In 2013 heeft TeamNL met één sporter deelgenomen aan het Europees Jeugd Olympisch Winter Festival in Brasov (Roemenië). Snowboardster Michelle Dekker won een bronzen medaille.
- In Utrecht heeft in juli 2013 het twaalfde European Youth Olympic Festival (EYOF) plaatsgevonden. Ruim 2.300 jonge talenten in de leeftijd tot en met 18 jaar zijn in negen takken van sport de strijd om de medailles aangegaan. Onder leiding van Chef de Mission Marjan Olyslager heeft TeamNL 4 gouden, 7 zilveren en 9 bronzen medailles gehaald. Nog nooit eerder werden tijdens de EYOF zoveel medailles behaald. NOC\*NSF heeft diverse medewerkers beschikbaar gesteld om mee te werken in het organisatiecomité.
- In 2013 waren de voorbereidingen op de Olympische en Paralympische Spelen van Sochi 2014 onder leiding van de Chefs de Mission Maurits Hendriks en André Cats in volle gang. Naast de sportieve voorbereidingen onder de noemer "TeamNL", is het onderdeel "RelatiesNL" mede naar aanleiding van de positieve evaluatie van Londen door NOC\*NSF voortgezet en verder uitgewerkt en ingericht onder de noemer 'Olympic Operations.
- Onder leiding van Chef de Mission Mark Huizinga werden de nodige activiteiten gestart gericht op de Jeugd Olympische Spelen Nanjing in 2014.
- De uitgangspunten voor de Normen en Limieten voor de Spelen 2016 in Rio zijn vastgesteld.
- In 2013 is de (reeds begin 2012) door de Stuurgroep Koninkrijks spelen aan de overheden gevraagde duidelijkheid omtrent de Koninkrijks spelen helaas nog niet verkregen. Het is onduidelijk of deze Spelen in de toekomst nog worden voortgezet.

### Athlete services (voorzieningen topsporters)

- Eind 2013 waren er 570 A-sporters, 275 B-sporters, 21 HP-sporters en hadden 15 sporters een maatwerkstatus. Hiervan maakten 414 topsporters gebruik van het stipendium (peildatum december 2013) en 532 topsporters maakten gebruik van de kostenvergoeding (peilmoment 3e kwartaal 2013).
- De eerste helft van 2013 stond in teken van de implementatie van het focusbeleid binnen de stipendium- en kostenvergoedingsregeling. Dat heeft o.a. geleid tot een aanpassing van de doelgroepen topsporters die voor financiële voorzieningen in aanmerking komen. De tweede helft van 2013 is, in overleg met VWS en een speciaal opgerichte werkgroep "Athletes Services" (bestaande uit oa een aantal TD's, NL Sporter en de Atletencommissie), benut voor de doorontwikkeling van de financiële voorzieningen. Dit heeft geleid tot een aantal wijzigingen in de regelingen die vanaf 1 januari 2014 ingaan (nieuwe stipendiumbedragen per leeftijd, de bijverdienruimte en inkomensgrens voor het stipendium zijn aangepast en de Bijzondere Regeling Onbetaald Verlof (BROV) komt te vervallen).
- NOC\*NSF is in 2013 gestart met het project 'krachtige relatie ex-topsporters'. Als onderdeel hiervan is eind december een digitaal platform TeamNL Alumni gelanceerd, waarop alle ex-topsporters in Nederland zich kunnen verenigen. Daarnaast is in 2013 de coördinatie verzorgd rondom de inzet van ex-topsporters bij NOC\*NSF evenementen en voor diverse stakeholders.
- NOC\*NSF heeft in 2013 samen met Partner Achmea een topsportpolis ontwikkeld. De Topsportpolis van Zilveren Kruis Achmea is een zorgverzekering die op maat is gemaakt voor topsporters met alle sportmedische ondersteuning waar topsporters veel gebruik van maken. Deze polis vervangt van 1 januari 2014 de vouchers. In lijn met het verscherpte focusbeleid van NOC\*NSF wordt de Topsportpolis alleen aangeboden aan A, B en HP topsporters in de topsportprogramma's in groep 1 t/m 3. 475 topsporters zijn eind 2013 overgestapt naar de nieuwe topsportpolis en hebben daarmee een zeer goede sportmedische dekking gekregen. Naast de Topsportpolis hebben Achmea en NOC\*NSF een (gratis) arbeidsongeschiktheidsverzekering voor topsporters ontwikkeld en ingevoerd.

### High Performance Services

- De prestatie managers hebben in 2013 samen met de sportbonden prestatieafspraken en KPI's opgesteld voor de focusprogramma's in groep 1 t/m 3. Ten behoeve van de statussen zijn voor de periode t/m 2016 prestatienormen (met jaarlijks maximaal 2 meetmomenten) vastgesteld in overleg tussen de sportbonden en betrokken prestatie managers.
- Het High Performance Team is in 2013 uitgebreid met het expertisegebied prestatiegedrag onder leiding van Paul Wylleman. Daarnaast is gestart met het uniformeren van tarieven voor inhuur van experts en is in samenwerking met de Hogeschool Arnhem Nijmegen het Team Voeding (bestaande uit een aantal parttime voedingsdeskundigen) ingericht. De al binnen het HPT aanwezige expertises (Strength en Conditioning, Wetenschappelijke ondersteuning, Technologie, Medisch, Coach the Coach) zijn voortgezet, geoptimaliseerd en geïntensiveerd.
- Daarnaast is ook de eerste invulling gegeven aan het expertisegebied Sport Intelligence. Het accent hierbij heeft gelegen op het inregelen van monitoring en review van de programma's in 2013 en het omzetten van het Nationaal Talent Volg Systeem naar het Topsporter Monitoring Systeem binnen de samenwerking met Infostrada.
- Het InnoSportLab Papendal (ISLP) heeft in 2013 een groot aantal voornamelijk op Papendal gehuisveste programma's ondersteund op gebied van testen en meten. De samenwerking met het Topsportrestaurant in de Arnhemhal heeft op het gebied van voeding geresulteerd in innovaties zoals het Sportbrood. Daarnaast is vanuit ISLP gewerkt aan de verwarmde sportbroek, een innovatie die tijdens de OS te Sochi wordt gelanceerd.
- In het kader van Sport Science & Innovation is het kenniscentrum Topsport Topics in 2013 verder gegroeid. Daarnaast is vanuit kennistransfer bijgedragen aan embedded scientists die actief zijn in diverse topsportprogramma's.

### Topsportbeleid

- Een vijftal bonden heeft beroep aangetekend bij de Beroepscommissie Bestedingsplan (BCB) tegen het afwijzen van hun investeringsplan/subsidieaanvraag in december 2012. De BCB heeft het beroep van vier bonden ongegrond of niet-ontvankelijk verklaard. Het beroep t.a.v. het programma Softball dames is door de BCB gegrond verklaard. NOC\*NSF heeft op grond van deze uitspraak besloten alsnog een maatwerk toewijzing Top 10 toe te kennen aan Softball dames tot en met in ieder geval het WK van 2014 in Nederland.
- T.b.v. de monitoring en evaluatie van de topsportprogramma's is in de zomer van 2013 een proces gestart dat moest leiden tot de toekenningen voor 2014. Per programma zijn de prestatie-afspraken, KPI's en investeringsvoorwaarden geanalyseerd en besproken. Op basis hiervan heeft het Topsportmanagement besloten zes reviewgesprekken met bonden te voeren, waarin met de bond de voortgang van het programma is besproken en afspraken zijn gemaakt voor 2014.
- Met VWS zijn in 2013 een tweetal gesprekken gevoerd over de voortgang van de aan NOC\*NSF verleende instellingssubsidie Top 10. Daarbij heeft de Macro-begroting Top 10 steeds als vertrekpunt gediend. Op basis van besluitvorming van de AV ivm minder Lotto-inkomsten, is de macrobegroting voor 2014 aangepast. Op alle rubrieken binnen de macro-begroting is een generieke korting van 5% toegepast.
- In 2013 hebben de CTO's, de regionale netwerken en Stichting LOOT een investeringsplan ingediend dat per 1 juli 2013 heeft geresulteerd in een toekenning. Daarna is het proces opgestart om met deze organisaties prestatieafspraken en KPI's op te stellen.
- In 2013 maakten in totaal 29 sportbonden met 82 topsport/talentenprogramma's gebruik van de nationale topsportinfrastructuur van CTO's en NTC's. Dit waren in totaal 655 sporters. Ook de aangepaste sporten rolstoelbasketbal, aangepast atletiek, aangepast wielrennen, CP-voetbal en aangepast tafeltennis maken onderdeel uit van de CTO structuur.
- In 2013 is gestart met de omvorming van de Olympische Netwerken naar 7 regio's. Op basis van diverse samenwerkingsvormen worden 7 regionale topsportorganisaties vormgegeven welke regionale programma's van bonden faciliteren op basis van doorlopende leerlijnen.
- In 2013 is het Actieplan FLOT (Flexibel Onderwijs en Topsport) ondertekend door NOC\*NSF, 10 universiteiten en 14 HBO instellingen. Daarnaast is met DUO een monitoringssysteem opgezet van gegevens over studerende topsporters (o.a. gemiddelde studieduur, gemiddelde studieniveau, aantal switches van studies).
- De samenwerking met Stichting LOOT is in 2013 geïntensiveerd en er is vooruitgang geboekt aan de doorontwikkeling gepersonaliseerd digitaal leren door Stichting LOOT en CTO-Topsport Talent-scholen.
- In 2013 is NOC\*NSF verder gegaan met de Masterclass voor Topsportartsen. Dit is een curriculum, speciaal samengesteld voor 25 artsen die werkzaam zijn in de topsport. Het curriculum heeft een medisch-inhoudelijke- en een gedragscomponent. Er is een vierjarig programma samengesteld waarbij de belangrijkste medische ontwikkelingen door nationale- en internationale experts worden gebracht. Twee keer per jaar komen de artsen 2 dagen bijeen en wordt kennis gedeeld. In 2013 waren de belangrijkste thema's: sportpsychiatrie, voeding, de rol van radiologie en interventie.
- In 2013 zijn 80 bondscoaches, 49 talentcoaches en 24 Technisch Directeuren gestart met het Mastercoachprogramma. Dit is een leer- en ontwikkeltraject dat bestaat uit gezamenlijke kennis- en intervisiebijeenkomsten en uit een individueel persoonlijk ontwikkelingstraject gebaseerd op een assessment.
- In 2013 heeft NOC\*NSF voor de 74e en 75e keer een Nationaal Coach Platform georganiseerd. De thema's in 2013 waren: "Nieuwe succesvolle trainingsmethoden" en "Coachen naar presterend gedrag".
- In 2013 is NOC\*NSF verder gegaan met het uitvoeren van Talent Program Reviews (TPR) bij sportbonden. Met de TPR biedt NOC\*NSF bonden de kans om samen met een hoogwaardige groep deskundigen hun opleidingsprogramma door te lichten en punten te signaleren voor verbetering en/of optimalisering. In 2013 is bij zeven programma's een TPR uitgevoerd, namelijk zeilen, dressuur, springen, eventing, triathlon, CP-voetbal en paralympisch Wielrennen.
- In 2013 is voor tien topsportprogramma's (weg wielrennen dames, baanwielrennen, BMX, mountainbike, hockey dames en heren, beachvolleybal, waterpolo dames, rugby sevens dames en baseball heren) een rapportage Talentidentificatie opgeleverd. In dit rapport is, samen met de bond en experts van NOC\*NSF, een eerste opzet gemaakt waarmee de mate van talent van sporters kan worden vastgesteld.

- In 2013 is een start gemaakt met het organisatorisch integreren van Paralympische en reguliere talentontwikkeling binnen NOC\*NSF, waardoor deze werkzaamheden nu onder de verantwoordelijkheid vallen van dezelfde persoon.
- Het Leo van der Kar Sportfonds financierde in 2013 een internationale stage voor jonge sporters in eventing, baseball heren, schaken dames en synchronzwemmen.
- De Auditcommissie Doping heeft haar 19e rapportage gepresenteerd over het aanbrengen en afhandelen van dopingzaken uit 2012. In 2012 is 1 zaak niet tijdig door de bond aangebracht bij het tuchtcollege, daarnaast zijn 2 van de 4 zaken die inhoudelijk zijn getoetst onjuist afgehandeld. De Auditcommissie heeft geconstateerd dat het aantal zaken dat inhoudelijk door de commissie dient te worden beoordeeld jaarlijks afneemt, omdat steeds meer bonden zich voor dopingzaken aansluiten bij het Instituut Sportrechtspraak.
- In november 2013 is tijdens het WADA-congres in Johannesburg de herziene WADA-Code vastgesteld. Deze Code treedt in werking op 1 januari 2015. NOC\*NSF heeft samen met de Dopingautoriteit, VWS en de NOC\*NSF Atletencommissie een bijdrage geleverd aan de verschillende consultatierondes.
- In opdracht van de KNWU en NOC\*NSF heeft de onafhankelijke onderzoeks- en adviescommissie Anti-Doping Aanpak onderzoek gedaan naar de dopingcultuur en antidoping-aanpak in het Nederlandse wegwielrennen. Op 17 juni 2013 heeft de commissie haar eindrapport 'Meedoen of stoppen' gepresenteerd. KNWU, Dopingautoriteit en NOC\*NSF delen het gevoel van urgentie om de antidopingaanpak in het Nederlandse wielrennen (en in het verlengde daarvan in de georganiseerde sport) een extra impuls te geven, en hebben daarom een gezamenlijk actieplan opgesteld dat eind 2013 als subsidieaanvraag is ingediend bij VWS.
- De werkzaamheden van Olympisch Vuur t.a.v. de evenementenambitie zijn geïntegreerd binnen de Unit Topsport van NOC\*NSF. Daarnaast zijn in 2013 samen met de G5 en VWS de financiële en organisatorische contouren geschetst van de netwerkorganisatie "Kracht van Sportevenementen".
- Om te komen tot de aanwijzing van een nieuwe topsport trainingslocatie voor de Nederlandse schaatstop heeft NOC\*NSF samen met de KNSB in 2013 een selectieprocedure uitgezet. Uit de drie deelnemende partijen (Thialf Heerenveen, Transportium Zoetermeer en Icedome Almere) zijn de plannen van Almere voor de realisatie als beste initiatief uit de bus gekomen. De gedachte van NOC\*NSF en KNSB om de selectieprocedure te verlengen en uit te breiden, werd verworpen door een gerechtelijke uitspraak, die beide partijen verplichtte om tot 'gunning' over te gaan. Met de initiatiefnemers van Icedome Almere zijn vervolgens gesprekken opgestart om te komen tot een overeenkomst die de nieuw te bouwen accommodatie voor een periode van 10 jaar aanwijst als topsport-trainingslocatie voor zowel het schaatsen, shorttrack als het kunstrijden.

## 1.2.6 Kerntaak Sportontwikkeling (Brancheversterking en Levenlang sporten)

*Sportontwikkeling valt uiteen in Sportparticipatie, Sportpromotie en Organisatie-ontwikkeling. Het is een kerntaak van NOC\*NSF om op deze gebieden meerwaarde te leveren voor haar leden, vanuit de uitdaging om zoveel mogelijk mensen zo lang mogelijk te laten genieten van sport. De behoefte van de sporter in zijn eigen (lokale) omgeving centraal staat. De Sportagenda 2016 is daarbij leidend en geeft de kaders aan.*

### Sportparticipatie

*NOC\*NSF ontwikkelt tak van sport overstijgende kennis en beleid op het gebied van sportparticipatie en adviseert sportbonden over hun sportparticipatie-beleid. Sporttak overstijgende projecten worden uitgevoerd als deze aantoonbaar leiden tot de realisatie van de Sportagenda. Sportpromotie ('storytelling' van goede voorbeelden) streeft naar het lokaal genereren van vraag naar implementatie van succesvolle sportprogramma's.*

### Sportpromotie

*Sportpromotie ('storytelling' van goede voorbeelden) streeft naar het lokaal genereren van vraag naar implementatie van succesvolle sportprogramma's.*

### Organisatie-ontwikkeling

*NOC\*NSF streeft naar sterke bonden, om samen de collectieve topsport- en sportparticipatie ambities te realiseren. Daarom ontwikkelt NOC\*NSF tak van sport overstijgende kennis en beleid op het gebied van organisatieontwikkeling van bonden en adviseert bonden over hun organisatie-ontwikkeling.*

### **Sportparticipatie**

De sportdeelname-doelstellingen uit de Sportagenda 2016 zijn vertaald naar doelstellingen en een ondersteunend meerjarenprogramma Plus10. De hieraan gerelateerde NOC\*NSF inspanningen zijn beschreven in actieplannen voor de expertvelden:

- jeugd, sport & onderwijs
- volwassenensport
- gehandicaptensport
- maatschappelijke kwaliteit van sport
- sporttechnisch, arbitrerend en bestuurlijk kader
- sportaccommodaties
- sportaanbieders
- sportpromotie

De NOC\*NSF inspanningen binnen het Plus10 programma van de Sportagenda 2016 bestaan grotendeels uit relevante projecten waarmee sportbonden en gemeenten worden ondersteund in de uitvoering van hun sportbeleid. Naast het managen van deze projecten wordt ook geïnvesteerd in kennisontwikkeling en netwerkontwikkeling. In het oog springende samenwerkingsverbanden zijn:

- samenwerking Kinderboekenweek, met als thema 'sport en spel';
- het gezamenlijk opzetten van het programma Kracht van Sport met het Oranjefonds;
- het project 'Samen Sporten' van de Nederlandse Stichting van het Gehandicapte Kind (NSGK).

Begin 2013 is de publieksversie van de Sportersmonitor en de Sportaanbiedersmonitor gepubliceerd. De publieksversie 'Wie is de sporter' is in grote oplage afgenomen door professionals in de sportsector. De meest in het oog springende feiten waren :

- 90% van de sportverenigingen heeft een groei ambitie;
- 1,2 miljoen Nederlander die nu 'niet of weinig' sporten, zegt genoeg motivatie te hebben direct met sporten te beginnen als echt aan hun behoefte wordt voldaan;
- De meest kansrijke doelgroepen staan positief tegenover het sporten bij een sportaanbieder;
- Potentiële sporters willen graag meer flexibele vormen van lidmaatschap: 'strippekaarten', 'kwartaalabbonementen', meerdere sporten en verenigingen op één lidmaatschap;
- Sport meer combineren met gezin, school, opleiding of werk. Hiervoor aanbod, begeleiding en faciliteiten creëren vooral voor het leeftijdssegment 25 – 40 jaar.

De Sportagenda 2016 zijn vier ambities bepaald om de sportparticipatie te verhogen: Meer mensen sporter vaker, actiever en langer. Het voor de sport belangrijkste streefcijfer is de ambitie om de wekelijkse sportparticipatie te verhogen: van 50% naar 60%. Om deze doelstelling te monitoren voert marktonderzoeksbureau GfK Intomart in opdracht van NOC\*NSF maandelijks een onderzoek uit om de sportdeelname van Nederlanders maand in kaart te brengen.

De maandelijks meting van de sportdeelname voor de NOC\*NSF Sportdeelname Index heeft nu precies een jaar gelopen. Hoofdconclusies van de 2013 resultaten zijn:

- Het aandeel Nederlanders dat minimaal 1x per week sport fluctueert sterk door het jaar heen. April en mei zijn de 'sportiefste' maanden met 59%, december en de zomermaanden het dieptepunt met resp. 51% en 53%. De schommelingen correleren sterk met het standaard seizoen van dominante teamsporten zoals voetbal. Met name de doelgroep jeugd kent de sterkste schommelingen.
- De grootste sportdeelname was in april binnen de doelgroep 5-11 jaar. 88% van deze doelgroep heeft in die maand minimaal 1x per week gesport.
- De top3 van sporten is elke maand hetzelfde. Dit zijn fitness (16%), wandelen (12%) en zwemmen (11%).
- Van de Nederlandse bevolking in de leeftijd van 15-80 jaar geeft 72% aan van plan te zijn te gaan of te blijven sporten in 2014. Dit komt overeen met ruim 9,2 miljoen personen. Dat zijn er zo'n 900.000 meer dan het aantal dat aangeeft in 2013 te hebben gesport. Dat percentage staat op 65%.

Naar aanleiding van de tragische dood van grensrechter Richard Nieuwenhuizen uit Almere (eind 2012) is de noodzaak van het programma "Naar een Veiliger Sportklimaat" nogmaals bevestigd. Ook in 2013 zijn een groot aantal sportbonden onder begeleiding van het kernteam VSK van de KNVB, KNHB en NOC\*NSF succesvol geweest in het bereiken van grote aantallen sportverenigingen om allerlei VSK interventies en trainingen lokaal bij de sportclubs te laten landen. De bovenmatige aandacht vanuit de politiek heeft het programmateam scherp gehouden op de relevantie en het rendement van het programma. Dit heeft onder andere geresulteerd in meer betrokkenheid van gemeenten in de uitvoering van het programma. De voorzitters van NOC\*NSF, KNVB en KNHB ontvingen in november van de Nederlandse ambassadeur bij de Unesco het Fair Play-diploma van de International Committee for Fair Play (CIFP) voor hun coördinerende rol binnen het programma 'Naar een Veiliger Sportklimaat'.

Het vlieg wiel-programma van de Rijksoverheid om potentiële sporters te winnen voor sporten en bewegen is 'Sport en Bewegen in de Buurt'. In 2013 is de 2<sup>e</sup> call van de Sportimpuls uitgevoerd:

- 638 aanvragen / 146 toegekend ( 11 miljoen)
- Grote landelijke spreiding
- 44 % in grote steden, 28% in middel grote gemeenten, 28 % in kleine gemeenten
- Doelgroepen: jeugd 30%; volwassenen 27%; ouderen 21 %; gehandicapten en chronisch zieken 18%
- Sporttakken: voetbal 12%; gymnastiek 9%; dansen 7%; wandelen 7%
- Settings: buurt 36%; school 16%; na schoolse opvang 6%; zorg 10%; welzijn 9%
- Thema's ; gezondheidsbevordering 34%; leefbare buurten ; 19%; motorische ontwikkeling 15%; integratie 14% empowerment 13%

Binnen het programma Sport en Bewegen in de Buurt hebben nu 377 gemeenten getekend voor de regeling Buurtsportcoaches. Dit is een enorme bevestiging van het succes, met name omdat het tegen de continue trend van bezuinigingen op gemeenteniveau in is:

- 377 gemeenten zijn actie met buurtsportcoaches
- 1.980 fte (inclusief vacatures) gerealiseerd (86% van het doel)
- 54 gemeenten uit de 5e tranche zijn nog aan het voorbereiden en zullen spoedig gaan realiseren.

