Nederlands Olympisch Comité
Nederlandse Sport Federatie

FINANCIEEL JAARVERSLAG

NOC * NSF

2014

Arnhem,
20 april 2015

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

INHOUDSOPGAVE

		Blz.
1.	**JAARVERSLAG**	3
1.1	**Profiel**	4
1.2	**Bestuurs- en directieverslag**	5
1.2.1	Vooraf	5
1.2.2	2014: grensverleggend	5
1.2.3	Ontwikkelingen binnen de vereniging	8
1.2.4	Kerntaak Behartiging Belangen Leden	9
1.2.5	Kerntaak Topsport	12
1.2.6	Kerntaak Sportontwikkeling (Brancheversterking en Levenlang sporten)	15
1.2.7	Kerntaak Marketing (Werving baten)	17
1.2.8	Kerntaak Verdelen Middelen	19
1.2.9	Kerntaak Staftaken (Beheer en administratie)	20
1.2.10	Overige taken NOC*NSF	21
1.2.11	Financiële informatie	22
1.2.12	Doorkijk naar 2015	26
1.2.13	Corporate governance	27
1.2.14	Verantwoordingsverklaring	29
2.	**JAARREKENING**	31
2.1	**Geconsolideerde jaarrekening**	31
2.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2014	32
2.1.2	Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2014	33
2.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2014	36
2.1.4	Toelichting	37
2.2	**Enkelvoudige jaarrekening**	69
2.2.1	Enkelvoudige balans per 31 december 2014	70
2.2.2	Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2014	71
2.2.3	Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2014	73
2.2.4	Toelichting	74
3.	**OVERIGE GEGEVENS**	78
3.1	Resultaatbestemming	79
3.2	Gebeurtenissen na balansdatum	79
3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	80
4.	**BIJLAGE**	81
4.1	Overzicht (neven)functies bestuursleden en directie	82

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 tot 1 november 2015.

ANBI-status

NOC*NSF bezit de ANBI-status.

1.2 Bestuurs- en directieverslag

1.2.1 Vooraf

Sinds enkele jaren zijn het inhoudelijk jaarverslag en het financiële jaarverslag 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 2014 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 als branche- en belangenorganisatie, aan de uitvoering van de Sportagenda 2016 en haar specifieke opdracht als Nationaal Olympisch Comité.
Naast dit formele (verenigings)jaarverslag heeft NOC*NSF op haar internetpagina een reeks van terugblikken op het jaar 2014 geplaatst. Deze zijn gebundeld op www.nocnsf.nl/terugblik2014.

1.2.2 2014: grensverleggend

2014 was in meerdere opzichten opzienbarend en grensverleggend. Een record aantal medailles in Sochi, een hele reeks Wereld- en Europese kampioenen bij sportbonden en een grote stijging van de sportparticipatie in Nederland. Daarnaast nam het kabinet ingrijpende besluiten over de kansspelwetgeving, werd het samenwerkingsverband "Kracht van Sportevenementen" opgericht en lanceerde NOC*NSF het Vertrouwenspunt Sport.

Sochi 2014
De Olympische en Paralympische Spelen van Sochi 2014 hebben naar verwachting op meerdere vlakken geschiedenis geschreven. Naast het grote sportieve succes van TeamNL zijn het ook Spelen geweest die in toenemende mate discussies opriepen over de opstelling van Rusland. Eerst vooral wat betreft de homorechten ter plekke, later met name over de opstelling van Rusland in het conflict dat in de Oekraïne is ontstaan.

Groot sportief succes
Voor Nederland werden het sportief gezien unieke Spelen. Tijdens de Olympische Winterspelen werd een recordaantal van 24 medailles behaald. Bij de Paralympische Spelen werd voor het eerst sinds 2002 op winterspelen weer een (gouden) medaille behaald. De deelnemende sporters hebben ieder voor zich en als totaal TeamNL geweldige prestaties neergezet. De gehele Olympische Cyclus van 2010 – 2014, die vooral in het teken heeft gestaan van het via samenwerken optimaliseren en faciliteren van het concurrentiemodel binnen de schaatssport, heeft het mogelijk gemaakt dat deze sporters zich konden focussen op hun eigen prestaties en op het teambelang.
Bij de Olympische Winterspelen was het aantal medailles van 24, waarvan 23 in het langebaanschaatsen, een extreem hoog aantal. Dit lag fors hoger dan de geformuleerde minimumdoelstelling van 9 (Vancouver plus 1) en zorgde ervoor dat Nederland als 5e eindigde in het medailleklassement.
Nederland behaalde een top 10-klassering met medailles in slechts 2 takken van sport. Met uitzondering van Wit-Rusland (eveneens 2), behalen de overige top 10-landen hun medailles in minimaal 6 takken van sport. De positie van Nederland is in vergelijking met de concurrentie-landen kwetsbaar. Eveneens werd aan de doelstelling voldaan om in meerdere sporten een medaille te behalen.
Op de Paralympische Winterspelen eindigde Nederland met één gouden medaille op de 14e plaats in het medailleklassement. Voor een Top10-klassering is een 2e gouden medaille benodigd. Met de behaalde medaille werd voldaan aan de minimum-doelstelling (Vancouver plus 1). Op basis van voorafgaande resultaten was de verwachting 2 medailles en 5 top 8-klasseringen. Het aantal top 8-klasseringen is in Sochi behaald, de gewenste en gehoopte 2e medaille helaas niet.