### Sportpromotie

- Nationale Sportweek

De tiende Nationale Sportweek, die van 20 t/m 27 april in het hele land werd gehouden, heeft wederom records verbroken. In tien jaar tijd is de Nationale Sportweek uitgegroeid tot een landelijk gedragen sportevenement. Dit jaar organiseerden 186 gemeenten een eigen lokale sportweek ten opzichte van 161 in 2012. 38 sportbonden werkten mee aan de sportweek; twee meer dan in 2012. Het aantal georganiseerde sportactiviteiten groeide van 6.800 naar ruim 7.000 en het aantal deelnemers van 850.000 naar 870.000. In deze cijfers zijn de Koningsspelen die onverwacht in de Nationale Sportweek werden gehouden, niet meegenomen.

- Koningsspelen  
Onder leiding van de Richard Kraijcek Foundation en de Johan Cruyff Foundation werd op 26 april 2013 de eerste landelijke Koningssportdag georganiseerd. Het is een feestelijke dag geworden met veel beweging voor alle basisschool kinderen van ons land. Het thema van deze dag was Samen! Samen eten, samen spelen, samen sporten en bewegen. 1,3 miljoen kinderen basisschooll leerlingen en in het Caribische deel van het Koninkrijk namen deel aan de eerste Koningsspelen.
- Sportgemeente van het jaar  
De gemeente Eindhoven is 'Sportgemeente van het Jaar 2013' geworden. De jury noemt Eindhoven een echte 'innovatiegemeente', waarbij samenwerking met andere organisaties een belangrijk onderdeel is van het Eindhovense sportbeleid. Het weloverwogen en stabiele sportbeleid van de gemeente blijkt uit de gefundeerde visie op accommodaties en de vele initiatieven op het gebied van sportstimulering. Sportgemeente van het jaar is een initiatief van de Vereniging Sport en Gemeenten, sportkoepel NOC\*NSF en Vereniging Nederlandse Gemeenten.

**Organisatie-ontwikkeling**

- Er is een drietal bijeenkomsten van de klankbordgroepen Organisatie-ontwikkeling georganiseerd. De belangrijkste bespreekpunten waren de sportbondenmonitor, sportbestuurdersnet, HR in de sport en financiële stabiliteit bij bonden.
- De Atrium Groep is gestart met een Shared Service Centrum voor kleine bonden. In 2013 zijn 3 sportbonden (Boksen, In- en Outdoor Bowls en de Kracht en Vechtsport Federatie) toegetreden.
- De eerste NOC\*NSF Bestuurdersconferentie is georganiseerd voor 100 landelijke bestuurders. Deze avond stond in het teken van elkaar ontmoeten, inspireren, kennis te delen en met elkaar te sparren over bestuur thema's van nu en morgen. Tevens werd het Sportbestuurdersnet gelanceerd. Sportbestuurdersnet is een afgesloten gedeelte van NOC\*NSF Ledennet. De contactgegevens van ruim 400 landelijke bestuurders van de bij de NOC\*NSF aangesloten sportbonden zijn hiermee ontsloten. Via Sportbestuurdersnet en worden Sportbestuurders via op de hoogte gehouden van de laatste ontwikkelingen.
- De Sportbondenmonitor 2012 is opgeleverd. Dit is het trendrapport van de bij NOC\*NSF aangesloten leden, dat weergeeft hoe het op financieel, bedrijfsmatig en organisatorisch gebied gaat met sportbonden.
- Er is een online benchmark instrument voor sportbonden ontwikkeld op basis van de verzamelde gegevens uit de Sportbondenmonitor. Dit instrument geeft inzicht voor individuele bonden in belangrijke prestatie-indicatoren, ten opzichte van het collectief en segmenten van vergelijkbare bonden.
- Er is een 'Beroeps Competentie Profiel' opgesteld voor bestuurders door de Academie voor Sportkader. Deze vormt de basis voor inhoudelijke ontwikkeling van bestuurders en werving- en selectie van toekomstige bestuurders.
- Er zijn in 2013 3 trajecten Strategische Personeelsplanning afgerond. Bij het cluster Zoetermeer (NTafelTennisB, SquashBond Nederland en KNASchermbond), het NISB en de Judo Bond Nederland. 3 trajecten zijn gestart en worden afgerond in 2014 (NKVB, KNHS en NOC\*NSF). De ondersteuning van deze trajecten komen voort uit het Partnership tussen NOC\*NSF en Randstad.
- Het Project HR Portal is gestart. Het is een digitaal platform waar HR kennis, producten en diensten voor werkgevers en werknemers in de sport ontsloten wordt. Het betreft een samenwerking tussen NOC\*NSF, Randstad en de Werkgevers in de Sport.
- De 2e editie van het Talentprogramma Werken in de Sport is afgerond. Hier hebben 15 medewerkers van Sportbonden en NOC\*NSF aan deelgenomen. De 3e editie met 13 deelnemers is gestart. Coördinatie en begeleiding van het programma wordt uitgevoerd door KNVB, KNHB, NOC\*NSF en Randstad.
- Het Ministerie van VWS heeft aan NOC\*NSF een verzoek gedaan een blauwdruk te ontwikkelen die leidt tot meer regulering in de (veelal) buiten NOC\*NSF georganiseerde vechtsporten (bv Kickboksen, Thaiboksen, etc.). Hiertoe heeft NOC\*NSF een projectvoorstel opgesteld, welke inmiddels is geaccordeerd en waarna de uitvoering gestart is.
- Er is een nieuwe lidmaatschapsdefinitie NOC\*NSF ontwikkeld en goedgekeurd in de Algemene Vergadering van NOC\*NSF.

## 1.2.7 Kerntaak Marketing (Werving baten)

*De kerntaak Marketing heeft een belangrijke focus op het genereren van middelen voor het realiseren van de ambities van de Sportagenda (top 10 en sportparticipatie)*

*Deze kerntaak bestaat enerzijds uit het genereren van voornamelijk sponsoring inkomsten bij bedrijven en media en anderzijds uit branding, activatie en media/marketing intelligence. Stevige partnerships met bonden (en hun sponsoren), media (zoals mediapartners), bedrijven (Partners, Suppliers) en andere samenwerkingspartners (Lotto inzake marketingrechten en bijv. Jeugdsportfonds, Fonds Gehandicapten Sport) zijn daarbij noodzakelijk.*

### Genereren van Inkomsten

- Nieuwe sponsorproposities zijn geïmplementeerd.
- Naast de 6 reeds gecontracteerde PinS is een contract gesloten met Achmea als 7de Partner in Sport.
- Het contract het Mediapartner Hyves is tussentijds ontbonden in verband met de overname van Hyves.
- Met Arko, Sportsmedia en Interbest zijn nieuwe Media-partnerships gesloten.
- Het plan 'Geven aan Sport' is in samenwerking met KNVB en Eredivisie CV verder uitgewerkt. Financiering is gevonden uit bijdragen van de drie Partners en een bijdrage van het Ministerie van VWS. In het tweede kwartaal van 2014 zal de campagne daadwerkelijk van
- Nieuwe sponsorpropositie Paralympic TeamNL is ontwikkeld waarvoor de eerste sponsorgesprekken hebben plaatsgevonden.
- EY, Randstad hebben naast hun partnership met NOC\*NSF ook sponsorcontracten met bonden gesloten.

### Bouwen van Partnership

- Met nieuwe Partners is in 2013 zowel individueel als collectief gewerkt aan maatwerk en eigen activatie van het sponsorship.
- In goede samenwerking met Lotto brachten dit jaar 38 sportbonden vrijwillig marketingrechten in voor Lotto.
- Verplichte zichtbaarheid Lotto bij bonden geïmplementeerd.
- Met diverse stakeholders is op meerdere niveaus gewerkt aan een betere relatie.

### Merkbeleid

- Nieuwe positionering 'We winnen veel met sport' is ontwikkeld en uitgerold.
- Merkcampagne gerealiseerd rond Sochi OS en PS ontwikkeld en deels gerealiseerd. Overige mediaplanning zal in 2014 worden gerealiseerd.
- Er zijn meerdere voorlichtingsbijeenkomsten en communicatie middelen ingezet om de merken van NOC\*NSF in aanloop naar Sochi te beschermen. Onder andere in samenwerking met de KNSB (en haar merkenteams).
- Merksterkte van het merk NOC\*NSF is in vergelijking tot 2012 gegroeid (Brand Asset Valuator 2013).

### Communicatie en activatie

- De evenementen rond de Spelen van Sochi zijn grondig voorbereid en deels uitgevoerd. Structureel is hierbij meer aandacht besteed aan samenwerking en zichtbaarheid bonden.
- Er is een digitale communicatiestrategie ontwikkeld en vastgesteld.
- De Ultimate Sport Sport Experience is op verzoek van de Partners in Sport omgezet naar een Thuisblijfevenement tijdens de Coolste Baan van NL rond Sochi 2014.
- Sportgala trok 1,5 miljoen kijkers, gemiddelde waardering bezoekers 7,9.
- Initiatiefnemer Infostrada heeft het onderzoek naar een nieuwe sportzender afgeblazen.
- Door de samenwerkende sportbonden binnen sport.nl is besloten het videoplatform sport.nl op te heffen. Door NOC\*NSF wordt nu gekeken naar een nieuwe bestemming voor de url: www.sport.nl.

### Marketing competenties

- Het marketingplatform Sportbonden is in 2013 4 maal georganiseerd en heeft een goede opkomst gekend. Tevens werd er samen met Sport & Zaken een bijeenkomst georganiseerd voor kleine en middelgrote sportbonden.
- De jaarlijkse Sport en TV monitor is in 2013 met een overzicht van publiekscijfers per sport ook in 2013 verschenen. Van 100 uitzendingen van evenementen of interlands is een kijkers-analyse gemaakt.
- Met 7 bonden is een samenwerking gerealiseerd op het gebied van het informeren van Oranjefans.



## 1.2.8 Kerntaak Verdelen Middelen

*NOC\*NSF staat voor het transparant, efficiënt en zorgvuldig verdelen van de collectieve middelen die centraal aan de georganiseerde sport ter beschikking worden gesteld (Lotto, Ambition, VWS). Samen met bonden, VWS en andere organisaties worden regels/grondslagen ontwikkeld voor:*

- \* de verdeling van middelen*
- \* het beoordelen van aanvragen van bonden*
- \* het controleren van de juiste besteding*
- \* het beheer van de collectieve middelen*

- Op basis van Bestedingsplan 2013, Richtlijnen 2013 en de Optimalisatie Governance 2013-2016 is de toekenningscyclus 2013 uitgevoerd. Een uitgebreide rapportage over de toekenningscyclus is vastgesteld in de Algemene Ledenvergadering NOC\*NSF in mei.
- In 2013 is het Lotto-deel van het Bestedingsplan 2014 vastgesteld op € 49.146.250, verdeeld over 3 hoofdruubrieken: Sportparticipatie, Top-10 en Branche-ontwikkeling. Naast Lotto-middelen zijn vanaf 2013 ook VWS-middelen (Veilig Sportklimaat, Top 10) en een deel van de Mission-opbrengsten (Top 10) opgenomen in het Bestedingsplan Sportagenda.
- In dezelfde Algemene Vergadering zijn enkele aanpassingen in de Richtlijnen 2014 vastgesteld. Het betreft nagenoeg uitsluitend optimalisaties t.o.v. 2013, voortvloeiend uit de adviezen van de ingestelde Expertpanels en de Auditcommissie Verdelen Middelen Sportagenda.
- Bij de Beroepscommissie Bestedingsplan (BCB) zijn 8 beroepsschriften ingediend n.a.v. de toekenningen 2013. In alle gevallen betrof het een beroep inzake rubriek 2.1 (maatwerkfinanciering Top 10). Doordat 3 beroepsschriften voortijdig zijn ingetrokken, heeft de BCB zich gebogen over 5 zaken, waarvoor zij een zitting belegd heeft. In 1 geval (softbal dames) verklaarde de BCB het beroep gegrond, in 3 gevallen ongegrond en in 1 geval achtte de BCB het beroep niet ontvankelijk.

### 1.2.9 Kerntaak Staftaken (Beheer en administratie)

In dit jaarverslag wordt beperkt tot een aantal HR-kerngegevens. Voor overige financieel-organisatorische informatie wordt verwezen naar het financieel deel (1.2.11) van het jaarverslag 2013 van NOC\*NSF. De cijfers over 2013 zijn exclusief SCP.

31-12-2010	31-12-2011	31-12-2012	31-12-2013
------------	------------	------------	------------

**Formatie**

<b>Fte (totaal)</b>	<b>162,3</b>	<b>157,6</b>	<b>158,7</b>	<b>137,5</b>
Onbepaalde tijd	129,6	116,2	121,2	103,0
Bepaalde tijd/tijdelijk	32,7	41,4	37,5	34,5

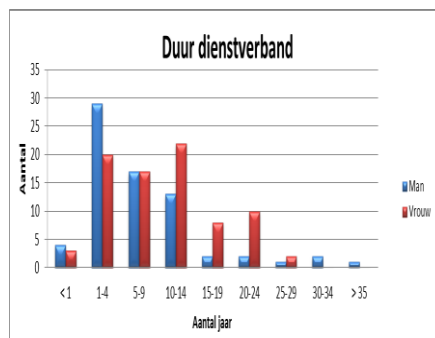
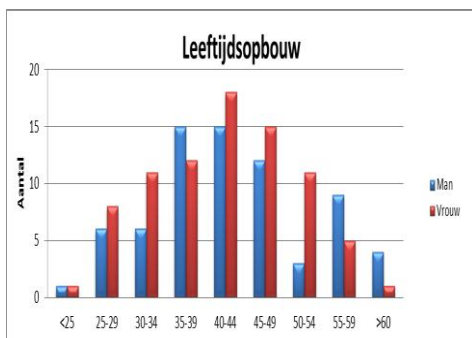
**Dienstverbanden**

<b>Personeelsleden</b>	<b>187</b>	<b>181</b>	<b>178</b>	<b>153</b>
Mannen	87	81	86	71
Vrouwen	100	100	92	82
<b>Fulltime</b>	<b>96</b>	<b>98</b>	<b>103</b>	<b>90</b>
Mannen	64	66	65	55
Vrouwen	32	32	38	35
<b>Parttime</b>	<b>91</b>	<b>81</b>	<b>75</b>	<b>63</b>
Mannen	23	13	21	16
Vrouwen	68	68	54	47

<b>Ziekteverzuim</b>	<b>4,21%</b>	<b>3,50%</b>	<b>3,65%</b>
----------------------	--------------	--------------	--------------

**Formatie naar financiering (excl. SCP)**

<b>Basisfinanciering</b>	<b>141,2</b>	<b>137,5</b>
Projectfinanciering	86,9	80,8
Overige financiering	42,6	46,3
	11,7	10,4



## 1.2.10 Overige taken NOC\*NSF

### Sportcentrum Papendal

Het Sportcentrum Papendal is vanaf eind 2012 ondergebracht in een eigen rechtspersoonlijkheid (BV) en conform het besluit van de Algemene Vergadering NOC\*NSF op 20 november 2012 afgeplitst van de vereniging NOC\*NSF.

Met deze afsplitsing heeft de vereniging NOC\*NSF twee dochterondernemingen, te weten het Sportcentrum Papendal BV en de BV Exploitatie Nationaal Sportcentrum Papendal (Hotel- en Congressentrum Papendal).

### Overzicht overige verbonden organisaties

Naast de hiervoor genoemde organisatie hebben de volgende organisaties een financieel en/of organisatorische verbondenheid met NOC\*NSF:

#### Bestuurlijke participatie

- Innosport NL \*) Deze organisaties, en daarmee de betrokkenheid van NOC\*NSF, zijn of worden binnen afzienbare tijd opgeheven.
- Fonds voor de Topsporter
- SESAM (Olympisch Stadion)
- Stichting EYOF 2013 \*)
- Stichting YOG 2018 \*)
- Stichting Sport & Zaken
- Stichting Nationale Sportplatform \*)
- Stichting National Paralympic Committee of the Netherlands

#### Begunstigden in het Bestedingsplan Sportagenda

- Centra voor Topsport en Onderwijs (CTO's) \*\*) In het vastgestelde jaarplan 2013 van NOC\*NSF is de zogenaamde "set van afspraken" met deze begunstigden opgenomen. Deze is in 2013 door NOC\*NSF gemonitord op de navolging. Voor een verantwoording van de activiteiten van de hiervoor genoemde organisaties wordt verwezen naar hun jaarverslaggeving.
- Olympische netwerken \*\*)
- Dopingautoriteit \*\*)
- NL Sporter \*\*)
- NL Coach \*\*)
- Instituut Sportrechtspraak \*\*)
- Stichting Sport & Zaken \*\*)

### Onderzoek

De afgelopen jaren is veel vooruitgang geboekt op het gebied van sportonderzoek. Zo is door het NWO-onderzoeksprogramma Sport het volume van sportonderzoek toegenomen en wordt door de sportpraktijk de kennis uit de diverse monitoren steeds meer toegepast als basis van beleid. De verbinding tussen sportpraktijk en wetenschap is toegenomen. De volgende stap richt zich op het effectief en efficiënt inrichten van het netwerk van organisaties in de sportwetenschap, zodat we kunnen inzetten op systematiseren van de vraag naar onderzoek en differentiëren naar de uitvoer van onderzoek.

- In 2013 zijn de ingediende projecten binnen het NWO-onderzoeksprogramma sport (programma is vormgegeven in samenwerking met het ministerie van VWS, NWO en SIA) beoordeeld door pijlerscommissies en de stuurgroep. Aangevraagd budget voor het totaal van ingediende subsidieaanvragen bedroeg € 23.095.856. Beschikbaar budget is € 9.750.000, voor 4 jaar (investering via Lotto € 1,6 miljoen). In totaal zijn van de 61 ingediende projecten er 24 projecten gehonoreerd.
- In 2013 is NOC\*NSF gestart met de nieuwe positionering 'We winnen veel met Sport'. Deze strategie wordt uitgedragen op 7 domeinen via 7 factsheets, welke onderbouwd zijn met wetenschappelijk onderzoek (het 'bewijs' dat we veel kunnen winnen met sport). Het programma onderzoek heeft deze bewijslast aangedragen.
- In het kader van de kennisoverdracht functie zijn in 2013 drie IKO (Informatie, Kennis, Onderzoek) bijeenkomsten gehouden waarin diverse sportbonden participeren. Ook is gestart met een werkgroep Kennisontwikkeling in de Sport (onderdeel Organisatieontwikkeling Bonden zoals benoemd in de Sportagenda 2016). De werkgroep bestaat uit medewerkers van NOC\*NSF, NTFU, KNVB, KNGU, Atletiekunie, NOB en Squashbond.
- Voorafgaand aan de Algemene Vergadering van 19 november 2013, vond het kennisdiner 'Scoren met Kennis' plaats. Tijdens het kennisdiner is gesproken over nut en noodzaak, return of investment, van kennis, onderzoek en data-infrastructuur voor de sport. Prof. Maarten van Bottenburg gaf een inleidende presentatie en goede voorbeelden werden gepresenteerd door de KNVB en KNZB. Het geheel werd afgesloten met een doorkijk naar de wetenschappelijke basis van 'Wij winnen veel met sport'.
- De in 2013 ingezette ontwikkeling richting een Netherlands Institute of Sport Science and Innovation (NISSI) is niet doorgezet. In 2014 gaat een topteam van start met een opdracht van de Minister van VWS, om een gezamenlijke kennis- en innovatieagenda voor de sport op te stellen, zowel voor topsport en sportparticipatie als voor wetenschap, economie en maatschappij. Om van daaruit advies te geven over het vormen van een open netwerk vanuit sport, wetenschap, bedrijfsleven en overheden/maatschappelijke organisaties.

## 1.2.11 Financiële informatie

### 1.2.11.1 Meerjarenoverzicht geconsolideerd

	Realisatie (31.12.)2011 x € 1.000	Realisatie (31.12.)2012 x € 1.000	Begroting 2013 x € 1.000	Realisatie (31.12.)2013 x € 1.000
<b>Geconsolideerde staat van baten en lasten</b>				
<b>BATEN</b>				
Lottogelden	53.119	48.685	52.175	44.358
Sponsorgelden	10.143	11.411	9.675	9.653
Subsidies overheden	31.980	30.102	26.758	26.872
Contributies	924	907	980	1.118
Overige baten	17.411	18.115	17.334	15.763
Mutatie onderhanden projecten	4.549-	525	1.015	3.267
Financieringsresultaat	832	1.173	44	214
	<b>109.860</b>	<b>110.918</b>	<b>107.981</b>	<b>101.245</b>
<b>LASTEN (CATEGORIAAL)</b>				
Personeelskosten	19.091	19.994	18.413	18.957
Afschrijvingskosten	1.880	2.410	2.757	3.193
Huisvestingskosten	5.829	5.427	5.000	4.607
Organisatiekosten	2.211	2.999	3.100	2.758
Marketing- en communicatiekosten	2.078	3.622	2.677	1.153
Kostprijs verkopen	2.211	2.062	2.161	1.947
Specifieke projectkosten	9.709	19.865	11.218	13.711
Belastingen resultaat	135	67	12	169-
Bestedingsplan sportorganisaties	54.631	55.153	62.597	66.219
	<b>97.775</b>	<b>111.599</b>	<b>107.935</b>	<b>112.376</b>
<b>LASTEN (FUNCTIONEEL)</b>				
Topsport top 10	33.858	40.697	43.805	45.460
Brancheversterking	19.514	18.976	18.725	18.792
Levenlang sporten	15.058	17.313	17.811	22.506
Behartiging belangen leden	3.405	4.688	2.911	2.734
Verdelen middelen	509	482	482	684
<i>Specifieke doelstellingen</i>	<i>72.344</i>	<i>82.156</i>	<i>83.734</i>	<i>90.176</i>
Exploitatie vastgoed	8.147	9.469	7.839	7.290
Exploitatie hotel- en congrescentrum	7.291	7.252	7.069	7.010
Olympisch Plan 2028	2.559	2.471	1.903	1.482
	90.341	101.348	100.545	105.958
Werving baten	3.598	6.638	3.573	4.309
Beheer en administratie	3.836	3.613	3.817	2.109
	<b>97.775</b>	<b>111.599</b>	<b>107.935</b>	<b>112.376</b>
<b>SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>				
Resultaat deelnemingen	745	-	454	35-
<b>RESULTAAT</b>	<b>12.830</b>	<b>681-</b>	<b>500</b>	<b>11.166-</b>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>				
Bestemmingsreserve Lotto	5.226	328	-	9.543-
Bestemmingsreserves	8.570	1.009-	500	1.655-
Continuïteitsreserve	966-	-	-	32
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>	<b>12.830</b>	<b>681-</b>	<b>500</b>	<b>11.166-</b>
<b>Geconsolideerde balans</b>				
Vaste activa	35.597	49.113		54.290
Vorraden, vorderingen en effecten	8.419	9.040		6.936
Liquide middelen	74.124	58.963		40.899
<b>ACTIVA</b>	<b>118.140</b>	<b>117.116</b>		<b>102.125</b>
<i>Continuïteitsreserve</i>	<i>3.500</i>	<i>3.500</i>		<i>3.532</i>
<i>Bestemmingsreserves</i>	<i>22.631</i>	<i>5.869</i>		<i>4.214</i>
<i>Bestemmingsreserve Lotto</i>	<i>57.326</i>	<i>57.654</i>		<i>48.111</i>
Vermogen	83.457	67.023		55.857
Voorzieningen	259	354		292
Langlopende schulden	7.589	21.945		27.786
Kortlopende schulden	26.835	27.794		18.190
<b>PASSIVA</b>	<b>118.140</b>	<b>117.116</b>		<b>102.125</b>

### 1.2.11.2 Resultaatanalyse

2013 gerealiseerd	2013 begroot	2013 verschil
x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000

#### Resultaat

Het resultaat over 2013 bedraagt +/- € 11,2 miljoen, grotendeels veroorzaakt doordat de uitgaven van het bestedingsplan hoger waren dan de inkomsten van met name Lotto. Dit verschil was niet begroot.

Het resultaat van de deelnemingen HCP en SCP was beide negatief en bedroeg in totaal +/- € 1,4 miljoen, tegenover +/- € 0,5 miljoen begroot, derhalve een verschil van € 1,9 miljoen negatief.

De specificatie van dit resultaat naar onderdelen is als volgt:

• werkorganisatie NOC*NSF	562	-	562
• projecten NOC*NSF	478-	-	478-
• overige doelstellingen NOC*NSF	13	-	13
• bestedingsplan NOC*NSF	9.910-	-	9.910-
	9.813-	-	9.813-
• SCP	760-	-	760-
• HCP	593-	500	1.093-
	<b>11.166-</b>	<b>500</b>	<b>11.666-</b>

#### Resultaatbestemming

Dit resultaat wordt gezien de herkomst daarom grotendeels onttrokken aan de Bestemmingsreserve Lotto.

Ook wordt een deel onttrokken aan de Bestemmingsreserves Mission, Uitzending Teams en Deelnemingen.

Een specificatie van de resultaatbestemming luidt dan als volgt:

• ten laste van Bestemmingsreserve Lotto	9.543-	-	9.543-
• ten laste (begroot: gunste) van Bestemmingsreserve Deelnemingen	1.345-	500	1.845-
• ten laste van Overige Bestemmingsreserves	310-	-	310-
	11.198-	500	11.698-
• resteert: ten gunste van Continuïteitsreserve	32	-	32
	<b>11.166-</b>	<b>500</b>	<b>11.666-</b>

### 1.2.11.3 Vermogen

#### Mutaties per reserve

In de hierna weergegeven tabel is een cijfermatig overzicht gegeven van alle mutaties in de reserves.

Uit dit overzicht blijkt dat het vermogen/de reserves met ruim € 11 miljoen is/zijn afgenomen, waarbij vooral de afname van de Bestemmingsreserve Lotto ad € 9,5 miljoen (door lagere Lottobaten) en die van de Bestemmingsreserve Deelnemingen ad € 1,3 miljoen (door de negatieve resultaten van de deelnemingen) opvallen.

	Saldo 1/1/2013 <small>x € 1.000</small>	Resultaat- bestemming <small>x € 1.000</small>	Saldo 31/12/2013 <small>x € 1.000</small>
Continuïteitsreserve	3.500	32	3.532
Bestemmingsreserve Lotto	57.654	9.543-	48.111
Overige Bestemmingsreserves			
Activa	-	-	-
Uitzending Teams	2.703	117	2.820
Mission/Ambition	1.223	427-	796
Deelnemingen	1.345	1.345-	-
Huisvesting	-	-	-
Organisatieontwikkeling	598	-	598
	5.869	1.655-	4.214
<b>VERMOGEN</b>	<b>67.023</b>	<b>11.166-</b>	<b>55.857</b>

#### Continuïteitsreserve

Volgens het reglement van het CBF kan een continuïteitsreserve gevormd worden voor twee functies:

1. om zeker te stellen dat de organisatie in de toekomst aan haar doelstellingsverplichtingen kan voldoen;
2. ter dekking van risico's op korte termijn.

De eerste continuïteitsfunctie wordt gerealiseerd door de Bestemmingsreserve Lotto. Deze reserve vormt een buffer voor een belangrijk deel van de jaarlijkse uitgaven in het kader van het bestedingsplan, waarin NOC\*NSF een jaarlijks aandeel heeft.

Voor de tweede functie is de Continuïteitsreserve gevormd. Om een verantwoorde buffer te vormen voor de dekking van risico's op korte termijn wordt een bedrag van € 3,5 miljoen toereikend geacht.

## 1.2.12 Doorkijk naar 2014

Op het moment van opstellen en vaststellen van het jaarverslag 2013 zijn de Olympische en Paralympische Spelen 2014 in het Russische Sochi inmiddels afgesloten. In het jaarverslag 2014 en in een separatie evaluatie zal hier uitgebreid op teruggeblikt worden. Het is in ieder geval duidelijk dat deze evenementen voor Nederland zeer succesvol zijn verlopen en het moeilijk wordt om de behaalde resultaten de komende edities te verbeteren, laat staan de evenaren.

De sportfinanciering in de breedste zin zal in 2014 een zeer belangrijk dossier blijven. Dit betreft zowel de ontwikkelingen rond de kansspelwetgeving, de omzet-ontwikkeling van de Lotto, de financiering en exploitatie van NOC\*NSF en sportbonden en de effecten van lokale/gemeentelijke bezuinigingen op het lokale sportbeleid (verenigingen/accommodaties). Aansluitend op het laatste aspect, vormen de activiteiten van NOC\*NSF, samen met sportbonden en andere samenwerkingspartners, inzake de Gemeenteraads-verkiezingen in maart 2014 een forse inspanning.

De ontwikkelingen inzake de sportfinanciering en aanpassing van de rol en positie van ledenorganisaties in een snel veranderend sportlandschap zullen in 2014 de aanleiding blijven om het in 2013 (voorzichtig) gestarte transitie- en visietraject (steviger) voort te zetten.

Onderstaand volgt een meerjarenoverzicht voor NOC\*NSF (enkelvoudig) inclusief de begroting 2014, waarbij ter wille van de vergelijking ook 2012 exclusief de resultaten van SCP is:

	Realisatie	Begroting	Realisatie	Begroting
	2012	2013	2013	2014
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>BATEN</b>				
Lottogelden	48.248	52.175	44.358	40.000
Sponsorgelden	11.411	9.675	9.653	10.763
Subsidies overheden	24.133	26.758	26.816	26.401
Contributies	907	980	1.118	1.107
Overige baten	3.627	2.174	3.461	2.046
Mutatie onderhanden projecten	54-	1.015	3.370	1.289
Financieringsresultaat	1.381	250	647	223
	<b>89.653</b>	<b>93.027</b>	<b>89.423</b>	<b>81.829</b>
<b>LASTEN (CATEGORIAAL)</b>				
Personeelskosten	15.146	13.381	13.752	12.872
Afschrijvingskosten	261	272	404	417
Huisvestingskosten	546	1.042	693	692
Organisatiekosten	2.865	2.906	2.581	2.635
Marketing- en communicatiekosten	3.345	1.995	863	1.974
Specifieke projectkosten	18.311	10.834	12.798	10.769
Bestedingsplan sportorganisaties	55.153	62.597	68.145	62.506
Bestedingsplan sportorganisaties	750-	-	-	-
	<b>94.877</b>	<b>93.027</b>	<b>99.236</b>	<b>91.865</b>
<b>SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>	<b>5.224-</b>	<b>-</b>	<b>9.813-</b>	<b>10.036-</b>
Resultaat deelnemingen	231	500	1.353-	-
<b>RESULTAAT</b>	<b>4.993-</b>	<b>500</b>	<b>11.166-</b>	<b>10.036-</b>
Bestemmingsreserve Lotto	328-	-	9.543-	10.036-
Overige Bestemmingsreserves	4.665-	500	1.655-	-
Continuïteitsreserve	-	-	32	-
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>	<b>4.993-</b>	<b>500</b>	<b>11.166-</b>	<b>10.036-</b>

## 1.2.13 Corporate governance

### Samenstelling Bestuur

Het bestuur van NOC\*NSF kende op 31 december 2013 de volgende samenstelling:

- |  |                |
|--|----------------|
| • Mevrouw M.M.A.A. (Tineke) Bartels - de Vries | lid            |
| • De heer H.M. (Harry) Been                    | lid            |
| • De heer J.H.A. (André) Bolhuis               | voorzitter     |
| • De heer W. (Wim) Ludeke                      | lid            |
| • De heer J.W. (Jan Willem) Maas               | lid            |
| • De heer A.G.J.M. (Ton) Rombouts              | vicevoorzitter |
| • De heer J.N.M. (Jeroen) Straathof            | lid            |
| • Mevrouw J.M. (Anneke) van Zanen-Nieberg      | penningmeester |

In verband met een dienstbetrekking van Jeroen Straathof bij de Atletiekunie, legt hij zijn voorzitterschap van de Atletencommissie NOC\*NSF en daarmee ook het bestuurslidmaatschap bij NOC\*NSF neer per 1 januari 2014. Dit conform de bepalingen in de statuten van NOC\*NSF. Jeroen Straathof wordt per 1 januari opgevolgd door de nieuwe voorzitter van de Atletencommissie NOC\*NSF, dhr. Chiel Warners. Straathof blijft wel lid van de Atletencommissie NOC\*NSF.

Dhr. Camiel Eurlings, sinds september Nederlands IOC-lid, maakt vanaf dat moment deel uit van het NOC\*NSF-bestuur. Dhr. Eurlings zal deze bestuurlijke verantwoordelijkheid in 2014 door de Algemene Vergadering van NOC\*NSF laten bekrachtigen.

### Vergaderingen Bestuur

Het Bestuur vergaderde in het verslagjaar 2013 plenair op de navolgende data: 24 januari, 14 februari, 4 maart, 18 april, 30 mei, 24 juni, 9 september, 7 oktober, 31 oktober en 19 december.

De vergadering van 14 februari 2013 betrof een specifieke vergadering van het bestuur in haar rol als toekenningsorgaan inzake het Bestedingsplan Sportagenda 2013. In de vergadering van 18 april heeft het bestuur van NOC\*NSF de geconsolideerde jaarrekening 2012 vastgesteld. Daarmee vervulde zij tevens haar rol als algemene vergadering van aandeelhouders van het Hotel- en Congressentrum Papendal BV. Ook participeerden leden van het bestuur van NOC\*NSF namens deze in diverse andere overleggen van de vereniging.

Enkele onderwerpen die tijdens de plenaire vergaderingen geagendeerd en besproken zijn:

- Financieel jaarverslag (jaarverslag + jaarrekening) 2012
- Jaarplan en Begroting 2014
- Voorbereiding Algemene Vergaderingen
- Sportfinanciering (kansspelwetgeving, Lotto)
- Merkpositionering NOC\*NSF
- Bestuursevaluatie
- IOC-lidmaatschap
- Olympische en Paralympische Spelen 2014
- European Youth Olympic Festival 2013
- Bid Youth Olympic Games 2018
- Topsport Schaatsaccommodaties
- Marketingpropositie Paralympisch
- Gemeenteraadsverkiezingen 2014
- Toekenningen Bestedingsplan 2013
- Vergoedingsrichtlijn bestuur, directie en MT NOC\*NSF
- Procuratieschema NOC\*NSF
- Normen & limieten OS/PS 2016 (Rio)
- Ledentevredenheidsonderzoek
- Lidmaatschapsdefinitie NOC\*NSF
- Strategische topsportevenementenkalender
- Benoemingen & rapportages diverse (bestuursadvies)commissies

In 2014 heeft overleg plaatsgevonden met de accountant. Het Bestuur is geïnformeerd over de bevindingen van de accountant bij het opstellen van de jaarrekening 2013.

### Jaarrekening

De jaarrekening wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het Bestuur in de vergadering van 14 april 2014 en ter vaststelling aan de Algemene Vergadering in de vergadering van 20 mei 2014.



### Goed Sportbestuur, Minimale Kwaliteitseisen en CBF-keurmerk

Op het gebied van Goed Sportbestuur, Minimale Kwaliteitseisen en de vereisten voor het CBF-keurmerk zijn de volgende activiteiten vermeldenswaardig:

- Begin 2013 is een (interne) bestuursevaluatie uitgevoerd. De bevindingen zijn gepresenteerd en bediscussieerd in een bestuursconferentie op 30 mei. In de bestuursvergadering van 24 mei is ingestemd met een aantal verbeteracties, vooral op het gebied van de informatievoorziening binnen het bestuur en tussen bestuur en directie/werkorganisatie. Daarnaast heeft het bestuur van NOC\*NSF in 2013 minimaal één maal haar rooster van aftreden besproken, waarbij ook specifiek gekeken is naar de representativiteit (in relatie tot de achterban en de gewenste expertisegebieden) van de samenstelling van het bestuur.
- T.b.v. het functioneren van de directie geldt een vastgestelde jaarlijkse cyclus. Deze wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de voorzitter van de Remuneratiecommissie van NOC\*NSF.
- Er is een geactualiseerde meerjarenbegroting 2013-2016 voor NOC\*NSF opgesteld.
- Op voorstel van de Remuneratiecommissie heeft het bestuur van NOC\*NSF een aangescherpte vergoedingsrichtlijn voor bestuur, directie en MT vastgesteld.
- Alle bestuursleden hebben, conform de vereisten van het CBF, in 2013 een verantwoordingsverklaring ondertekend.
- NOC\*NSF heeft een periodieke meting Goed Sportbestuur uit laten voeren. In plaats van de gebruikelijke zelfscan 'Meting Goed Sportbestuur', is gekozen voor het instrument Sports Governance Observer, mede ontwikkeld door de Universiteit Utrecht (USBO). Dit instrument geeft een externe en objectieve blik binnen 4 dimensies: transparantie, democratie, checks and balances en solidariteit. De opgestelde rapportage is eind 2013 op hoofdlijnen besproken en zal begin 2014 vertaald worden naar een aantal verbeteracties.
- NOC\*NSF beschikt over een klachtenregeling. In 2013 zijn in het kader c.q. binnen de reikwijdte van deze regeling geen klachten ontvangen.

NOC\*NSF beschikt over het keurmerk van het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF). Het lopende keurmerk is geldig tot eind 2015.

### Samenstelling Directie- en Management Team

Op 31 december 2013 had de directie en het MT de volgende bezetting:

- |                            |                                    |
|----------------------------|------------------------------------|
| • De heer Gerard Dielessen | Algemeen Directeur, voorzitter MT  |
| • De heer Jeroen Duijster  | Manager Financiën & Automatisering |
| • De heer Maurits Hendriks | Technisch Directeur                |
| • De heer Jeroen Bijl      | Manager Topsport                   |
| • De heer Erik Lenselink   | Manager Sportontwikkeling          |
| • Mevrouw Esther Roelofs   | Manager Commerciële Zaken          |

## 1.2.14 Verantwoordingsverklaring

In deze verantwoordingsverklaring zet NOC\*NSF in beknopte vorm uiteen hoe zij invulling geeft aan:

1. Scheiding van uitvoering, bestuur en toezicht
2. Omgang met belanghebbenden
3. Effectiviteit en efficiëntie van de bestedingen

### 1. Scheiding van uitvoering, bestuur en toezicht

#### Taken en verantwoordelijkheden Algemene Vergadering, bestuur en directie

Het Bestuur is belast met het besturen van de Vereniging NOC\*NSF en is als bestuur, eindverantwoordelijk voor het totaal van de activiteiten van NOC\*NSF. Het Bestuur heeft een groot deel van haar taken gedelegeerd aan de directie en het management team (MT) in een directiestatuut. Het Bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van haar eigen functioneren en legt voor het gevoerde bestuur verantwoording af aan de Algemene Vergadering (AV) van NOC\*NSF die toezicht houdt op het Bestuur.

#### Formele advies- en besluitvormingsorganen

NOC\*NSF kent een aantal formele adviesorganen in de vorm van commissies die door de Algemene Vergadering of het bestuur zijn ingesteld.

De Algemene Vergadering kent vijf adviescommissies, te weten de:

- Auditcommissie Doping
- Auditcommissie Seksuele Intimidatie
- Commissie Registratie Persoonsgegevens
- Financiële Commissie (FC)
- Commissie Richtlijnen en Bestedingsplan Sportagenda (CRBS).

De eerste 3 commissies adviseren de Algemene Vergadering over de wijze waarop NOC\*NSF en sportbonden invulling geven aan respectievelijk de afhandeling van dopingzaken, tuchtrechtspraak op het gebied van seksuele intimidatie en de wijze waarop omgegaan wordt met persoonsgegevens binnen het Kennis- en Informatie Systeem Sport (KISS). De Financiële Commissie adviseert de AV over de jaarrekening en (meerjaren)begroting van NOC\*NSF en is daarnaast bevoegd aan het bestuur en de AV gevraagd en ongevraagd advies uit te brengen. De CRBS brengt aan de AV advies uit over het Globaal bestedingsplan en de Richtlijnen op basis waarvan de Sportagenda-gelden worden toegekend aan de leden en NOC\*NSF.

Het bestuur kent vier adviescommissies, te weten de:

- Atletencommissie
- Auditcommissie
- Nominatie- en Remuneratiecommissie
- Auditcommissie Verdelen Middelen

De inrichting en het functioneren van deze adviescommissies laat de collectieve verantwoordelijkheid van het bestuur onverlet. De Atletencommissie adviseert NOC\*NSF en organisaties van invloed op het topsportbeleid van NOC\*NSF in het maken van topsportvriendelijk beleid. De Auditcommissie adviseert het bestuur over onderwerpen aangaande het financiële beleid en de administratieve organisatie/interne controle. De Nominatie- en Remuneratiecommissie adviseert het bestuur over benoeming- en beloningsbeleid en gedeclareerde kosten en uitgaven van bestuur, directie en MT. De Auditcommissie VMS is door het bestuur ingesteld als adviesorgaan inzake de uitvoering van de kerntaak Verdelen Middelen. Tevens beoordeelt deze commissie de aanvraag van NOC\*NSF binnen het Bestedingsplan.

Sinds de Algemene Vergadering van 20 november 2012 heeft het bestuur van NOC\*NSF de functie van toekennings- en vaststellingsorgaan inzake de Sportagenda-gelden teruggekregen. Tot de genoemde datum was deze rol gedelegeerd aan de Toekennings- en Afrekencommissie (TAC). Tegen de toekenning en vaststelling van de Sportagenda-gelden kunnen (de leden van) NOC\*NSF in beroep gaan bij de onafhankelijke door de Algemene Vergadering ingestelde en benoemde Beroepscommissie Bestedingsplan (BCB).

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

Het Bestuur bestaat uit tenminste zeven doch maximaal twaalf natuurlijke personen. De persoon die lid is van het IOC en in overeenstemming met het Olympisch Handvest ambtshalve deel uitmaakt van het Bestuur van een Nationaal Olympisch Comité, is tevens bestuurslid. De leden van het Bestuur ontvangen in hun hoedanigheid van bestuurslid geen bezoldiging. Een redelijke vergoeding voor de door hen ten behoeve van NOC\*NSF gemaakte kosten is toegestaan (op basis van een vergoedingenrichtlijn). Bestuursleden worden benoemd voor een periode van ten hoogste vier jaar en zijn tweemaal herbenoembaar.

De directie bestaat uit een Algemeen, tevens Statutair, directeur die wordt benoemd door het Bestuur en heeft een dienstverband bij NOC\*NSF voor bepaalde tijd. Het Bestuur stelt op voordracht van de Nominatie- en Remuneratiecommissie de beloning van de Directie vast. Het beloningsbeleid van NOC\*NSF gaat uit van passende beloning voor de zwaarte en omvang van de directiefunctie. Hierbij wordt kennis genomen van marktomstandigheden, de VFI richtlijnen en de uitgangspunten van het beloningskader geformuleerd in de code Wijffels en de "Wet normering topfunctionarissen (semi-)publieke sector".

## 2. Omgang met belanghebbenden

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

- Leden \*)
- (Top)sporters \*)
- Coaches \*)
- Het Nederlandse publiek
- Medewerkers, inclusief OR \*)
- Lotto
- Partners en suppliers
- Ministerie van VWS
- Overige overheden
- Internationaal Olympisch Comité
- Overige internationale organisaties

Belanghebbenden worden waar mogelijk betrokken bij de voorbereiding, vorming en indien nodig bijstelling van het beleid. Daartoe heeft NOC\*NSF een uitgebreide (informele) overlegstructuur en stakeholdermanagement ingericht, welke aansluit bij de (statutair) vastgelegde cyclus van de formele besluitvormingsstructuur, die wordt gevormd door de Algemene Vergadering, het Bestuur en/of de Directie.

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

NOC\*NSF legt op zo transparant mogelijke wijze verantwoording af over de besteding van de middelen, conform de verantwoordingseisen die volgens het CBF keurmerk gelden voor kansspelbegunstigden. Het jaarverslag en de jaarrekening met accountantsverklaring zijn opvraagbaar en staan volledig op de website van NOC\*NSF.

## 3. Effectiviteit en efficiëntie van de bestedingen

Plan-do-check-act is de centrale gedachte die ten grondslag ligt aan de planning en control cyclus. Binnen NOC\*NSF is hier op verschillende niveaus (vereniging, bestuurlijke organisatie, werkorganisatie) invulling aan gegeven.