Olympische kampioen 2014:

- Schaatsen – Achtervolgingsploeg vrouwen
- Schaatsen – Achtervolgingsploeg mannen
- Schaatsen – Michel Mulder, 500m mannen
- Schaatsen – Stefan Groothuis, 1000m mannen
- Schaatsen – Sven Kramer, 5000m mannen
- Schaatsen – Jorrit Bergsma, 10000m mannen
- Schaatsen – Jorien ter Mors, 1500m vrouwen
- Schaatsen – Ireen Wüst, 3000m vrouwen

Paralympisch kampioen 2014:

- Snowboarden – Bibian Mentel, snowboardcross vrouwen

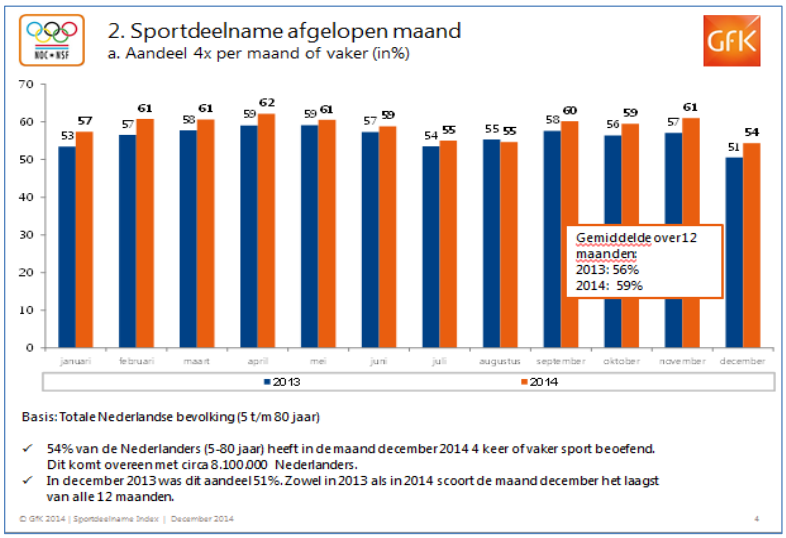
Homorechten
In de aanloop naar de Spelen was er forse nationale en internationale aandacht voor de wijze waarop in Rusland met de rechten van homo's, lesbiennes, biseksuelen en transgenders werd omgegaan.
Met name de toen nog recent ingevoerde wet die het verbood om in de nabijheid van minderjarigen positief over homoseksualiteit te spreken, kon op veel kritiek rekenen. NOC*NSF heeft hierover tot kort voor de Spelen met de sporters, begeleiders en sportbonden gesproken en er voor zorggedragen dat zij volledig geïnformeerd waren. Waar gewenst werden leden van Olympic TeamNL Sochi 2014 ondersteund bij hun optreden in de media. NOC*NSF heeft duidelijk aangegeven dat zij de negatieve houding in en van Rusland ten opzichte van homoseksuelen verwerpt. Van het IOC werd de verzekering verkregen dat de deelnemers en toeschouwers van Sochi 2014 van deze negatieve houding en wetgeving geen last zouden ondervinden.
Geconcludeerd kan worden dat deze discussies de sportieve voorbereiding van de sporters niet (negatief) heeft beïnvloed en dat vanaf de opening van de Spelen de focus van alle betrokkenen geheel was gericht op de sport en het behalen van prestaties.