Allereerst kent de vereniging aan de hand van de 4-jaarlijkse Sportagenda, waarbij de cyclus parallel loopt aan de Olympische Spelen een vierjaarlijkse P&C-cyclus. De Sportagenda is het fundament voor het meerjarenbeleidsplan (strategisch plan), jaarplan, meerjarenbegroting en jaarbegroting van NOC\*NSF. Zowel na 4 jaar, als tussentijds worden de doelen van de Sportagenda gemonitord en geëvalueerd. Dit is de grondslag voor enerzijds bijsturing en bijstelling (bijv. van het Bestedingsplan of programma's/activiteiten) en anderzijds het fundament voor de ontwikkeling van de volgende Sportagenda. Het instrumentarium, bestaande uit Sportagenda, Bestedingsplan en Richtlijnen, wordt vastgesteld door het hoogste orgaan van NOC\*NSF, de Algemene Vergadering.

Vanuit de kerntaak Verdelen Middelen vragen NOC\*NSF, sportbonden en overige partijen op basis van de Richtlijnen jaarlijks Sportagenda-gelden aan. De werkorganisatie van NOC\*NSF is belast met de beoordelingscyclus, waarna het bestuur van NOC\*NSF als toekenningsorgaan Sportagenda-gelden toewijst. Het bestuur van NOC\*NSF legt hierover jaarlijks verantwoording af aan de Algemene Vergadering (voorheen werd dit gedaan door de TAC). Na afloop van een bestedingsjaar worden de toegekende gelden inhoudelijk en financieel verantwoord. Hiervoor wordt een vergelijkbare beoordelingscyclus uitgevoerd door NOC\*NSF, met het bestuur van NOC\*NSF als uiteindelijk vaststellingsorgaan. In deze cyclus vindt dus de beoordeling van doelmatigheid plaats. Bij niet uitgevoerde activiteiten zullen begunstigde gelden dienen te restitueren. Bij onvoldoende effectiviteit en efficiency zal dit consequenties hebben voor de beoordeling en toekenning van toekomstige aanvragen. Ook over de vaststellingscyclus zal het bestuur van NOC\*NSF jaarlijks verantwoording afleggen.

Jaarlijks worden een beleidsplan en een begroting voor de werkorganisatie NOC\*NSF opgesteld en wordt de meerjarenbegroting geactualiseerd. Het beleidsplan en de (meerjaren-) begroting worden goedgekeurd door het bestuur en vastgesteld door de AV. Middels de vaststelling door de AV en de goedkeuring door het bestuur is de algemeen directeur bevoegd het beleid uit te voeren binnen de kaders van het beleidsplan en de begroting. De algemeen directeur rapporteert vier keer per jaar aan het bestuur over de voortgang van het beleidsplan en de begroting. Zowel in de begrotingscyclus als jaarrekeningscyclus worden zowel de Auditcommissie (adviesorgaan bestuur) als de Financiële Commissie (adviesorgaan Algemene Vergadering) betrokken en geraadpleegd.

Ter ondersteuning van de hiervoor genoemde inhoudelijke en financiële rapportages maakt de directie c.q. het MT van NOC\*NSF gebruik van 3 interne tools, die samenhangen met het Jaarplan van NOC\*NSF, te weten:

- Speerpunten bestuur/directie: een beperkte lijst van strategische dossiers die specifiek gemonitord worden in interactie tussen bestuur en directie;
- Dashboard Strategisch Plan: een overzicht met (de ontwikkeling van) diverse kritische prestatie-indicatoren, opgenomen in het Strategisch Plan en Jaarplan NOC\*NSF;
- Projecten- en dossierkaart NOC\*NSF: een overzicht met alle grotere projecten en belangrijke (integrale) dossiers binnen NOC\*NSF.

Arnhem, 14 april 2014

Dr. J.H. André Bolhuis

G. Dielessen

Voorzitter Bestuur



Algemeen Directeur



## **2. JAARREKENING**

### **2.1 Geconsolideerde jaarrekening**

## 2.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2013

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31 december 2013		31 december 2012	
			x € 1.000		x € 1.000
<b>A C T I V A</b>					
<b>VASTE ACTIVA</b>					
<b>Immateriële vaste activa</b>					
Oprichtingskosten	(1)	227		201	
<b>Materiële vaste activa</b>					
Gebouwen en terreinen	(2)	38.035		39.204	
Machines en installaties		9.251		5.826	
Inventaris en overige activa		3.545		3.882	
Activa in ontwikkeling		3.232		-	
		<u>54.063</u>		<u>48.912</u>	
			54.290		49.113
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>					
<b>Voorraden</b>					
	(3)	66		79	
<b>Vorderingen/overlopende activa</b>					
Belastingen	(4)	169		587	
Debiteuren	(5)	4.893		4.257	
Overige vorderingen/overl.activa	(6)	<u>1.808</u>		<u>4.117</u>	
		6.870		8.961	
<b>Effecten</b>					
	(7)	-		-	
<b>Liquide middelen</b>					
	(8)	<u>40.899</u>		<u>58.963</u>	
			47.835		68.003
			<u>102.125</u>		<u>117.116</u>
<b>P A S S I V A</b>					
<b>VERMOGEN</b>					
Continuïteitsreserve	(9)	3.532		3.500	
Bestemmingsreserves	(10)	4.214		5.869	
Bestemmingsreserve Lotto	(11)	<u>48.111</u>		<u>57.654</u>	
			55.857		67.023
<b>VOORZIENINGEN</b>					
Groot onderhoud	(12)	-		101	
Jubileumverplichtingen	(13)	<u>292</u>		<u>253</u>	
			292		354
<b>LANGLOPENDE SCHULDEN</b>					
Investeringsubsidies	(14)	14.278		14.861	
Leaseverplichtingen	(15)	6.633		-	
Hypothecaire leningen	(16)	5.402		5.784	
Vooruitontvangen gelden	(17)	1.100		1.300	
Egalisatiereserve Topsport	(18)	<u>373</u>			
			27.786		21.945
<b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>					
Kortlopend deel langl. schulden	(14-18)	1.559		1.194	
Bestedingsplan sportorganisaties	(19)	947		5.951	
Onderhanden projecten	(20)	6.236		9.503	
Belastingen en sociale verz.	(21)	791		558	
Pensioenen	(22)	193		576	
Crediteuren	(23)	4.573		5.534	
Overige schulden	(24)	<u>3.891</u>		<u>4.478</u>	
			18.190		27.794
			<u>102.125</u>		<u>117.116</u>

## 2.1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2013

### 2.1.2.1 Categoriele indeling

	Ref.	Realisatie 2013 x € 1.000	Begroting 2013 x € 1.000	Realisatie 2012 x € 1.000
<b>BATEN</b>				
Lottogelden	(25)	44.358	52.175	48.685
Sponsorgelden	(26)	9.653	9.675	11.411
Subsidies overheden	(27)	26.872	26.758	30.102
Contributies	(28)	1.118	980	907
Overige baten	(29)	15.763	17.334	18.115
Mutatie onderhanden projecten	(30)	3.267	1.015	525
Financieringsresultaat	(31)	214	44	1.173
		<u>101.245</u>	<u>107.981</u>	<u>110.918</u>
<b>LASTEN</b>				
Personeelskosten	(34)	18.957	18.413	19.994
Afschrijvingskosten	(35)	3.193	2.757	2.410
Huisvestingskosten	(36)	4.607	5.000	5.427
Organisatiekosten	(37)	2.758	3.100	2.999
Marketing- en communicatiekosten	(38)	1.153	2.677	3.622
Kostprijs verkopen	(39)	1.947	2.161	2.062
Specifieke projectkosten	(40)	13.711	11.218	19.865
Bestedingsplan sportorganisaties	(41)	66.219	62.597	55.153
Belastingen resultaat	(42)	169-	12	67
		<u>112.376</u>	<u>107.935</u>	<u>111.599</u>
<b>SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>				
Resultaat deelnemingen	(45)	11.131-	46	681-
<b>RESULTAAT</b>		<u>11.166-</u>	<u>500</u>	<u>681-</u>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>				
Bestemmingsreserve Lotto	(11)	9.543-	-	328
Bestemmingsreserves	(10)	1.655-	500	1.009-
Continuïteitsreserve	(9)	32	-	-
		<u>11.166-</u>	<u>500</u>	<u>681-</u>

## 2.1.2.2 Functionele indeling

	Ref.	Realisatie 2013 x € 1.000	Begroting 2013 x € 1.000	Realisatie 2012 x € 1.000
<b>BATEN</b>				
Lottogelden	(25)	44.358	52.175	48.685
Sponsorgelden	(26)	9.653	9.675	11.411
Subsidies overheden	(27)	26.872	26.758	30.102
Contributies	(28)	1.118	980	907
Overige baten	(29)	15.763	17.334	18.115
Mutatie onderhanden projecten	(30)	3.267	1.015	525
Financieringsresultaat	(31)	214	44	1.173
		<u>101.245</u>	<u>107.981</u>	<u>110.918</u>
<b>LASTEN</b>				
Besteed aan specifieke doelstellingen	2.1.2.3			
* Topsport top 10	2.1.2.3	45.460	43.805	40.697
* Brancheversterking	2.1.2.3	18.792	18.725	18.976
* Levenlang sporten	2.1.2.3	22.506	17.811	17.313
* Behartiging belangen leden	2.1.2.3	2.734	2.911	4.688
* Verdelen middelen	2.1.2.3	684	482	482
		<u>90.176</u>	<u>83.734</u>	<u>82.156</u>
Besteed aan overige doelstellingen				
* Exploitatie vastgoed	2.1.2.3	7.290	7.839	9.469
* Exploitatie hotel/congrescentrum	2.1.2.3	7.010	7.069	7.252
* Olympisch Plan 2028	2.1.2.3	1.482	1.903	2.471
		<u>15.782</u>	<u>16.811</u>	<u>19.192</u>
Werving baten	2.1.2.3	4.309	3.573	6.638
Beheer en administratie	2.1.2.3	2.109	3.817	3.613
		<u>112.376</u>	<u>107.935</u>	<u>111.599</u>
<b>SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>				
Resultaat deelnemingen	(45)	11.131-	46	681-
		<u>35-</u>	<u>454</u>	<u>-</u>
<b>RESULTAAT</b>		<u>11.166-</u>	<u>500</u>	<u>681-</u>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>				
Bestemmingsreserve Lotto	(11)	9.543-	-	328
Bestemmingsreserves	(10)	1.655-	500	1.009-
Continuïteitsreserve	(9)	32	-	-
		<u>11.166-</u>	<u>500</u>	<u>681-</u>

2.1.2.3 Doelstellingsindeling

**GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN - DOELSTELLINGSINDELING 2013**

Ref.	Top sport		Branche- versterking		Levenslang sporten		Behartiging belangen leden		Verdelen middelen		SPECIFIEKE DOEL- STELLINGEN		SCP	HCP	Olympisch Plan 2028	OVERIGE DOEL- STELLINGEN		WIERVING BATEN		BEHEEREN ADMINI- STRATIE		efmi- natie's		Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012		
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	
	<b>BATEN</b>																											
(25)	Lottogelden	17.240	18.440	8.025	235	7.617-	<b>36.323</b>								600	<b>600</b>									44.358	52.175	48.685	
(26)	Sponsor gelden	5.777	10	1.449	11	-	<b>7.247</b>																		9.653	9.675	11.411	
(27)	Subsidies overheden	18.485	35	7.666	95	-	<b>26.281</b>								395	<b>451</b>									26.872	26.758	30.102	
(28)	Contributies	-	-	-	-	-	-																		1.118	980	907	
(29)	Overige baten	861	41	560	352	-	<b>1.814</b>							9.709	9.241	-	<b>18.950</b>								15.763	17.334	18.115	
(30)	Mutatie onderhanden projecten	411-	65-	3.874	146-	-	<b>3.252</b>							92-	-	500	<b>408</b>								3.267	1.015	525	
(31)	Financieringsresultaat	-	-	-	-	-	-							416-	17-	-	<b>433-</b>								214	44	1.173	
(32)	Budgettoewijzing	2.017	470	791	2.344	482	<b>6.104</b>							-	-	-	-								-	-	-	
(33)	Strategische toekenningen	122	2	-	41	-	<b>165</b>							-	-	-	-								-	-	-	
		<b>44.091</b>	<b>18.933</b>	<b>22.365</b>	<b>2.932</b>	<b>7.135-</b>	<b>81.186</b>						<b>9.257</b>	<b>9.224</b>	<b>1.495</b>	<b>19.976</b>									<b>101.245</b>	<b>107.981</b>	<b>110.918</b>	
	<b>LASTEN</b>																											
(34)	Personeelskosten	4.032	364	2.526	1.740	418	<b>9.080</b>							1.946	3.241	981	<b>6.168</b>								18.957	18.413	19.994	
(35)	Afschrijvingskosten	-	-	-	-	70	<b>70</b>							2.220	569	-	<b>2.789</b>								3.193	2.757	2.410	
(36)	Huisvestingskosten	-	-	-	11	-	<b>11</b>							3.272	3.782	-	<b>7.054</b>								4.607	5.000	5.427	
(37)	Organisatiekosten	1	15	22	488	127	<b>653</b>							900	244	8	<b>1.152</b>								2.758	3.100	2.999	
(38)	Marketing- en communicatiekosten	143	3	276	4	-	<b>426</b>							28	312	39	<b>379</b>								1.153	2.677	3.622	
(39)	Kostprijs verkopen	-	-	-	-	-	-							407	1.803	-	<b>2.210</b>								1.947	2.161	2.062	
(40)	Specifieke projectkosten	6.079	46	4.659	49	-	<b>10.833</b>							1.244	-	135	<b>1.379</b>								13.711	11.218	19.865	
(41)	Bestedingsplan sportorganisaties	34.251	19.306	14.458	80	-	<b>68.095</b>							-	169-	50	<b>50</b>								66.219	62.597	55.153	
(42)	Belastingen resultaat	-	-	-	-	-	-							-	-	-	<b>169-</b>								-	-	12	67
(43)	Doorbelaste kantoorkosten	498	33	260	277	69	<b>1.137</b>							-	-	91	<b>91</b>								-	-	-	-
(44)	Doorbelaste overheadkosten	514	-	331	86	-	<b>931</b>							-	178	178	<b>178</b>								-	-	-	-
		<b>45.518</b>	<b>19.767</b>	<b>22.522</b>	<b>2.735</b>	<b>684</b>	<b>91.236</b>						<b>10.017</b>	<b>9.782</b>	<b>1.482</b>	<b>21.281</b>									<b>112.376</b>	<b>107.935</b>	<b>111.599</b>	
	<b>SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>	<b>1.427-</b>	<b>834-</b>	<b>167-</b>	<b>197</b>	<b>7.819-</b>	<b>10.050-</b>						<b>760-</b>	<b>558-</b>	<b>13</b>	<b>1.305-</b>									<b>11.131-</b>	<b>46</b>	<b>681-</b>	
(45)	Resultaat deelhellingen	-	-	-	-	-	-							35-	-	<b>35-</b>									35-	454	-	
	<b>RESULTAAT</b>	<b>1.427-</b>	<b>834-</b>	<b>167-</b>	<b>197</b>	<b>7.819-</b>	<b>10.050-</b>						<b>760-</b>	<b>593-</b>	<b>13</b>	<b>1.340-</b>									<b>11.166-</b>	<b>500</b>	<b>681-</b>	
(11)	Bestemmingsfonds Lotto	1.395-	937-	238	-	7.617-	<b>9.711-</b>							-	-	-	-									9.543-	-	328
(10)	Bestemmingsreserves	96	-	-	-	-	<b>96</b>						752-	593-	-	<b>1.345-</b>										1.655-	500	1.009-
(9)	Continuïteitsreserve	128-	103	405-	197	202-	<b>435-</b>						8-	-	13	<b>5</b>										32	-	-
		<b>1.427-</b>	<b>834-</b>	<b>167-</b>	<b>197</b>	<b>7.819-</b>	<b>10.050-</b>						<b>760-</b>	<b>593-</b>	<b>13</b>	<b>1.340-</b>										<b>11.166-</b>	<b>500</b>	<b>681-</b>



## 2.1.2.4 Financieringsindeling

## STAAT VAN BATEN EN LASTEN - FINANCIERINGSINDELING 2013

Recl.	BASIS-FINANCIERING		PROJECT-FINANCIERING		OVERIGE DOELSTELLINGEN		BESTEDINGSPLAN SPORTORGANISATIES		eliminaties realisatie		eliminaties begroting		TOTAAL		
	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2013	Begroting 2013	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>BATEN</b>															
Lottogelden (25)	7.435	7.435	4.390	4.600	600	600	31.933	39.540	-	-	-	-	44.358	52.175	48.685
Sponsorgelden (26)	-	-	4.849	7.131	-	-	4.804	2.544	-	-	-	-	9.653	9.675	11.411
Subsidies overheden (27)	25	-	7.187	4.742	451	1.303	19.209	20.713	-	-	-	-	26.872	26.758	30.102
Contributies (28)	1.118	980	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.118	980	907
Overige baten (29)	1.264	1.119	2.097	1.055	18.950	20.376	100	-	6.648	5.216	-	-	15.763	17.334	18.115
Mutatie onderhanden projecten (30)	-	-	1.179	1.015	408	-	1.692	-	12	-	-	-	3.267	1.015	525
Financieringsresultaat (31)	647	250	-	-	433	-	-	-	-	-	-	-	214	44	1.173
Budgettoewijzing (32)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Strategische toekenningen (33)	298	400	298	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	10.191	9.384	20.000	18.543	19.976	22.279	57.738	62.797	6.660	5.022	-	-	101.245	107.981	110.918
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>LASTEN</b>															
Personeelskosten (34)	7.768	7.805	5.003	4.177	6.169	6.050	-	-	17	381	-	-	18.957	18.413	19.994
Afschrijvingskosten (35)	404	272	-	-	2.789	2.485	-	-	-	-	-	-	3.193	2.757	2.410
Huisvestingskosten (36)	682	539	11	370	7.054	7.760	-	-	3.140	3.669	-	-	4.607	5.000	5.427
Organisatiekosten (37)	2.555	2.497	17	409	1.152	1.208	-	-	966	1.014	-	-	2.758	3.100	2.999
Marketing- en communicatiekosten (38)	-	20	824	1.775	380	882	-	-	51	-	-	-	1.153	2.677	3.622
Kostprijs verkopen (39)	-	-	-	-	2.210	2.361	-	-	263	200	-	-	1.947	2.161	2.062
Specifieke projectkosten (40)	165	30	12.499	10.220	1.378	1.948	-	200	331	1.180	-	-	13.711	11.218	19.865
Bestedingsplan sportorganisaties (41)	-	-	447	-	50	-	-	67.648	1.926	-	-	-	66.219	62.597	55.153
Belastingen resultaat (42)	-	-	-	-	169	12	-	-	-	-	-	-	169	12	67
Doorbelaste kantoorkosten (43)	654	661	564	538	90	123	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Doorbelaste overheadkosten (44)	1.291	1.252	1.113	1.054	178	198	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	9.629	9.250	20.478	18.543	21.281	23.027	67.648	62.797	6.660	5.682	-	-	112.376	107.935	111.599
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>	562	134	478	-	1.305	748	9.910	-	-	660	-	-	11.131	46	681
Resultaat deelhelingen (45)	-	-	-	-	35	500	-	-	-	46	-	-	35	454	-
<b>RESULTAAT</b>	562	134	478	-	1.340	248	9.910	-	-	614	-	-	11.166	500	681
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>															
Bestemmingsfonds Lotto (11)	367	-	-	-	-	-	9.910	-	-	-	-	-	9.543	-	328
Bestemmingsreserves (10)	29	134	339	-	1.345	248	-	-	-	614	-	-	1.655	500	1.009
Continuïteitsreserve (9)	166	-	139	-	5	-	-	-	-	-	-	-	32	-	-
	562	134	478	-	1.340	248	9.910	-	-	614	-	-	11.166	500	681
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000

### 2.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2013

	<b>Realisatie 2013</b>	<b>Realisatie 2012</b>
	x € 1.000	x € 1.000
Saldo van baten en lasten	11.131-	681-
Afschrijvingskosten en vrijval investeringssubsidies	3.193	2.410
<b>CASH FLOW</b>	<b>7.938-</b>	<b>1.729</b>
Aanpassing voor:		
* mutatie voorraden	13	14
* mutatie vorderingen	2.091	936-
* mutatie effecten	-	301
* ontvangen dividend	-	-
* mutatie voorzieningen	62-	6-
* mutatie onderhanden projecten	3.267-	525-
* mutatie schuld bestedingsplan	5.004-	1.755-
* mutatie kortlopende schulden	1.933-	2.248
	<b>8.162-</b>	<b>659-</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>16.100-</b>	<b>1.070</b>
Investeringen immateriële vaste activa	47-	201-
Investeringen materiële vaste activa	1.501-	15.725-
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>1.548-</b>	<b>15.926-</b>
Aflossingen langlopende leningen	789-	305-
Ontvangsten langlopende leningen	373	-
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>416-</b>	<b>305-</b>
<b>KASSTROOM</b>	<b>18.064-</b>	<b>15.161-</b>

## 2.1.4 Toelichting

### 2.1.4.1 Algemeen

#### Geconsolideerde jaarrekening

Dit financieel jaarverslag bevat de geconsolideerde jaarrekening van NOC\*NSF, derhalve de cijfers (zowel gerealiseerd als begroot) van zowel NOC\*NSF als de 100% dochters HCP (Hotel- en Congrescentrum Papendal) en SCP (Sport Centrum Papendal).

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

De enkelvoudige begroting 2013 van NOC\*NSF bevat ook de cijfers van SCP, maar is ter wille van het inzicht en de vergelijkbaarheid van cijfers (SCP is immers in het najaar 2012 juridisch afgesplitst van NOC\*NSF in een separate besloten vennootschap) opgesplitst in een verenigingsbegroting voor NOC\*NSF en een vennootschapsbegroting voor SCP, met uiteraard wel hetzelfde totaal resultaat.

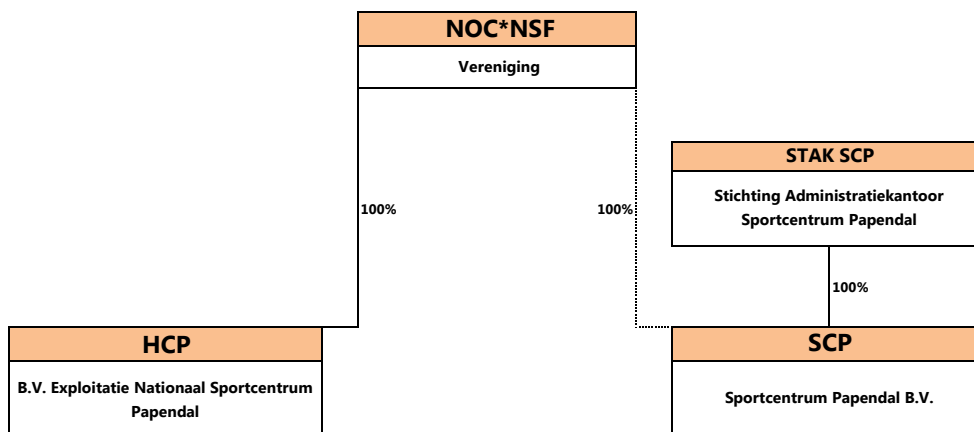
#### Groepsverhoudingen/groepsmaatschappijen

De vereniging staat aan het hoofd van een groep van de volgende rechtspersonen, die beiden zijn meegeconsolideerd:

		<u>31.12.2013</u>	<u>31.12.2012</u>
<b>* HCP</b>			
Handelsnaam:	Hotel- en Congrescentrum Papendal		
Statutaire naam:	BV Exploitatie Nationaal Sport Centrum Papendal		
Zetel:	Arnhem		
Oprichting:	22 maart 1999		
Belang:	economisch en juridisch eigendom	100%	100%
Activiteiten:	Hotel- en congrescentrum, restaurant en cafébedrijf		
<b>* SCP</b>			
Handelsnaam:	Sportcentrum Papendal		
Statutaire naam:	Sportcentrum Papendal BV		
Zetel:	Arnhem		
Oprichting:	27 december 2012		
Belang:	economisch eigendom, geen juridisch eigendom	100%	100%
Activiteiten:	beheer en exploitatie van het complex sportcentrum Papendal		
Opmerking:	de aandelen SCP zijn gecertificeerd aan Stichting Administratiekantoor Sportcentrum Papendal		

#### Groepsstructuur

De groepsstructuur op balansdatum is als volgt:



#### CBF-keurmerk

Het CBF-keurmerk is door NOC\*NSF in november 2007 verworven. De vereniging is hierbij aangemerkt als kansspelbegunstigde. Het CBF-Keurmerkcertificaat is onlangs verlengd en geldig tot 1 november 2015 (onder voorwaarde dat NOC\*NSF blijft voldoen aan de CBF-criteria).

**Fiscale status**Algemeen

De aard van de activiteiten van NOC\*NSF brengt met zich mee, dat redelijk complexe fiscale situaties kunnen ontstaan. NOC\*NSF acht het van groot belang om daarin zorgvuldig op te treden en de fiscale wet- en regelgeving nauwgezet en op verantwoorde wijze toe te passen. Om die reden zijn diverse voor NOC\*NSF relevante fiscale onderwerpen in kaart gebracht en zijn afspraken gemaakt met de belastingdienst.

Omzetbelasting

NOC\*NSF verricht voor de omzetbelasting zowel belaste als vrijgestelde prestaties. Naar analogie hiervan wordt voor de betreffende lasten met voordruk rekening gehouden.

NOC\*NSF en deelneming HCP vormen tezamen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting.

Vennootschapsbelasting

De belastingdienst heeft bevestigd dat NOC\*NSF tot en met 2012 niet belastingplichtig is geweest voor de Vennootschapsbelasting.

De deelnemingen HCP en SCP zijn zelfstandig belastingplichtig.

ANBI

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

**2.1.4.2 Toegepaste standaarden en algemene grondslagen****Toegepaste standaarden voor verslaggeving**

NOC\*NSF is een kansspelbegunstigde en ontvangt gelden van de kansspelorganisaties.

De (geconsolideerde) jaarrekening van NOC\*NSF is opgesteld volgens de Richtlijn 650 Verslaggeving Fondsenwervende Instellingen, zoals gepubliceerd door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Voor kansspelbegunstigden gelden hierbij - overeenkomstig artikel 17 van het Reglement CBF-Keur - enkele vrijstellingen.

Deze inrichting is één van de voorwaarden voor het verkrijgen en behouden van het CBF-keurmerk.

**Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening**

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij in de toelichting anders wordt vermeld, worden de activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Toewijzingen van de Lotto en het Ministerie van VWS worden voor het bruto bedrag opgenomen onder de baten. Ook lasten die financieel zijn gedekt door bestemmingsreserves, worden in de staat van baten en lasten opgenomen.

**Grondslagen voor de consolidatie**

In de geconsolideerde jaarrekening van de vereniging zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van de vereniging.

De financiële gegevens van de groepsmaatschappijen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen, onder eliminatie van onderlinge verhoudingen en transacties.

**Grondslagen voor de verwerking van vreemde valuta**

Vorderingen, schulden en verplichtingen in vreemde valuta's worden omgerekend tegen de koers per balansdatum.

Transacties in vreemde valuta's gedurende de verslagperiode worden in de jaarrekening verwerkt tegen de koers van afwikkeling.

De uit de omrekening per balansdatum voortvloeiende koersverschillen worden opgenomen in de staat van baten en lasten.

**Schattingen**

Bij de totstandkoming van de jaarrekening van NOC\*NSF maakt het bestuur bepaalde schattingen en aannames. Deze schattingen en aannames kunnen van invloed zijn op de gerapporteerde activa en passiva, de vermelding van niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen op balansdatum en/of op de baten en lasten in de periode waarover wordt gerapporteerd.

De belangrijkste schattingen zijn met name die vereist zijn voor de afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen op (im)materiële vaste activa, voorzieningen en overlopende passiva.

De werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen en aannames.

**Financiële instrumenten**

NOC\*NSF houdt geen financiële instrumenten voor handelsdoeleinden en geeft deze ook niet uit. De in de balans opgenomen opgenomen financiële instrumenten worden, voor zover niet anders vermeld, gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, die overeenkomt met de nominale waarde. Er is geen sprake van afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

### 2.1.4.3 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Ref.

(1)

#### **Immateriële vaste activa**

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen de bestede kosten, verminderd met de afschrijvingen.

(2)

#### **Materiële vaste activa**

De materiële vaste activa (inclusief de vastgoedbeleggingen) worden gewaardeerd tegen aanschaffingswaarde, verminderd met afschrijvingen, gebaseerd op de ingeschatte economische levensduur.

Er wordt afgeschreven vanaf de maand volgend op de ingebruikneming.

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

(3)

#### **Vorraden**

De voorraden worden gewaardeerd tegen inkooprijzen, rekening houdend met eventuele incurantheid.

(4-6)

#### **Vorderingen**

Vorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde onder aftrek van een voorziening wegens vermoedelijke oninbaarheid. Deze voorziening wordt bepaald op basis van een individuele beoordeling van de vorderingen.

(7)

#### **Effecten**

De waardering van de effecten vindt plaats tegen beurswaarde.

(9-11)

#### **Vermogen**

Het vermogen van NOC\*NSF bestaat uit een Continuïteitsreserve en uit Bestemmingsreserves, beiden bedoeld voor aanwending in overeenstemming met de doelstellingen van de vereniging.

##### *Continuïteitsreserve*

De continuïteitsreserve is bedoeld om de korte termijn verplichtingen af te dekken, waarbij als maximum het CBF criterium van 1,5 \* de kosten van de werkorganisatie geldt.

##### *Bestemmingsreserves*

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

(12)

#### **Voorziening Groot onderhoud**

De voorziening groot onderhoud dient ter egalisatie van de kosten van groot onderhoud aan het onroerend goed.

(13)

#### **Voorziening Jubileumverplichtingen**

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

(14-24)

#### **Lang- en Kortlopende schulden**

(14)

##### *Investeringsubsidies*

Deze passiefpost valt vrij ten gunste van het resultaat naar rato van de afschrijvingen van het betreffende actief.

(15)

##### *Leaseverplichtingen*

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

(16)

##### *Hypothecaire leningen*

Deze leningen zijn tegen nominale waarde opgenomen.

(17)

##### *Vooruitontvangen gelden*

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

(18)

##### *Egalisatiereserve Topsport*

Mutaties in de Egalisatiereserve Topsport dienen plaats te vinden overeenkomstig de bepalingen van de Kaderregeling VWS subsidies over instellingssubsidies.

#### 2.1.4.4 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

##### Bepaling resultaat

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

##### 2.1.2.2 Functionele indeling staat van baten en lasten

Op basis van RJ 650.421 wordt de staat van baten en lasten ook getoond op basis van een functionele indeling.

De richtlijn VFI is leidraad geweest voor de kostentoe rekening. Elk personeelslid hoort bij c.q. draagt bij aan één van de volgende doelstellingen en wordt geheel of gedeeltelijk daaraan toegerekend:

<u>Specifieke doelstellingen</u>	<u>Overige doelstellingen</u>	<u>Algemeen</u>
<i>Topsport top 10</i>	<i>Exploitatie vastgoed</i>	<i>Werving baten</i>
<i>Brancheversterking</i>	<i>Exploitatie hotel- en congrescentrum</i>	<i>Beheer en administratie</i>
<i>Levenslang sporten</i>	<i>Olympisch Plan 2028</i>	
<i>Behartiging belangen leden</i>		
<i>Verdelen middelen</i>		

De personeels- en overige kosten worden zo rechtstreeks mogelijk toegerekend aan deze doelstellingen.

(43-44) De ICT-, huisvestings- en facilitaire kosten worden op basis van aantallen fte's doorbelast aan de diverse doelstellingen (kostendragers). Datzelfde geldt voor de overheadkosten (Administratie en Beheer).

##### (22 & 34) Pensioenen

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

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

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

De dekkingsgraden van de betreffende pensioenfondsen waren eind 2013: Zorg & Welzijn 109% en Horeca & Catering 117%.

##### (42) Belastingen resultaat

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

##### (45) Resultaat deelnemingen

Het resultaat deelnemingen betreft:

\* gerealiseerd: een correctie op het resultaat van voorgaand jaar;

\* begroot: het verschil tussen het resultaat volgens de begrotingen van respectievelijk NOC\*NSF en die van de deelnemingen.

#### 2.1.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

Financieringsresultaten worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Financial leasing wordt niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betreffende leasetermijnen worden voor het aflossingsdeel als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het rentedeel als een uitgave uit operationele activiteiten.

## 2.1.4.6 Toelichting op posten in de balans

	(31 december) 2013	(31 december) 2012
	x € 1.000	x € 1.000
<b>VASTE ACTIVA</b>		
<b>Immateriële vaste activa</b>		
<u>Specificatie</u>		
Oprichtingskosten	227	201
<u>Verloopoverzicht</u>		
Saldo 1 januari	201	-
Oprichtingskosten SCP	47	201
Afschrijvingen	21-	-
Mutaties boekjaar	26	201
Saldo 31 december	227	201
<u>Toelichting</u>		
Afschrijvings%	20%	20%
Deze post betreft de oprichtingskosten (met name advieskosten) voor/van SCP.		

(2) **Materiële vaste activa**

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Inventaris en overige activa	Activa in ontwikkeling	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<u>Verloopoverzicht</u>					
Cum. Aanschafwaarde	48.798	10.157	8.691	-	67.646
Cum. Afschrijvingen	9.594-	4.331-	4.809-	-	18.734-
Boekwaarde 1 januari	39.204	5.826	3.882	-	48.912
<u>Investeringen</u>					
Afschrijvingskosten	1.695-	984-	1.129-	-	3.808-
Mutaties	1.169-	3.425	337-	3.232	5.151
Cum. Aanschafwaarde	49.324	14.566	9.483	3.232	76.605
Cum. Afschrijvingen	11.289-	5.315-	5.938-	-	22.542-
Boekwaarde 31 december	38.035	9.251	3.545	3.232	54.063
<u>Specificatie naar gebruik</u>					
Voor bedrijfsvoering	1.401	-	1.444	-	2.845
Voor verhuur (vastgoedbeleggingen)	36.634	9.251	2.101	3.232	51.218
	38.035	9.251	3.545	3.232	54.063
<u>Specificatie/groepsmaatschappijen</u>					
NOC*NSF	-	-	1.300	-	1.300
SCP	36.538	9.251	1.690	3.232	50.711
HCP	1.497	-	555	-	2.052
	38.035	9.251	3.545	3.232	54.063
<u>Toelichting</u>					
Afschrijvings%	0%-15%	4-10%	0-20%	0%	

**Gebouwen en terreinen**

De gebouwen en terreinen zijn bezwaard met een hypotheeklast ultimo boekjaar van € 5,7 miljoen.

De taxatiewaarde van de gebouwen en terreinen ter bepaling van de WOZ (gecorrigeerde vervangingswaarde) bedraagt ultimo boekjaar (peildatum 1 januari 2012) € 53 miljoen.

De verzekerde waarde van de gebouwen en terreinen bedraagt volgens opgave van de assuradeur € 91 miljoen.

**Machines en installaties**

Onder de machines en installaties is de geleaste WKO (Warmte Koude Opslag)-installatie opgenomen. Het gedeelte dat nog niet in gebruik is, is verantwoord bij de Activa in ontwikkeling.

**Investeringen**

De investeringen in 2013 (exclusief de WKO-installatie) bedragen € 1,5M en betreffen in hoofdzaak aanpassingen aan gebouwen, inventaris Arnhemhal en automatisering.

	<b>(31 december) 2013</b>	<b>(31 december) 2012</b>
	x € 1.000	x € 1.000
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>		
<u>Ref.</u>		
(3)		
<b>Vorraden</b>		
<u>Specificatie naar soort</u>		
Vorraden	66	79
	<u>66</u>	<u>79</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>		
NOC*NSF	-	-
SCP	13	-
HCP	53	79
	<u>66</u>	<u>79</u>
<u>Toelichting</u>		
Dit betreft met name de voorraden food en beverage alsmede emballage.		
(4)		
<b>Belastingen</b>		
<u>Specificatie naar soort</u>		
Omzetbelasting	-	587
Vennootschapsbelasting	169	-
	<u>169</u>	<u>587</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>		
NOC*NSF	-	687
SCP	-	-
HCP	169	100-
	<u>169</u>	<u>587</u>
<u>Toelichting</u>		
De vordering Vennootschapsbelasting betreft het compensabel verlies van HCP over 2013 tegen de geldende tarieven voor de vennootschapsbelasting.		
(5)		
<b>Debiteuren</b>		
<u>Specificatie</u>		
Vorderingen nominaal	4.923	4.371
Voorziening voor oninbaarheid	30-	114-
	<u>4.893</u>	<u>4.257</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>		
NOC*NSF	4.086	3.542
SCP	284	-
HCP	523	715
	<u>4.893</u>	<u>4.257</u>
<u>Toelichting</u>		
De openstaande debiteuren op balansdatum betreffen met name toegezegde sponsorbijdragen, toegezegde overige bijdragen en nog te ontvangen overige baten.		
Nog te ontvangen subsidies worden separaat verantwoord onder de Overige vorderingen.		



	<b>(31 december) 2013</b>	<b>(31 december) 2012</b>
	x € 1.000	x € 1.000
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>		
<b>Ref.</b>		
<b>(6) Overige vorderingen en overlopende activa</b>		
<u>Specificatie</u>		
Vooruitbetaalde kosten	623	927
Nog te ontvangen rente	330	889
Subsidiënten	-	1.796
Vordering in escrow	-	175
Overige vorderingen	801	285
Waarborgsommen	54	45
	<u>1.808</u>	<u>4.117</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>		
NOC*NSF	1.167	3.980
SCP	516	94
HCP	125	43
	<u>1.808</u>	<u>4.117</u>
<u>Toelichting</u>		
De vooruitbetaalde kosten betreffen verzekeringen, pensioenpremies en dergelijke.		
De nog te ontvangen rente betreft grotendeels de rentebaten op deposito's en spaarrekeningen.		
De overige vorderingen betreffen nog te ontvangen/factureren posten van alle groepsmaatschappijen.		
<b>(7) Effecten</b>		
<u>Verloopoverzicht</u>		
Saldo 1 januari	-	301
Verkopen effecten	-	301-
Ongerealiseerde koersresultaten	-	-
Mutaties boekjaar	-	301-
Saldo 31 december	<u>-</u>	<u>-</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>		
NOC*NSF	-	-
SCP	-	-
HCP	-	-
	<u>-</u>	<u>-</u>
<b>(8) Liquide middelen</b>		
<u>Specificatie</u>		
<u>Deposito's en spaarrekeningen</u>		
ING	10.635	23.448
RABOBANK	8.899	17.673
ABN AMRO	6.314	6.219
	<u>25.848</u>	<u>47.340</u>
<u>Betaalrekeningen</u>		
RABOBANK	14.637	11.108
ING	386	485
BINCKBANK	1	1
	<u>15.024</u>	<u>11.594</u>
<u>Kassen</u>	19	24
<u>Kruisposten</u>	8	5
	<u>40.899</u>	<u>58.963</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>		
NOC*NSF	40.328	58.385
SCP	366	-
HCP	205	578
	<u>40.899</u>	<u>58.963</u>
<u>Toelichting</u>		
De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vereniging, met uitzondering van € 50K van een spaarrekening dat verpand is.		

	<b>(31 december) 2013</b>		<b>(31 december) 2012</b>
	x € 1.000		x € 1.000
<b>RESERVES</b>			
(9-11) <b>Reserves</b>			
	Een totaaloverzicht van de saldi luidt als volgt:		
(9) <u>Continuïteitsreserve</u>	3.532		3.500
(10) <u>Bestemmingsreserves</u>			
(10a) Bestemmingsreserve Activa	-	-	
(10b) Bestemmingsreserve Uitzending Teams	2.820	2.703	
(10c) Bestemmingsreserve Mission/Ambition	796	1.223	
(10d) Bestemmingsreserve Deelnemingen	-	1.345	
(10e) Bestemmingsreserve Huisvesting	-	-	
(10f) Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling	598	598	
	<u>4.214</u>		<u>5.869</u>
(11) <u>Bestemmingsreserve Lotto</u>	48.111		57.654
	<u>55.857</u>		<u>67.023</u>

(9) <b>Continuïteitsreserve</b>			
<u>Mutatie-overzicht</u>			
Saldo 1 januari	3.500		3.500
Nog te bestemmen resultaat:			
* Resultaat NOC*NSF basisfinanciering	166	-	
* Resultaat NOC*NSF projectfinanciering	139-	-	
* Resultaat NOC*NSF overige doelstellingen	13	-	
	<u>40</u>	<u>-</u>	
* Restant resultaat SCP	8-	-	
	<u>32</u>	<u>-</u>	
Saldo 31 december	<u>3.532</u>		<u>3.500</u>

Toelichting

De zekerstelling, dat de organisatie in de toekomst aan haar doelstellingsverplichtingen kan voldoen, wordt gegeven door de omvang van de Bestemmingsreserve Lotto.

De Continuïteitsreserve is aanvullend en dient conform het reglement van het CBF ter dekking van risico's op korte termijn.

De Continuïteitsreserve blijft ruim onder het CBF-maximum van 1,5 \* de kosten van de werkorganisatie.

(10) <b>Bestemmingsreserves</b>			
(10a) <b>Bestemmingsreserve Activa</b>			
<u>Specificatie</u>			
Arnhemhal	-	-	
Sport & Innovatie Centrum (SIC)	-	-	
	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
<u>Mutatie-overzicht</u>			
Saldo 1 januari	-		10.924
(14 & 27) * Investeringssubsidie Arnhemhal	-	4.750	
* Afschrijvingskosten	-	22-	
(31) * Toegerekende rentebaten	-	-	
	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>4.728</u>
(14) Naar Investeringssubsidies/kortlopende schulden	-		15.652-
Saldo 31 december	<u>-</u>		<u>-</u>

Toelichting

De Bestemmingsreserve Activa betreft de ontvangen bestemmingsgelden voor eerder gedane investeringen. De bestemmingsgelden worden verantwoord als bate in het jaar van ontvangst en via de resultaatbestemming verwerkt in de bestemmingsreserve. Uitputting van deze reserve vindt plaats overeenkomstig de afschrijvingstermijn van de betreffende activa in de resultaatbestemming.

(14) Deze post is in verband met de verzelfstandiging van SCP vanaf 2012 geherrubriceerd naar Investeringssubsidies (Langlopende schulden).

	<b>(31 december) 2013</b>	<b>(31 december) 2012</b>
	x € 1.000	x € 1.000
<b>RESERVES</b>		
(10b) <b>Bestemmingsreserve Uitzending Teams</b>		
<u>Mutatie-overzicht</u>		
Saldo 1 januari	2.703	4.580
Baten:		
* Lotto	1.700	1.500
* St. Nationaal Fonds Gehandicapten	-	125
* Overig	165	761
	<u>1.865</u>	<u>2.386</u>
Lasten:		
* Kosten uitzendingen	1.768-	4.329-
Overige mutaties:		
(30) * Toegerekende rente	<u>20</u>	<u>66</u>
	117	1.877-
Saldo 31 december	<u>2.820</u>	<u>2.703</u>

Toelichting

Deze bestemmingsreserve is bestemd voor de uitgaven ten behoeve van de uitzendingen van teams naar de Olympische en Paralympische Spelen, het Europese Jeugd Olympische Festival (EJOF), de Jeugd Olympische Spelen (JOS) en dergelijke.

De inkomsten over een periode van vier jaar moeten voldoende zijn om de kosten betreffende de uitzending van de teams aan de diverse topsportevenementen te financieren.

(10c) <b>Bestemmingsreserve Mission/Ambition</b>		
<u>Mutatie-overzicht</u>		
Saldo 1 januari	1.223	4.696
(26) Baten (sponsorgelden):		
* Partners	7.857	8.993
* Suppliers	1.253	1.601
* IOC	543	817
	<u>9.653</u>	<u>11.411</u>
Lasten:		
* Breedte- en topsportactiviteiten	7.247	8.925
* Kosten eigen fondsenwerving	2.842	6.026
	<u>10.089-</u>	<u>14.951-</u>
	436-	3.540-
Overig:		
(31) * Toegerekende rente	<u>9</u>	<u>67</u>
	427-	3.473-
Saldo 31 december	<u>796</u>	<u>1.223</u>

Toelichting

Mission 2013-2016 is er op gericht Nederland qua medailles structureel in de landen top-10 te krijgen en te houden. Hiermee draagt dit programma bij aan de realisatie van de topsport doelstellingen. Ook marketing activiteiten worden uit deze reserve betaald.

De partners in sport tezamen met een aantal suppliers steunen financieel het Mission programma van NOC\*NSF. De niet bestede middelen in enig jaar worden als bestemmingsreserve opgenomen en aangewend in de komende jaren.

	<b>(31 december) 2013</b>	<b>(31 december) 2012</b>
	x € 1.000	x € 1.000
<b>RESERVES</b>		
(10d) <b>Bestemmingsreserve Deelnemingen</b>		
<u>Specificatie</u>		
HCP	-	1.345
SCP	-	-
	<u>-</u>	<u>1.345</u>
<u>Mutatie-overzicht</u>		
Saldo 1 januari	1.345	1.114
Resultaat deelnemingen:		
* Resultaat HCP	593-	231
* Resultaat SCP	752-	-
	<u>1.345-</u>	<u>231</u>
Saldo 31 december	<u>-</u>	<u>1.345</u>
<u>Toelichting</u>		
NOC*NSF houdt voor haar deelnemingen HCP en SCP een reserve aan bestaande uit het aandeel in het vermogen van deze deelnemingen.		
De mutatie in het boekjaar betreft het resultaat na belastingen van de deelnemingen HCP en SCP, voorzover deze reserve niet negatief zou worden. Het resultaat SCP dat niet ten laste van deze reserve kon worden geboekt, is in mindering gebracht op de Continuïteitsreserve.		
(10e) <b>Bestemmingsreserve Huisvesting</b>		
<u>Mutatie-overzicht</u>		
Saldo 1 januari	-	517
Baten:		
* Lotto bijdrage	-	120
Lasten:		
* Exploitatieresultaat Sportcentrum Papendal	-	137-
(36) * Gepleegd groot onderhoud	-	399-
	<u>-</u>	<u>536-</u>
	-	416-
(12) Naar voorziening Groot onderhoud	-	101-
Saldo 31 december	<u>-</u>	<u>-</u>
<u>Toelichting</u>		
Vanaf 2010 werd de Bestemmingsreserve Huisvesting gebruikt als egaliseringsreserve voor het groot onderhoud. Voorheen werd gebruik gemaakt van een Voorziening groot onderhoud.		
Eind 2012 is deze reserve weer omgezet in een Voorziening groot onderhoud (in verband met de juridische splitsing van SCP).		
(10f) <b>Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling</b>		
<u>Mutatie-overzicht</u>		
Saldo 1 januari	598	800
Lasten:		
* Ontwikkeling financiële functie	-	202-
Saldo 31 december	<u>598</u>	<u>598</u>
<u>Toelichting</u>		
De Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling wordt aangehouden ter egalisatie van de kosten voor de verdere ontwikkeling en professionalisering van de vereniging.		

	(31 december) 2013		(31 december) 2012	
	x € 1.000		x € 1.000	
<b>RESERVES</b>				
(11) <b>Bestemmingsreserve Lotto</b>				
<u>Mutatie-overzicht</u>				
Saldo 1 januari	57.654		57.326	
(25) Baten: Lottogelden	45.958		50.085	
Lasten:	Bestedings- plan	Realisatie	Bestedings- plan	Realisatie
1.1 Basisbijdrage sportparticipatie/Lang Leven Sporten	5.500	5.412	4.300	4.542
1.2 Kwaliteitsbevordering Kader	2.000	1.719	-	-
2.1 Maatwerkfinanciering Top 10	11.850	11.850	-	-
Toptrainings- en wedstrijdprogramma's	-	-	5.550	5.550
Deelname	-	-	4.000	4.000
2.2 Voorzieningen topsporters	2.000	2.000	2.000	2.000
Technisch directeuren	-	-	400	400
2.3 Fonds Uitzendingen Teams	1.700	1.700	1.500	1.500
2.3 Uitvoering anti-dopingbeleid	1.000	1.000	850	850
2.5 Host broadcasting	600	600	-	-
CTO's/NTC	-	-	1.400	1.400
Certificering talentontwikkeling	-	-	500	500
3.1 Algemeen functioneren Sportbonden	17.050	17.038	9.550	9.538
Tussentijdse verhoging	-	-	7.500	7.500
3.2 Organisatieontwikkeling	600	579	-	-
Fonds Ontwikkeling Bonden	-	-	1.200	760
Fonds Ontwikkeling Bonden extra budget	-	-	350	287
Stimulering Samenwerking Bonden 2*3*	-	-	250	260
(25) 3.4 Algemeen functioneren kernorganisatie NOC*NSF	7.435	7.435	7.200	7.200
3.5 Collectieve activiteiten sportkader	300	300	-	-
3.6 Collectieve projecten	600	600	600	600
3.7 Collectief onderzoek en monitoring	400	400	-	-
Algemeen functioneren kenniscentra	-	-	300	300
3.8 Olympisch Vuur	600	600	600	600
3.9 Uitvoering tuchtrecht	120	120	-	-
Instituut Rechtspraak	-	-	50	50
3.10 Olympische netwerken	200	200	-	-
3.11 NL Sporter & NL Coach	120	120	-	-
3.12 Classificatie-instituut gehandicaptensport	50	50	-	-
3.13 Sport & Zaken	50	50	-	-
* <i>Bestedingsplan boekjaar</i>	52.175	51.773	48.100	47.837
Afbouwregeling topsport	-	1.495	-	-
Compensatie marketingrechten	-	949	-	-
EYOF	-	100-	300	300
(25) Indexatie Algemeen functioneren kernorganisatie NOC*NSF	-	-	400	400
Olympisch netwerk	-	-	225	225
Tryfonds	-	-	100	100
* <i>Bestedingsplan boekjaar aangepast</i>	52.175	54.117	49.125	48.862
Olympische Sport	-	1.600	-	1.400
Compensatie contributie sportvisserij	-	132	-	-
100 jaar NOC*NSF	-	-	-	300
(25) Indexatie Algemeen functioneren kernorganisatie NOC*NSF	-	-	-	282
KNGU Overgangmaatregel	-	-	-	50
Diversen/vorige jaren	-	20	-	285-
	-	55.869	-	50.609
Saldo baten en lasten	9.911-		524-	
(31) Rente	368		820	
Resultaat werkorganisatie/projecten	-		32	
M u t a t i e s	9.543-		328	
Saldo 31 december	48.111		57.654	

**Toelichting**

In de Algemene Vergadering van 18 mei 2010 is de code Bestemmingsfonds Lotto aangenomen, waarin aan dit fonds/deze reserve de volgende doelstellingen zijn gekoppeld:

- \* continuïteitsreserve voor het collectieve bestedingsplan, de financiële paragraaf voor de realisatie van de sportagenda;
- \* liquiditeitsbuffer voor het uitbetalen van de verplichtingen uit het bestedingsplan;
- \* mogelijke financieringsbron voor incidentele uitgaven om de mogelijke financiële obstakels achter beleidsverandering weg te nemen (o.a. overgangmaatregelen).

Als ondergrens voor de Bestemmingsreserve Lotto wordt een reservebedrag van het totale verplichte jaarbedrag gewenst.

Aangezien NOC\*NSF over de uitgave van de gelden van de Bestemmingsreserve Lotto besluit, wordt deze vanaf 2013 als een bestemmingsreserve in plaats van een bestemmingsfonds verantwoord.

		<b>(31 december) 2013</b>	<b>(31 december) 2012</b>	
		x € 1.000	x € 1.000	
<b>VOORZIENINGEN</b>				
(12)	<b>Voorziening groot onderhoud</b>			
	<u>Mutatie-overzicht</u>			
	Saldo 1 januari	101		-
(10e)	Vrijval Bestemmingsreserve Huisvesting	-	101	
	Kosten groot onderhoud	101-	-	
	Saldo 31 december	101-		101
	<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>			
	NOC*NSF	-		-
	SCP	-		101
	HCP	-		-
		-		101
(13)	<b>Voorziening jubileumverplichtingen</b>			
	<u>Mutatie-overzicht</u>			
	Saldo 1 januari	253		259
	Dotatie ten laste van resultaat	62	17	
	Uitkeringen	23-	23-	
	Saldo 31 december	39		6-
		292		253
	<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>			
	NOC*NSF	214	202	
	SCP	50	23	
	HCP	28	28	
		292		253
	<u>Toelichting</u>			
	De voorziening jubileumverplichtingen betreft de geschatte kosten voor jubilarissen en heeft een langlopend karakter.			

	<b>(31 december) 2013</b>	<b>(31 december) 2012</b>
	x € 1.000	x € 1.000
<b>LANGLOPENDE SCHULDEN</b>		
<b>(14) Investeringssubsidies</b>		
<u>Specificatie</u>		
Investeringssubsidies Arnhemhal:		
* Provincie Gelderland	7.500	7.500
* Ministerie van VWS	5.000	5.000
* Gemeente Arnhem	2.500	2.500
	<u>15.000</u>	<u>15.000</u>
Investeringssubsidies Sport- & Innovatiecentrum:		
* Provincie Gelderland	417	417
* Gemeente Arnhem	133	133
	<u>550</u>	<u>550</u>
	15.550	15.550
Vrijval ten gunste van resultaat	636-	-
	<u>14.914</u>	<u>15.550</u>
Kortlopende deel	636-	689-
Langlopende deel	14.278	14.861
> 5 jaar	<u>11.734</u>	<u>12.105</u>
<u>Mutatie-overzicht (langlopend deel)</u>		
Saldo 1 januari	14.861	-
(11a) Overboeking van Bestemmingsreserve Activa	-	14.861
Correctie lang-/kortlopend deel	53	-
Vrijval ten gunste van resultaat	636-	-
Saldo 31 december	<u>14.278</u>	<u>14.861</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>		
NOC*NSF	-	-
SCP	14.278	14.861
HCP	-	-
	<u>14.278</u>	<u>14.861</u>
<u>Toelichting</u>		
Deze post betreft de voor de Arnhemhal en het Sport- & Innovatiecentrum ontvangen investeringssubsidies van de Provincie Gelderland, het Ministerie van VWS, en de Gemeente Arnhem.		
De post valt vrij overeenkomstig de afschrijvingstermijnen van de betreffende activa (gebouwen en machines/installaties, respectievelijk 3% en 10%).		
<b>(15) Leaseverplichtingen</b>		
<u>Specificatie</u>		
WKO-installatie	7.458	-
Aflossing	407-	-
Kortlopend deel	418-	-
Langlopend deel	<u>6.633</u>	<u>-</u>
> 5 jaar	<u>1.778</u>	<u>-</u>
<u>Mutatie-overzicht (langlopend deel)</u>		
Saldo 1 januari	-	-
WKO-installatie	7.051	-
Aflossingen	418-	-
Saldo 31 december	<u>6.633</u>	<u>-</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>		
NOC*NSF	-	-
SCP	6.633	-
HCP	-	-
	<u>6.633</u>	<u>-</u>
<u>Toelichting</u>		
Begin 2013 is een WKO (Warmte Koude Opslag)-installatie deels in gebruik genomen. De totale leaseverplichting betreft de contante waarde van de leasetermijnen (ad in totaal over 15 jaar € 8,9 miljoen).		

	<b>(31 december) 2013</b>	<b>(31 december) 2012</b>
	x € 1.000	x € 1.000
<b>LANGLOPENDE SCHULDEN</b>		
<b>(16) Hypothecaire leningen</b>		
<u>Specificatie</u>		
Lening vleugel kantoorpand NOC*NSF & Hotel 4	5.707	6.089
Kortlopend deel	305-	305-
Langlopend deel	5.402	5.784
> 5 jaar	4.182	4.564
<u>Mutatie-overzicht (langlopend deel)</u>		
Saldo 1 januari	5.784	6.089
Aflossingen	382-	305-
Saldo 31 december	5.402	5.784
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>		
NOC*NSF	-	-
SCP	5.402	5.784
HCP	-	-
	5.402	5.784
<u>Zekerheden</u>		
Als zekerheid voor deze lening van de RABOBANK (waarvan de hoofdsom € 7,4 miljoen was) gelden een eerste bankhypotheek van € 14,7 miljoen op het bedrijfs/kantoorpand aan de Papendallaan 60 en 3-5 te Arnhem, afstanddoening van de huurrechten en verpanding van de huurpenningen. De rente bedraagt het 3-maands euribor tarief met een opslag van 1,6%.		
<b>(17) Vooruitontvangen gelden</b>		
<u>Mutatie-overzicht</u>		
Saldo 1 januari	1.500	1.700
Vrijval: huur boekjaar	200-	200-
Saldo 31 december	1.300	1.500
Kortlopend deel	200-	200-
Langlopend deel	1.100	1.300
> 5 jaar	300	500
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>		
NOC*NSF	-	-
SCP	1.100	1.300
HCP	-	-
	1.100	1.300
<u>Toelichting</u>		
Halverwege 2010 heeft Pim Mulier het destijds nieuwe pand voor Sport en Onderwijs betrokken. De huur van dit pand is toen voor 10 jaar vooruitbetaald.		
<b>(18) Egalisatiereserve Topsport</b>		
<u>Mutatie-overzicht</u>		
Saldo 1 januari	-	-
Dotatie vanuit project Topsport 2013-2016	373	-
Saldo 31 december	373	-
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>		
NOC*NSF	373	-
SCP	-	-
HCP	-	-
	373	-
<u>Toelichting</u>		
Deze post betreft een egalisatiereserve instellingssubsidie Topsport. De reserve wordt in een boekjaar uitsluitend besteed aan activiteiten waarvoor de instellingssubsidie van VWS in dat boekjaar is verleend en die niet kunnen worden bekostigd uit de instellingssubsidie die is verleend voor dat boekjaar. Het kortlopend deel is gezien de aard van de post moeilijk te bepalen en daarom niet opgenomen.		
<b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>		
<b>(14-18) Kortlopend deel langlopende schulden</b>		
(14) Kortlopend deel investeringsubsidies	636	689
(15) Kortlopend deel leaseverplichtingen	418	-
(16) Kortlopend deel hypothecaire leningen	305	305
(17) Kortlopend deel vooruitontvangen gelden	200	200
(18) Kortlopend deel egalisatiereserve Topsport	-	-
	1.559	1.194



<b>(31 december) 2013</b>			<b>(31 december) 2012</b>
x € 1.000			x € 1.000

**KORTLOPENDE SCHULDEN****(19) Bestedingsplan sportorganisaties**

<u>Specificatie</u>			
Sportagenda boekjaar	-		4.978
Sportagenda vorig boekjaar	947		973
		<u>947</u>	<u>5.951</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>			
NOC*NSF	947		5.951
SCP	-		-
HCP	-		-
		<u>947</u>	<u>5.951</u>

Toelichting

De post (Nog te betalen) Bestedingsplan sportorganisaties betreft het saldo van toekenningen en voorschotten aan de sportbonden vanuit het Bestedingsplan.

Vanaf 2013 worden sportorganisaties vanuit het Bestedingsplan 100% in plaats van voor bepaalde rubrieken 90% bevoorschot.

**(20) Onderhanden projecten**

<u>Specificatie naar soort projecten</u>			
Sportontwikkeling	4.257		8.099
Topsport	942		497
Olympisch Vuur	-		500
Diverse projecten	1.037		407
		<u>6.236</u>	<u>9.503</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>			
NOC*NSF	6.134		9.503
SCP	102		-
HCP	-		-
		<u>6.236</u>	<u>9.503</u>

Toelichting

De onderhanden projecten (in- en extern) betreffen activiteiten met projectfinanciering die over meerdere jaren lopen.

De projecten met debet- (ad € 0,1M) en creditsaldi zijn gesaldeerd opgenomen op de balans.

Het saldo Onderhanden projecten heeft onder andere betrekking op de volgende grotere projecten:

\* Veilig Sportklimaat (€ 2,6M)

\* Verklaring Omtrent Gedrag (€ 0,9M)

Voor alle projectsubsidies wordt een credit onderhanden project-saldo veroorzaakt door vooruitontvangen subsidiegelden, waarvan de uitgaven in de volgende jaren zullen worden gemaakt.

**(21) Belastingen en premies sociale verzekeringen**

<u>Specificatie</u>			
Loonheffing	454		488
Crisisheffing	22		9
Terug te ontvangen WAO/WIA	52-		-
		<u>424</u>	<u>497</u>
Omzetbelasting		343	-
Vennootschapsbelasting		-	38
Toeristenbelasting		24	23
		<u>791</u>	<u>558</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>			
NOC*NSF	816		399
SCP	77-		-
HCP	52		159
		<u>791</u>	<u>558</u>

	<b>(31 december) 2013</b>		<b>(31 december) 2012</b>
	x € 1.000		x € 1.000
<b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>			
(22) <b>Pensioenen</b>			
<u>Specificatie</u>			
Pensioenfonds Zorg&Welzijn	139	518	
Pensioenfonds Horeca & Catering	54	58	
	<u>193</u>		<u>576</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>			
NOC*NSF	136	518	
SCP	3	-	
HCP	54	58	
	<u>193</u>		<u>576</u>
(23) <b>Crediteuren</b>			
<u>Specificatie</u>			
	<u>4.573</u>		<u>5.534</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>			
NOC*NSF	3.775	5.078	
SCP	637	-	
HCP	161	456	
	<u>4.573</u>		<u>5.534</u>
(24) <b>Overige schulden</b>			
<u>Specificatie</u>			
Vakantiegeld	492	480	
Vakantiedagen	529	370	
Overige personeelskosten	301	287	
Nog te betalen personeelskosten			1.137
Nog te betalen projectkosten			1.122
Nog te betalen overige kosten			1.514
Subsidiënten			337
Vooruitgefactureerde bedragen			368
	<u>3.891</u>		<u>4.478</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>			
NOC*NSF	3.044	3.565	
SCP	230	307	
HCP	617	606	
	<u>3.891</u>		<u>4.478</u>

### 2.1.4.7 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

#### Niet in de balans opgenomen rechten

- \* Stichting Waarborgfonds Sport (SWS)  
In 1999, 2004 en 2007 zijn door NOC\*NSF bijdragen verstrekt aan Stichting Waarborgfonds Sport (SWS) ad in totaal € 4,1 miljoen vanuit de Bestemmingsreserve Lotto als kapitaalstorting. Indien SWS de ontvangen gelden niet meer voor haar doelstelling nodig heeft, zal dit geld terugvloeien naar de Bestemmingsreserve Lotto.
- \* Stichting Fonds voor de Topsporter  
In voorgaande jaren is vanuit de Bestemmingsreserve Lotto € 5,0 miljoen kapitaal gestort door NOC\*NSF in Stichting Fonds voor de Topsporter. Indien deze Stichting wordt opgeheven, vloeit het kapitaal terug naar de Bestemmingsreserve Lotto.
- \* Compensabele verliezen  
Het fiscale verlies van deelneming SCP over 2013 ad € 0,8M kan worden verrekend met door haar te behalen toekomstige winsten tot en met 2022. Aangezien de realisatie van deze winsten op dit moment onvoldoende zeker is, zijn deze compensabele verliezen voorzichtigheidshalve niet opgenomen in de balans.

#### Niet in de balans opgenomen verplichtingen

- \* Leaseverplichtingen  
Het jaarlijkse bedrag inzake aangegane leaseverplichtingen voor auto's bedraagt in totaal € 0,6 miljoen. De leaseovereenkomsten variëren in looptijd van 2014 tot en met 2016.
- \* Vitesse  
Aan Vitesse wordt grond verhuurd met een recht van opstal dat eindigt in 2036. Indien Vitesse bij het beëindigen van dit recht (een gedeelte van) de accommodatie in stand laat, heeft zij recht op vergoeding van de waarde daarvan ten tijde van de beëindiging. deze waarde wordt in onderling overleg vastgesteld.
- \* Fiscale eenheid  
NOC\*NSF vormt een fiscale eenheid voor de omzetbelasting met HCP. Uit hoofde van deze fiscale eenheid is NOC\*NSF hoofdelijk aansprakelijk voor de eventuele omzetbelasting schulden van de fiscale eenheid als geheel.
- \* Zekerheden  
In verband met de kredietfaciliteiten van de RABOBANK, gelden aanvullend de volgende zekerheden:
  - verpanding spaar- en depositogelden RABOBANK
  - acte beëindiging huurovereenkomst Papendallaan 3-5 te Arnhem
- \* Bankgaranties  
Door NOC\*NSF is een bankgarantie afgegeven ad € 53K.

#### Niet in de balans opgenomen rechten/verplichtingen

- \* Belastinglatentie onroerend goed  
De fiscale waarde van de in SCP (door middel van juridische splitsing) ingebrachte activa en passiva wordt nog afgestemd met de belastingdienst. Een eventuele (actieve/passieve) belastinglatentie die hieruit ontstaat is nog niet bekend en derhalve niet in de balans opgenomen.
- \* Huur en verhuur onroerend goed  
Deelneming SCP heeft in het kader van haar reguliere bedrijfsactiviteiten met diverse partijen langlopende huur- dan wel langlopende verhuurovereenkomsten afgesloten. De hieruit voortvloeiende jaarlijkse baten en lasten zijn in het resultaat verantwoord.

## 2.1.4.8 Toelichting op posten van de staat van baten en lasten

	<b>Realisatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Realisatie</b>
	<b>2013</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>BATEN</b>			
<b>(25) Lottogelden</b>			
<u>Specificatie</u>			
Ontvangsten	45.958	53.775	50.085
Olympische Sport (Mission/Ambition)	1.600-	1.600-	1.400-
	<u>44.358</u>	<u>52.175</u>	<u>48.685</u>
<u>Specificatie/doel</u>			
Bestedingsplan sportorganisaties	31.933	44.740	36.163
Projecten	4.390	-	4.625
Overige doelstellingen	600	-	1.037
Algemeen functioneren	7.435	7.435	7.882
	<u>44.358</u>	<u>52.175</u>	<u>49.707</u>
Mutatie Bestemmingsreserve Lotto	-	-	1.022-
	<u>44.358</u>	<u>52.175</u>	<u>48.685</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>			
NOC*NSF	44.358	52.175	48.685
SCP	-	-	-
HCP	-	-	-
	<u>44.358</u>	<u>52.175</u>	<u>48.685</u>

Toelichting

De Lottogelden betreffen de in het boekjaar ontvangen bedragen van de Lotto (exclusief Mission sponsorgelden). De Lotto noemt zelf in uitingen de bruto afdracht aan NOC\*NSF. Het verschil is de verenigingsprovisie en de bijdrage aan de bonden die door de Lotto zelf wordt betaald.

In vergelijking met de begroting is € 7,8M minder ontvangen, ten opzichte van 2012 € 4,3M minder.

<b>(26) Sponsorgelden</b>			
<u>Specificatie/soort</u>			
Partners	7.857	7.882	8.993
Suppliers	1.253	1.253	1.601
IOC	543	540	817
	<u>9.653</u>	<u>9.675</u>	<u>11.411</u>
<u>Specificatie/doel</u>			
Bestedingsplan sportorganisaties	4.804	2.544	3.400
Projecten	4.849	7.131	12.595
	<u>9.653</u>	<u>9.675</u>	<u>15.995</u>
<b>(10c)</b> Mutatie Bestemmingsreserve Mission/Ambition	-	-	4.584-
	<u>9.653</u>	<u>9.675</u>	<u>11.411</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>			
NOC*NSF	9.653	9.675	11.411
SCP	-	-	-
HCP	-	-	-
	<u>9.653</u>	<u>9.675</u>	<u>11.411</u>

Toelichting

**(10c)** Dit betreft de sponsorpropositie voor de voorbereiding voor de Para/Olympische Spelen. Voor de periode 2013-2016 heet deze propositie Mission, voor 2009-2012 Ambition.

Opgenomen zijn de gefactureerde bedragen op basis van de afgesloten contracten met de Partners (Lotto, Vattenfall/Nuon, EY, Achmea, Randstad, Volkswagen/Pon en Rabobank), Suppliers en het IOC.

Deze sponsorbaten zijn vrijwel gelijk aan de begrote bedragen, maar wel € 1,7M minder dan in 2012, bij een overigens gelijk aantal Partners in Sports (PINS).

Naast deze cashbijdragen, wordt ook van een aantal partijen sponsoring in natura ontvangen. Dit betreft dan onder meer kleding, vervoer, media, zakelijke dienstverlening en sportartikelen.

	<b>Realisatie 2013</b>	<b>Begroting 2013</b>	<b>Realisatie 2012</b>
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>BATEN</b>			
(27) <b>Subsidies overheden</b>			
<u>Specificatie/subsidiënt</u>			
Ministerie van VWS	26.872	26.758	23.790
Overige ministeries	-	-	1.257
Provincies/gemeenten	-	-	5.055
	<u>26.872</u>	<u>26.758</u>	<u>30.102</u>
<u>Specificatie/soort</u>			
Bestedingsplan sportorganisaties	19.209	20.713	15.053
Projecten	7.243	6.045	10.299
Overige doelstellingen	395	-	-
Algemeen functioneren	25	-	-
	<u>26.872</u>	<u>26.758</u>	<u>25.352</u>
(10a) Investeringsubsidies	-	-	4.750
	<u>26.872</u>	<u>26.758</u>	<u>30.102</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>			
NOC*NSF	26.816	26.758	30.102
SCP	56	-	-
HCP	-	-	-
	<u>26.872</u>	<u>26.758</u>	<u>30.102</u>
<u>Toelichting</u>			

De subsidies van overheden betreffen zowel instellings- als project- als investeringsubsidies. Instellings- en projectsubsidies worden verstrekt voor het Bestedingsplan maar ook voor eigen projecten. De investeringsubsidie betreft de bouw van de Arnhemhal.

De gerealiseerde subsidiebatens zijn iets (€ 0,1M) hoger dan de begrote bedragen.

(28) <b>Contributies</b>			
<u>Specificatie</u>			
Contributies leden	<u>1.118</u>	<u>980</u>	<u>907</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>			
NOC*NSF	1.118	980	907
SCP	-	-	-
HCP	-	-	-
	<u>1.118</u>	<u>980</u>	<u>907</u>
<u>Toelichting</u>			

De post contributies betreft de contributie van de bij NOC\*NSF aangesloten leden/sportbonden. Deze contributie is gebaseerd op het aantal leden, onderscheiden in jeugdleden en senioren, en op de vastgestelde tarieven per lid die jaarlijks worden geïndexeerd. Ten opzichte van 2012 en de begroting zijn de contributies hoger, met name door de toetreding van Sportvisserij NL als lid van NOC\*NSF.

<b>Realisatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Realisatie</b>
<b>2013</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000

**BATEN**

(29)

**Overige baten**Specificatie

Verhuur vergaderaccommodaties	2.123	2.625	2.436
Verhuur hotelkamers	2.085	2.193	2.470
Verhuur gebouwen en accommodaties	1.322	1.880	1.329
Verhuur binnensportfaciliteiten	590	1.304	787
Verhuur buitensportfaciliteiten	574	428	615
Servicekosten	746	891	784
	<u>7.440</u>	<u>9.321</u>	<u>8.421</u>
Food & beverage	5.170	6.289	5.698
Detachering	534	334	438
Bijdragen en subsidies	211	40	987
Facilitaire ondersteuning	120	150	515
Diversen	2.288	1.200	2.056
	<u>15.763</u>	<u>17.334</u>	<u>18.115</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>			
NOC*NSF	2.597	1.308	7.696
SCP	4.510	5.392	-
HCP	8.656	10.634	10.419
	<u>15.763</u>	<u>17.334</u>	<u>18.115</u>

Toelichting

Ten opzichte van de begroting 2013 en de realisatie 2012, zijn de overige baten aanzienlijk gedaald, vooral door lagere verhuuropbrengsten en baten food/beverage.

(30)

**Mutatie onderhanden projecten**Specificatie

(20) Balanspositie Onderhanden projecten 31/12	6.236	8.488	9.503
(20) Balanspositie Onderhanden projecten 1/1	9.503	9.503	10.028
Mutatie onderhanden projecten boekjaar	<u>3.267</u>	<u>1.015</u>	<u>525</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>			
NOC*NSF	3.359	1.015	525
SCP	92-	-	-
HCP	-	-	-
	<u>3.267</u>	<u>1.015</u>	<u>525</u>

Toelichting

De post Mutatie onderhanden projecten betreft de toe- of afname van de balanspost Onderhanden projecten bij de Kortlopende schulden. Een toename van de Onderhanden projecten ontstaat door vooruitontvangen projectbaten. Door uitgaven en afronding van projecten neem de post Onderhanden projecten weer af.

	<b>Realisatie 2013</b>	<b>Begroting 2013</b>	<b>Realisatie 2012</b>
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>BATEN</b>			
<b>(31) Financieringsresultaat</b>			
<u>Specificatie</u>			
	555	250	1.296
* Rentebaten banken	5	-	12
* Rentebaten overig	-	-	68
* Baten beleggingen	560	250	1.376
Financiële baten			
(15) * Rentelasten lease WKO-installatie	186	-	-
(16) * Rentelasten hypotheek	133	-	176
* Bankkosten	14	-	10
* Rentelasten overig	13	206	-
* Lasten beleggingen	-	-	17
Financiële lasten	346	206	203
Financieringsresultaat	214	44	1.173
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>			
NOC*NSF	549	250	1.188
SCP	323-	235-	-
HCP	12-	29	15-
	214	44	1.173
<u>Verrekening via resultaatbestemming</u>			
(11) Bestemmingsreserve Lotto	368-	-	820-
(10b) Bestemmingsreserve Uitzending teams	20-	-	66-
(10c) Bestemmingsreserve Mission/Ambition	9-	-	67-
Resteert basisfinanciering	183-	44	220

Toelichting

Het financieringsresultaat betreft het saldo van de financiële baten (grotendeels rentebaten op deposito's en spaarrekeningen) en financiële lasten (grotendeels rentelasten leaseverplichtingen en hypotheek).

Het begrote financieringsresultaat over 2013 (€ 44K) betreft het resultaat na toerekening van rentebaten aan de bestemmingsreserves. In de realisatie is het financieringsresultaat (€ 214K) vóór toerekening in de staat van baten en lasten verantwoord. Het grote verschil wordt veroorzaakt doordat de rentebaten behoudend worden begroot. De gerealiseerde rentebaten worden toegevoegd aan de betreffende reserves.

**(32) Budgettoewijzing**

De post budgettoewijzing betreft intern toegewezen gelden op basis van formatieplaatsen en dergelijke. Per saldo bedraagt deze post (voor alle doelstellingen) nihil.

**(33) Strategische toekenningen**

Strategische toekenningen zijn intern toegewezen gelden voor nieuwe ontwikkelingen en onvoorziene omstandigheden.

	<b>Realisatie 2013</b>	<b>Begroting 2013</b>	<b>Realisatie 2012</b>
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>LASTEN</b>			
<b>(34) Personeelskosten</b>			
<u>Specificatie/soort</u>			
Salarissen	12.777	12.436	12.585
Sociale lasten	1.600	1.790	1.618
Crisisheffing	22	-	9
Pensioenen	1.087	1.094	1.095
	<u>15.486</u>	<u>15.320</u>	<u>15.307</u>
Reis- en verblijfkosten	1.108	1.053	1.187
Telefoonkosten	193	185	225
Mutatie voorziening jubileumverplichtingen	12	-	6-
Overige personeelskosten	398	161	509
	<u>17.197</u>	<u>16.719</u>	<u>17.222</u>
Inhuur derden	1.787	1.294	2.976
Organisatieontwikkeling	27-	400	204-
	<u>18.957</u>	<u>18.413</u>	<u>19.994</u>
<u>Specificatie/financieringsbron</u>			
Basisfinanciering	7.768	8.186	8.803
Specifieke doelstellingen (projectfinanciering)	5.006	4.177	4.977
Overige doelstellingen	6.183	6.050	6.214
	<u>18.957</u>	<u>18.413</u>	<u>19.994</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>			
NOC*NSF	13.728	13.361	16.367
SCP	1.991	1.582	-
HCP	3.238	3.470	3.627
	<u>18.957</u>	<u>18.413</u>	<u>19.994</u>
<u>Aantal FTE (stand per 31/12)</u>			
NOC*NSF	137,5	-	158,7
SCP	32,4	-	-
HCP	121,0	-	90,2
	<u>290,9</u>	<u>-</u>	<u>248,9</u>
<u>Gemiddeld aantal werknemers</u>			
NOC*NSF	153,0	-	160,0
SCP	50,0	-	-
HCP	79,1	-	134,0
	<u>282,1</u>	<u>-</u>	<u>294,0</u>

**Toelichting**

De totale personeelskosten zijn € 0,5M hoger dan begroot, maar € 1M lager dan in 2012, vooral door benodigde inhuur derden in de projectfinanciering en de overige doelstellingen.

De personeelskosten in de basisfinanciering zijn € 0,4M lager dan begroot en € 1M lager dan 2012.

**Bezoldiging directie (algemeen directeur)**

Het Bestuur stelt de beloning van de Directie vast op voordracht van de Renumeratie- en Nominatiecommissie. Het beloningsbeleid van NOC\*NSF gaat uit van een passende beloning voor de zwaarte en omvang van de directiefunctie. Hierbij worden in acht genomen de marktomstandigheden, de VFI-richtlijnen en de uitgangspunten van het beloningskader geformuleerd in de code Wijffels.

De bestuursleden ontvingen over 2013 geen salaris (2012: idem).

**Dienstverband:**

Aard	tijdelijk (t/m 30.09.2016)	tijdelijk (t/m 30.09.2016)
Uren (voltijds werkweek)	38	38
Periode	01/01-31/12	01/01-31/12

**Bezoldiging:**

Bruto loon	220	187
Vakantiegeld	18	15
Eindejaarsuitkering/13e maand	-	10
Totaal jaarinkomen	<u>238</u>	<u>212</u>
Sociale lasten (werkgeversdeel)	10	9
Pensioenlasten (werkgeversdeel)	28	24
Crisisheffing	11	9
Overige beloningen	-	1
Totaal overige lasten en vergoedingen	<u>49</u>	<u>43</u>
Totaal bezoldiging	<u>287</u>	<u>255</u>



	<b>Realisatie 2013</b>	<b>Begroting 2013</b>	<b>Realisatie 2012</b>
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>LASTEN</b>			
(35) <b>Afschrijvingskosten</b>			
<u>Specificatie/soort</u>			
(1) Afschrijvingskosten immateriële vaste activa	21	-	-
(2) Afschrijvingskosten materiële vaste activa	3.172	2.757	2.410
	<u>3.193</u>	<u>2.757</u>	<u>2.410</u>
<u>Afschrijvingskosten immateriële vaste activa</u>			
(1) Oprichtingskosten	21	-	-
	<u>21</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
<u>Afschrijvingskosten materiële vaste activa</u>			
(2) Gebouwen en terreinen	1.695	1.937	1.228
Machines en installaties	984	610	587
Inventaris en overige activa	1.129	732	595
	<u>3.808</u>	<u>3.279</u>	<u>2.410</u>
Vrijval investeringssubsidies	636-	522-	-
	<u>3.172</u>	<u>2.757</u>	<u>2.410</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>			
NOC*NSF	404	272	1.870
SCP	2.220	1.878	-
HCP	569	607	540
	<u>3.193</u>	<u>2.757</u>	<u>2.410</u>

Toelichting

De afschrijvingskosten 2013 zijn hoger dan begroot (+ € 0,4M), vooral door afschrijvingen op investeringsprojecten die na het opstellen van de begroting zijn geïnitieerd en afschrijvingen op de WKO-installatie.

(36) <b>Huisvestingskosten</b>			
<u>Specificatie</u>			
(Groot) Onderhoud en ontwikkeling	777	1.062	1.500
Beveiliging, schoonmaak en catering	1.446	1.445	1.585
Energie en servicekosten	805	1.034	773
Huur en lease	590	461	839
Belastingen en heffingen	482	426	394
Overige huisvestingskosten	507	572	336
	<u>4.607</u>	<u>5.000</u>	<u>5.427</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>			
NOC*NSF	74	539	4.017
SCP	3.262	3.002	-
HCP	1.271	1.459	1.410
	<u>4.607</u>	<u>5.000</u>	<u>5.427</u>

Toelichting

(10e) De totale huisvestingskosten zijn € 0,4M lager dan begroot en € 0,8M lager dan 2012. Met name de onderhoudskosten en de energie- en servicekosten waren lager dan begroot.

Realisatie 2013	Begroting 2013	Realisatie 2012
x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000

**LASTEN**

(37)

**Organisatiekosten**Specificatie

Automatiseringskosten	966	507	689
Accountants- en advieskosten	443	227	452
Kantoorbenodigdheden	391	513	479
Bestuurskosten	206	177	396
Contributies	129	55	133
Telefonie	80	138	138
Congressen	38	-	53
Organisatieontwikkeling	-	1.235	37
Garantie EYOF	-	-	260
Overige organisatiekosten	505	248	362
	<u>2.758</u>	<u>3.100</u>	<u>2.999</u>

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF	2.489	2.750	2.784
SCP	39	55	-
HCP	230	295	215
	<u>2.758</u>	<u>3.100</u>	<u>2.999</u>

Accountants- en advieskosten

* Controle jaarrekening	72	65	58
* Overige controles (m.n. subsidies)	41	50	43
* Fiscale adviezen	74	42	162
* Juridische adviezen	154	30	65
* Overige adviezen	102	40	124
	<u>443</u>	<u>227</u>	<u>452</u>
* Deloitte	84		-
* AcconAvm	29		101
* EY (Ernst & Young)	74		162
* Overige	256		189
	<u>443</u>	<u>227</u>	<u>452</u>

Toelichting

De organisatiekosten zijn € 0,3M lager dan begroot en € 0,2 miljoen lager dan 2012. De afwijkingen betreffen meerdere subposten met relatief kleinere verschillen.

(38)

**Marketing- en communicatiekosten**Specificatie

Digitale media	215	-	762
Printed media	189	21	577
Campagnes	189	-	1.226
Relatiemarketing	107	48	199
Overige marketingkosten	453	2.608	858
	<u>1.153</u>	<u>2.677</u>	<u>3.622</u>

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF	863	1.995	3.348
SCP	28	4	-
HCP	262	678	274
	<u>1.153</u>	<u>2.677</u>	<u>3.622</u>

Toelichting

De marketingkosten zijn € 1,5M lager dan begroot en € 2,5M lager dan 2012.

De redenen hiervan zijn met name gelegen in niet uitgevoerde campagnes.

	<b>Realisatie 2013</b>	<b>Begroting 2013</b>	<b>Realisatie 2012</b>
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>LASTEN</b>			
(39) <b>Kostprijs verkopen</b>			
<u>Specificatie</u>			
Kostprijs food & beverage	1.408	1.646	1.447
Kostprijs verhuur vergaderaccommodaties	423	480	446
Kostprijs verhuur hotelkamers	116	35	169
	<u>1.947</u>	<u>2.161</u>	<u>2.062</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>			
NOC*NSF	-	-	-
SCP	407	348	-
HCP	1.540	1.813	2.062
	<u>1.947</u>	<u>2.161</u>	<u>2.062</u>
(40) <b>Specifieke projectkosten</b>			
<u>Specificatie</u>			
Advieskosten projecten	4.446	-	2.925
Reis- en verblijfkosten	2.159	-	3.016
Evenementen en congressen	902	-	4.707
Voorzieningen topsporters	784	-	2.840
Overige specifieke kosten	5.420	11.218	6.377
	<u>13.711</u>	<u>11.218</u>	<u>19.865</u>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>			
NOC*NSF	12.537	11.218	19.865
SCP	1.174	-	-
HCP	-	-	-
	<u>13.711</u>	<u>11.218</u>	<u>19.865</u>
<u>Toelichting</u>			

Deze post betreft specifieke kosten van activiteiten binnen de projectfinanciering en de overige doelstellingen.

Deze kosten zijn ten opzichte van 2012 fors gedaald doordat in 2013 geen grote (sport)evenementen plaats hebben gevonden.

	<b>Realisatie 2013</b>	<b>Begroting 2013</b>	<b>Realisatie 2012</b>
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>LASTEN</b>			
<b>(41) Bestedingsplan sportorganisaties</b>			
<u>Specificatie</u>			
1.1 Basisbijdrage sportparticipatie/Leven Lang Sporten	5.412	5.500	4.541
1.2 Kwaliteitsbevordering Kader/sportopleidingen bonden	1.718	2.000	2.000
1.3 Veilig sportklimaat	6.847	4.113	3.887
1.4 Uitdagend sportaanbod gehandicapten	-	-	236
<b>SPORTPARTICIPATIE</b>	<b>13.977</b>	<b>11.613</b>	<b>10.664</b>
2.1 Maatwerkfinanciering Top 10	28.592	30.550	-
Toptrainings- & wedstrijdprogramma's**	-	-	11.560
Deelname**	-	-	4.000
2.2 Technisch directeuren	-	-	1.290
2.4 Uitvoering anti-dopingbeleid	1.000	1.000	850
2.5 Host broadcasting	400	600	500
2.9 CTO's/ NTC	682	-	963
Coaches aan de Top	-	-	4.125
Gezond aan de Top	-	-	1.250
Certificering talentontwikkeling**	-	-	500
<b>TOP 10</b>	<b>30.674</b>	<b>32.150</b>	<b>25.038</b>
3.1 Algemeen functioneren sportbonden	17.170	17.050	9.288
Tussentijdse verhoging bestedingsplan	-	-	7.500
3.2 Organisatieontwikkeling	579	600	-
Fonds Ontwikkeling Bonden	-	-	760
Fonds Ontwikkeling Bonden extra budget	-	-	287
Stimulering samenwerking bonden 2* en 3*	-	-	260
Algemeen functioneren kenniscentrum koepels	-	-	300
3.5 Combinatiefuncties	300	-	-
3.7 Collectieve monitoring en onderzoek	400	400	-
3.9 Uitvoering tuchtrecht/Instituut Sport Rechtspraak	120	120	50
3.10 Olympische netwerken	78	200	-
3.11 NL sporter en NL coach	120	120	-
3.12 Classificatie-instituut gehandicaptensport	50	50	-
3.13 Sport & Zaken	50	50	-
<b>BRANCHE-ONTWIKKELING/ALGEMEEN</b>	<b>18.867</b>	<b>18.590</b>	<b>18.445</b>
4.1 Afbouwregeling	1.525	-	-
4.2 Maatwerkfinanciering	303	-	-
4.9 Compensatie marketingrechten	949	-	-
EYOF	62	-	-
Afrekeningen vorig jaar	138-	-	862
Diversen	-	244	144
<b>OVERIG</b>	<b>2.701</b>	<b>244</b>	<b>1.006</b>
	<b>66.219</b>	<b>62.597</b>	<b>55.153</b>
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>			
NOC*NSF	66.219	62.597	55.153
SCP	-	-	-
HCP	-	-	-
	<b>66.219</b>	<b>62.597</b>	<b>55.153</b>

Toelichting

Dit betreft de aan sportorganisaties uitgekeerde gelden in het kader van het bestedingsplan.

Tegenover deze lasten staan baten uit Lottogelden, subsidies (met name VWS) en sponsorgelden (Mission/Ambition).

De lasten Bestedingsplan sportorganisaties zijn hoger dan begroot, vooral door de niet begrote lasten in het kader van de compensatie marketingrechten, combinatiefuncties en EYOF.

	<b>Realisatie 2013</b>	<b>Begroting 2013</b>	<b>Realisatie 2012</b>
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000

**LASTEN****(42) Belastingen resultaat**

Specificatie/groepsmaatschappij NOC*NSF	-	-	-
SCP	-	-	-
HCP	169-	12	67
	<u>169-</u>	<u>12</u>	<u>67</u>
<b>Berekening SCP</b>			
Commercieel resultaat	760-	133-	-
Gemengde/niet-aftekbare kosten	5	-	-
Fiscaal resultaat	<u>755-</u>	<u>133-</u>	<u>-</u>
Pro forma berekende Vennootschapsbelasting (20-25%)	<u>179-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>

Voor SCP is geen actieve belastinglatentie voor compensabele verliezen opgenomen omdat nog onvoldoende zekerheid bestaat over de toekomstige resultaten.

**Berekening HCP**

Commercieel resultaat	727-	46	298
Gemengde/niet-aftekbare kosten	9	2	10
Fiscaal resultaat	<u>718-</u>	<u>48</u>	<u>308</u>
Vennootschapsbelasting (20-25%)	<u>169-</u>	<u>12</u>	<u>67</u>
Vennootschapsbelasting HCP/SCP	<u>169-</u>	<u>12</u>	<u>67</u>

De aanslagen Vennootschapsbelasting HCP zijn definitief geregeld tot en met 2011.

**(45) Resultaat deelnemingen**

Specificatie			
Resultaatverschil HCP	35-	454	-
	<u>35-</u>	<u>454</u>	<u>-</u>

**Toelichting**

Deze post betreft:

- \* gerealiseerd: een nagekomen verschil betreffende het resultaat 2012 HCP;
- \* begroot: het verschil in resultaat volgens de enkelvoudige begroting van NOC\*NSF en de eigen begroting van HCP (de begroting NOC\*NSF was eerder vastgesteld dan die van HCP).

**2.1.4.9 Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht**

Saldo liquide middelen 31 december	40.899	58.963
Saldo liquide middelen 1 januari	58.963	74.124
<b>Mutatie = kasstroom</b>	<u>18.064-</u>	<u>15.161-</u>

### 2.1.4.10 Transacties met verbonden partijen

Transacties van NOC\*NSF (inclusief deelnemingen) met verbonden partijen vinden plaats op basis van marktconforme tarieven. Een overzicht van de omvang van de transacties met belangrijke verbonden partijen luidt als volgt:

	<u>Baten / Debiteuren</u>	<u>Lasten / Crediteuren</u>	
	* € miljoen	* € miljoen	
Fonds voor de Topspporter	0,4	-	bijdragen kostenvergoedingen
Stichting Olympisch Stadion	-	0,2	exploitatiebijdragen&olymp.educatie
Innosport	-	3,4	projectbijdragen
Sport en Zaken	-	0,3	partnershipbijdrage
	<u>0,4</u>	<u>3,9</u>	

## 2.2 Enkelvoudige jaarrekening

## 2.2.1 Balans per 31 december 2013

(na resultaatbestemming)

Ref.	<b>31 december 2013</b>	<b>31 december 2012</b>
	x € 1.000	x € 1.000
<b>A C T I V A</b>		
<b>Materiële vaste activa</b>		
Inventaris en overige activa	1.300	1.353
	<u>1.300</u>	<u>1.353</u>
<b>Financiële vaste activa</b>		
Deelnemingen (1)	15.883	15.470
Leningen u/g deelnemingen (2)	7.362	9.375
	<u>23.245</u>	<u>24.845</u>
<b>VASTE ACTIVA</b>	24.545	26.198
<b>Vorderingen en overlopende activa</b>		
Leningen u/g deelnemingen (2)	423	600
Vorderingen deelnemingen (3)	747	347
Belastingen	-	687
Debiteuren	4.086	3.542
Overige vorderingen	1.167	3.980
	<u>6.423</u>	<u>9.156</u>
<b>Liquide middelen</b>	40.328	58.385
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>	46.751	67.541
	<u>71.296</u>	<u>93.739</u>
<b>P A S S I V A</b>		
<b>Vermogen</b>		
Continuïteitsreserve	3.532	3.500
Bestemmingsreserves	4.214	5.869
Bestemmingsreserve Lotto	48.111	57.654
	<u>55.857</u>	<u>67.023</u>
<b>Langlopende schulden</b>		
Egalisatierekening Topsport	373	-
	<u>373</u>	<u>-</u>
<b>Voorzieningen</b>		
Jubileumverplichtingen	214	202
	<u>214</u>	<u>202</u>
<b>Kortlopende schulden</b>		
Groepsmaatschappijen	-	1.500
Bestedingsplan	947	5.951
Onderhanden projecten	6.134	9.503
Belastingen en sociale verzekeringen	816	399
Pensioenen	136	518
Crediteuren	3.775	5.078
Overige schulden	3.044	3.565
	<u>14.852</u>	<u>26.514</u>
	<u>71.296</u>	<u>93.739</u>



## 2.2.2 Staat van baten en lasten over 2013

### 2.2.2.1 Categorieale indeling

	Ref.	Realisatie	Begroting	Realisatie excl. SCP	Realisatie incl. SCP
		2013	2013	2012	2012
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>BATEN</b>					
Lottogelden		44.358	52.175	48.248	48.685
Sponsorgelden		9.653	9.675	11.411	11.411
Subsidies overheden		26.816	26.758	24.133	30.102
Contributies		1.118	980	907	907
Overige baten		3.461	2.174	3.627	10.604
Mutatie onderhanden projecten		3.370	1.015	54-	525
Financieringsresultaat		647	250	1.381	1.200
		<u>89.423</u>	<u>93.027</u>	<u>89.653</u>	<u>103.434</u>
<b>LASTEN</b>					
Personeelskosten		13.752	13.381	15.146	16.397
Afschrijvingskosten		404	272	261	1.870
Huisvestingskosten		693	1.042	546	4.606
Organisatiekosten		2.581	2.906	2.865	2.902
Marketing- en communicatiekosten		863	1.995	3.345	3.348
Specifieke projectkosten		12.798	10.834	18.311	20.070
Bestedingsplan sportorganisaties		68.145	62.597	55.153	55.153
Doorbelaste kantoor/overheadkosten		-	-	750-	-
		<u>99.236</u>	<u>93.027</u>	<u>94.877</u>	<u>104.346</u>
<b>SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>					
		9.813-	-	5.224-	912-
Resultaat deelnemingen	(4)	1.353-	500	231	231
<b>RESULTAAT</b>		<u>11.166-</u>	<u>500</u>	<u>4.993-</u>	<u>681-</u>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>					
Bestemmingsreserve Lotto		9.543-	-	328-	328
Bestemmingsreserves		1.655-	500	4.665-	1.009-
Continuïteitsreserve		32	-	-	-
		<u>11.166-</u>	<u>500</u>	<u>4.993-</u>	<u>681-</u>

## 2.2.2.2 Functionele indeling

	Ref.	Realisatie	Begroting	Realisatie excl. SCP	Realisatie incl. SCP
		2013	2013	2012	2012
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>BATEN</b>					
Lottogelden		44.358	52.175	48.248	48.685
Sponsorgelden		9.653	9.675	11.411	11.411
Subsidies overheden		26.816	26.758	24.133	30.102
Contributies		1.118	980	907	907
Overige baten		3.461	2.174	3.627	10.604
Mutatie onderhanden projecten		3.370	1.015	54-	525
Financieringsresultaat		647	250	1.381	1.200
		<u>89.423</u>	<u>93.027</u>	<u>89.653</u>	<u>103.434</u>
<b>LASTEN</b>					
Besteed aan specifieke doelstellingen					
* Topsport top 10		45.518	43.805	40.697	40.697
* Brancheversterking		18.818	18.725	18.976	18.976
* Levenlang sporten		22.532	17.811	17.313	17.313
* Behartiging belangen leden		2.734	2.911	4.688	4.688
* Verdelen middelen		684	482	482	482
		<u>90.286</u>	<u>83.734</u>	<u>82.156</u>	<u>82.156</u>
Besteed aan overige doelstellingen					
* Exploitatie vastgoed		-	-	-	9.469
* Olympisch Plan 2028		1.482	1.903	2.470	2.470
		<u>1.482</u>	<u>1.903</u>	<u>2.470</u>	<u>11.939</u>
Werving baten		4.360	3.573	6.638	6.638
Beheer en administratie		3.108	3.817	3.613	3.613
		<u>99.236</u>	<u>93.027</u>	<u>94.877</u>	<u>104.346</u>
<b>SALDO VAN BATEN EN LASTEN</b>					
Resultaat deelnemingen	(4)	9.813-	-	5.224-	912-
<b>RESULTAAT</b>		<u>11.166-</u>	<u>500</u>	<u>4.993-</u>	<u>681-</u>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>					
Bestemmingsreserve Lotto		9.543-	-	328-	328
Bestemmingsreserves		1.655-	500	4.665-	1.009-
Continuïteitsreserve		32	-	-	-
		<u>11.166-</u>	<u>500</u>	<u>4.993-</u>	<u>681-</u>

## 2.2.3 Kasstroomoverzicht over 2013

Ref.	<b>Realisatie 2013</b>	<b>Realisatie 2012</b>
	x € 1.000	x € 1.000
Saldo van baten en lasten	9.813-	912-
Afschrijvingskosten	404	1.870
CASH FLOW	9.409-	958
Aanpassing voor:		
* mutatie vorderingen	2.733	1.324-
* mutatie effecten	-	301
* ontvangen dividend	-	-
* mutatie voorzieningen	12	23-
* mutatie onderhanden projecten	3.369-	525-
* mutatie schuld bestedingsplan	5.004-	1.755-
* mutatie kortlopende schulden	3.042-	4.731
	8.670-	1.405
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>18.079-</b>	<b>2.363</b>
Investerings materiële vaste activa	351-	15.318-
Desinvesteringen materiële vaste activa	-	45.363
Investerings financiële vaste activa	-	14.125-
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>351-</b>	<b>15.920</b>
Aflossingen langlopende leningen	-	8.094-
Verstrekken langlopende leningen	-	9.975-
Aflossingen langlopende leningen u/g	-	300
Ontvangsten Egalisatiereserve Topsport	373	-
Herrubricering BR Huisvesting/Investeringsubsidies	-	15.652-
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>373</b>	<b>33.421-</b>
<b>Kasstroom</b>	<b>18.057-</b>	<b>15.138-</b>

## 2.2.4 Toelichting

### 2.2.4.1 Algemeen

#### **Enkelvoudige jaarrekening**

Voor de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening van NOC\*NSF wordt grotendeels verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

#### **Juridische splitsing Sportcentrum Papendal (SCP)**

Eind 2012 is Sportcentrum Pappende juridisch afgesplitst in een nieuwe besloten vennootschap.

Afgesplitst zijn met name al het onroerend goed en de daarbij behorende machines/installaties, inventaris en overige bezittingen/vorderingen en bijbehorende schulden (waaronder de hypotheekschulden en de vooruitontvangen huurgelden).

De enkelvoudige balans van NOC\*NSF is als gevolg hiervan niet goed vergelijkbaar met die van eind vorig boekjaar.

Ter wille van een zinvolle vergelijking zijn de cijfers van NOC\*NSF over 2012 ook zonder SCP weergegeven.

#### (2) **Financiële vaste activa**

##### (2a) *Deelnemingen*

Deelnemingen waarbij invloed van betekenis op het zakelijke en financieel beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd op de netto vermogenswaarde, die is bepaald volgens dezelfde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling als NOC\*NSF.

##### (2b) *Leningen u/g deelnemingen*

Leningen worden voor de nominale waarde opgenomen. Voor eventueel (deels) oninbaar geachte leningen wordt een voorziening voor oninbaarheid opgenomen.

## 2.2.4.2 Toelichting op posten van de balans

		(31 december) 2013			(31 december) 2012	
		x € 1.000			x € 1.000	
<b>VASTE ACTIVA</b>						
<b>Financiële vaste activa</b>						
<u>Specificatie</u>						
(1)	Deelnemingen			15.883		15.470
(2)	Leningen u/g deelnemingen			7.362		9.375
				<u>23.245</u>		<u>24.845</u>
<u>Verloopoverzicht</u>						
		<b>SCP</b>	<b>HCP</b>	<b>Totaal</b>		
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000		
(1)	Deelnemingen					
	Saldo 1 januari 2013	14.125	1.345	15.470		
	Correctie beginbalans Agioreserve	1.766	-	1.766		
	Resultaat boekjaar	760-	593-	1.353-		
	Saldo 31 december 2013	<u>15.131</u>	<u>752</u>	<u>15.883</u>		
(2)	Leningen u/g deelnemingen					
	Saldo 1 januari 2013	9.375	-	9.375		
	Correctie beginbalans	1.590-	-	1.590-		
	Subtotaal	7.785	-	7.785		
	Af: kortlopend deel	423-	-	423-		
	Saldo 31 december 2013	<u>7.362</u>	<u>-</u>	<u>7.362</u>		
	<b>Totaal</b>	<u>22.493</u>	<u>752</u>	<u>23.245</u>		
	<u>Toelichting leningen u/g deelnemingen</u>		Rente%	Hoofdsom	Aflossing/jr.	
	SCP: Lening SOG-gebouw		3 mnd. euribor+1%	6.975	300	
	SCP: Lening Arnhemhal		3 mnd. euribor+1%	1.233	123	
				<u>8.208</u>	<u>423</u>	
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>						
(3)	<b>Vorderingen deelnemingen</b>					
	<u>Specificatie</u>					
	SCP			747		-
	HCP			-		347
				<u>747</u>		<u>347</u>

**2.2.4.3 Toelichting op de staat van baten en lasten**

	<b>Realisatie 2013</b>	<b>Begroting 2013</b>	<b>Realisatie 2012</b>
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>(4) Resultaat deelnemingen</b>			
<u>Specificatie</u>			
SCP resultaat boekjaar	760-	-	-
HCP resultaat boekjaar	558-	500	231
HCP correctie resultaat vorig boekjaar	35-	-	-
	<u>1.353-</u>	<u>500</u>	<u>231</u>

Toelichting

Het resultaat deelnemingen bestaat uit het resultaat van de deelnemingen SCP en HCP.

**2.2.4.4 Kengetallen****% Lasten beheer en administratie**

Lasten Beheer en administratie	3.108	3.817	3.613
Lasten	99.236	93.027	94.877
% Lasten Beheer en administratie	<b>3,1%</b>	<b>4,1%</b>	<b>3,8%</b>

Toelichting

De lasten beheer en administratie in een % van de totale lasten zijn gedaald van 3,8% in 2012 tot 3,1% in 2013, tegenover 4,1% begroot. De Vereniging heeft hierbij als norm gesteld dat de lasten beheer en administratie niet hoger mogen zijn dan 7,5% van de totale lasten.

**% Besteed aan doelstellingen**

Lasten specifieke doelstellingen	90.286	83.734	82.156
Lasten overige doelstellingen	1.482	1.903	2.470
Besteed aan doelstellingen	91.768	85.637	84.626
Baten	89.423	93.027	89.653
Af: Investeringsbijdragen	-	-	4.750-
Baten exclusief investeringsbijdragen	89.423	93.027	84.903
% Besteed aan doelstellingen/baten	<b>103%</b>	<b>92%</b>	<b>100%</b>

Toelichting

Het % lasten besteed aan doelstellingen is hoger dan begroot, namelijk 103% (+11%), vooral doordat de uitgaven van het Bestedingsplan Lotto hoger waren dan de inkomsten.

### 3. OVERIGE GEGEVENS

### 3.1 Resultaatbestemming

	<b>2013</b>	<b>2012</b>
	x € 1.000	x € 1.000
<b>Resultaat boekjaar</b>	<b>11.166-</b>	<b>681-</b>
<b>Dit resultaat wordt als volgt bestemd:</b>		
(11) <u>Bestemmingsreserves:</u>		
(11a) <u>Bestemmingsreserve Activa</u>		
Investeringssubsidie	-	4.750
Vrijval afschrijvingen	-	22-
	-	4.728
(11b) <u>Bestemmingsreserve Uitzending Teams</u>		
Baten	1.865	2.386
Lasten	1.768-	4.329-
Toegerekende rente	20	66
	117	1.877-
(11c) <u>Bestemmingsreserve Mission/Ambition</u>		
Baten (sponsorgelden)	9.653	11.411
Lasten	10.089-	14.951-
Toegerekende rente	9	67
	427-	3.473-
(11d) <u>Bestemmingsreserve Deelnemingen</u> (Aandeel) Resultaten	1.345-	231
	1.345-	231
(11e) <u>Bestemmingsreserve Huisvesting</u>		
Baten	-	120
Exploitatieresultaat SCP	-	137-
Groot onderhoud	-	399-
	-	416-
(11f) <u>Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling</u>		
Lasten	-	202-
Van Continuïteitsreserve	-	-
	-	202-
	1.655-	1.009-
(12) <u>Bestemmingsreserve Lotto:</u>		
Baten	45.958	50.085
Lasten	55.869-	50.609-
Toegerekende rente	368	820
Resultaat basis- en projectfinanciering	-	32
	9.543-	328
(10) <u>Continuïteitsreserve:</u>		
Resultaat werkorganisatie	40	-
Resultaat SCP	8-	-
	32	-
	<b>11.166-</b>	<b>681-</b>

(10-12) Voor een gedetailleerde toelichting op de mutaties wordt verwezen naar de toelichting op de betreffende balansposten in de geconsolideerde jaarrekening.

### 3.2 Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen belangrijke gebeurtenissen na balansdatum te melden, die een ander licht werpen op de toestand op balansdatum.



### 3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

**Aan:**

Het bestuur en de directie van Vereniging Nederlands Olympisch Comité \* Nederlandse Sport Federatie

**VERKLARING BETREFFENDE DE JAARREKENING**

Wij hebben de in dit verslag op pagina's 28 tot en met 70 opgenomen jaarrekening 2013 van Vereniging Nederlands Olympisch Comité \* Nederlandse Sport Federatie te Arnhem gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2013 en de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2013 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

**Verantwoordelijkheid van het bestuur**

Het bestuur van de vereniging is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het bestuurs- en directieverslag, beide in overeenstemming met het reglement van het CBF Keurmerk voor kansspelbegunstigden, waaronder begrepen de van toepassing zijnde artikelen volgens de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving 650 "Fondsenwervende instellingen". Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

**Verantwoordelijkheid van de accountant**

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoordeling van de risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vereniging. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vereniging gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

**Oordeel betreffende de jaarrekening**

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Vereniging Nederlands Olympisch Comité \* Nederlandse Sport Federatie per 31 december 2013 en van het saldo van baten en lasten over 2013 in overeenstemming met de eisen uit het CBF reglement voor kansspelbegunstigden en de van toepassing zijnde artikelen volgens de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving 650 "Fondsenwervende instellingen".

**VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE BIJ OF KRACHTENS DE WET GESTELDE EISEN**

Op grond van de wettelijke verplichtingen ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder f BW melden wij dat het bestuurs- en directieverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Arnhem, 19 mei 2014

Deloitte Accountants B.V.

was getekend  
drs. V.W.J.A. van Stijn RA MGA

## 4. BIJLAGE

## 4.1 Overzicht (neven)functies bestuursleden en directie

### **BESTUURSLEDEN**



#### **M.M.A.A. (Tineke) Bartels - de Vries**

Geboortedatum	2 juni 1951
Functie algemeen	Technisch directeur Academy Bartels, Hoog Mierde
Nevenfuncties algemeen	Bondscoach KNHS 'Jong Oranje'
Functies NOC*NSF	Bestuurslid, aandachtsveld Topsport



#### **H.M. (Harry) Been**

Geboortedatum	23 januari 1949
Functie algemeen	-
Nevenfuncties algemeen	Voorzitter RvC Sportstad Heerenveen Diverse (commissie)functies binnen UEFA en FIFA
Functies NOC*NSF	Bestuurslid, aandachtsveld Evenementen



#### **J.H.A. (André) Bolhuis**

Geboortedatum	4 oktober 1946
Functie algemeen	Tandarts, werkzaam in de Kliniek voor Tandheelkunde Utrecht
Nevenfuncties algemeen	Lid Raad van Advies Universitair Centrum Sportgeneeskunde Utrecht Voorzitter Universiteitsfonds Utrecht Commissaris Nederlandse Vereniging van Golvende Journalisten
Functies NOC*NSF	Voorzitter Lid Raad van Bestuur EYOF 2013 Voorzitter Stichting Fonds voor de Topsporter



#### **W. (Wim) Ludeke**

Geboortedatum	25 april 1952
Functie algemeen	Voorzitter College van Bestuur Stichting De Onderwijsspecialisten, Arnhem
Nevenfuncties algemeen	Voorzitter Regionaal Expertise Centrum Groot Gelre (samenwerkingsverband speciaal onderwijs) Lid Algemeen Bestuur van de PO-Raad (branche organisatie voor het primair en speciaal onderwijs) Diverse bestuursfuncties binnen lokale- en regionale samenwerkingsverbanden onderwijs Voorzitter Jeugd sportfonds Arnhem Voorzitter Stichting Hersenletselteam Gelderland Lid Adviescommissie Revalidatiefonds
Functies NOC*NSF	Bestuurslid, aandachtsveld Gehandicaptensport Lid Auditcommissie Voorzitter NPC (National Paralympic Committee of the Netherlands)

**J.W. (Jan Willem) Maas**

Geboortedatum	27 februari 1959
Functie algemeen	Senior partner & managing director Boston Consulting Group (BCG) Amsterdam
Nevenfuncties algemeen	Lid Utrecht Development Board (UDB) (adviesorgaan gemeente Utrecht inzake stadsontwikkeling)
Functies NOC*NSF	Bestuurslid, aandachtsveld Sportparticipatie Voorzitter Nominatie- en Remuneratiecommissie

**A.G.J.M. (Ton) Rombouts**

Geboortedatum	2 juli 1951
Functie algemeen	Burgemeester van de gemeente 's-Hertogenbosch
Nevenfuncties algemeen	Voorzitter Veiligheidsregio Brabant-Noord Voorzitter algemeen bestuur Stadsgewest 's-Hertogenbosch Voorzitter Jury Netwerk Citymarketing Voorzitter Stichting E-laad.nl Voorzitter Kennisplatform Elektromagnetische velden en Gezondheid, Ministerie VROM Voorzitter Nederlandse Dans Dagen Voorzitter golf Burgomasters Lid landelijk veiligheidsberaad/instituut fysieke veiligheid Lid Algemeen Bestuur Stichting Amici Almae Matris, Katholieke Universiteit Leuven Lid Comité van de Regio's, Europese Unie, Brussel Bestuurslid Stichting Jan Schröderfonds Plaatsvervangend regio-burgemeester Politieregio Oost-Brabant
Functies NOC*NSF	Vicevoorzitter Bestuurslid, aandachtsveld Breedtesport Lid Nominatie- en Remuneratiecommissie

**J.N.M. (Jeroen) Straathof**

Geboortedatum	18 november 1972
Functie algemeen	-
Nevenfuncties algemeen	-
Functies NOC*NSF	Bestuurslid Voorzitter Atletencommissie (en daarmee bestuurslid qualitate qua)

**J.M. (Anneke) van Zanen- Nieberg**

Geboortedatum	30 december 1963
Functie algemeen	Algemeen Directeur Audit Dienst Rijk
Nevenfuncties algemeen	Voorzitter Stichting Fonds Arbeidsaangelegenheden in de Sport (FAS) Voorzitter SV Hellas (handbal), Den Haag Bestuurslid Stichting Werkgever Sportclubs Den Haag Lid Sportadviesraad gemeente Den Haag
Functies NOC*NSF	Penningmeester bestuur Voorzitter Auditcommissie Lid Nominatie- en Remuneratiecommissie

**DIRECTIE****G. (Gerard) Dielessen**

Geboortedatum	20 januari 1955
Functie algemeen	Algemeen directeur NOC*NSF
Functies NOC*NSF	<p>Voorzitter RvC Hotel- en Congrescentrum Papendal (HCP)</p> <p>Bestuurslid Stichting Administratiekantoor Sportcentrum Papendal</p> <p>Beneficiantenraad De Lotto</p> <p>RvA Jeugdsportfonds</p> <p>Bestuurslid EYOF 2013</p> <p>Bestuurslid Stichting YOG 2018</p> <p>Lid RvT SESAM (Olympisch Stadion)</p> <p>Bestuurslid Innosport</p>