Annexatie van de Krim
Tijdens de periode tussen de Olympische en Paralympische Spelen (24 februari tot 7 maart) ontstond op de Krim grote spanning tussen een groot deel van de inwoners van de Krim en de Oekraïense regering. Zo namen vanaf 1 maart gewapende groepen op diverse plekken de macht over van de regering. Tijdens de Paralympische Spelen (7 t/m 16 maart) namen de spanningen op de Krim toe en op de sluitingsdag van deze Spelen vond op de Krim een in de ogen van de regering van Oekraïne onwettig referendum plaats over de toekomst van dit deel van het land. Vanwege de openlijke politieke en veronderstelde militaire steun van Rusland aan de opstandelingen op de Krim, bezocht zowel het kabinet als het Koninklijk Huis deze Paralympische Spelen niet. In Sochi zelf blijken de genoemde internationale spanningen gedurende de Spelen geen invloed op de organisatie en uitvoering van de Spelen te hebben. De situatie werd dagelijks tijdens contacten tussen de betrokken autoriteiten, de teamleiding en NOC*NSF directie en bestuur geëvalueerd. Deze evaluaties betroffen met name de veiligheidssituatie waarin het Paralympic TeamNL zich bevond en de (inter)nationale politieke situatie die mogelijk beide aanleiding hadden kunnen zijn voor vervroegde terugkeer van het Team naar Nederland. Zoals bekend hebben deze evaluaties geen aanleiding gegeven tot het aanpassen van eerdere planningen.

Organisatie van de Spelen
De organisatie van zowel de Olympische als Paralympische Spelen was van een zeer hoog niveau. De staf en vrijwilligers van het organisatiecomité waren bijzonder vriendelijk, behulpzaam, internationaal georiënteerd en enthousiast over 'hun' evenement. Ook de venues, het Olympisch en Paralympisch dorp, en logistieke organisatie van Sochi waren eveneens van zeer hoog niveau. Zowel in het Coastal Cluster als het Mountain Cluster waren de afstanden van de sportersdorpen tot de venues zeer kort, veelal op loop- en fietsafstand. Belangrijkste kritiekpunt betrof de organisatie, communicatie en gebrekkige afstemming rond de dopingcontroles in Sochi.

De waarde van deelname aan de Spelen
De (merk)waarde van (Olympic) TeamNL is enorm gestegen en heeft de merkwaarde van NOC*NSF ingehaald. De door NOC*NSF georganiseerde evenementen rond TeamNL zijn goed bezocht en hoog gewaardeerd (stijging t.o.v. 2010). De Olympische Spelen hebben nog steeds een groot bereik onder en grote waarde voor het algemene publiek en bedrijfspartners, maar er zijn wel duidelijke trends en verschuivingen waarneembaar.
Aandachtspunt is de daling van het aantal Nederlanders dat de Winterspelen volgt, met name onder jongeren. De aandacht voor Paralympische Spelen is gestaag groeiende, maar is van een totaal andere (kleinere) omvang dan de Olympische Spelen.
De meeste bedrijfspartners hebben hun sponsorship rond Sochi naar tevredenheid kunnen activeren, mede door de individuele samenwerking met NOC*NSF en de uitzonderlijke prestaties van TeamNL. Door compliance regelgeving en sterkere focus op sales, verschuift de behoefte van luxe trips naar thuisblijfevents (bijv. Coolste Baan) voor relaties en klanten. Partners in Sport hebben behoefte aan intensievere activatie in niet-Olympische jaren.
De volledige publieksversie van de evaluatie Sochi 2014 met diverse aanvullende feiten en cijfers is te vinden op http://www.nocnsf.nl/sochi2014/evaluatierapport.

Sportparticipatie
Sinds 2 jaar meet NOC*NSF, in samenwerking met GfK, de sportdeelname in Nederland door middel van de (maandelijks) NOC*NSF Sportdeelname Index. Het aandeel Nederlanders dat minimaal 1 keer per maand sport is in 2014 gestegen naar 67% (2013: 65%). Dit betekent een stijging van 300.000 sporters.
Het aantal Nederlanders dat wekelijks sport is gestegen van 56% in 2013 naar 59% in 2014. Sportdeelname in Nederland groeit dus. Hiertegenover staat dat het aantal aangesloten leden bij sportbonden en sportverenigingen voor het eerst in jaren daalde (zie: *Ontwikkelingen binnen de vereniging)*
Aanvullende informatie is beschreven bij de kerntaak Sportontwikkeling, verderop in deze rapportage.



Kansspelwetgeving

Het kabinet gaf begin juli groen licht voor de verdere voorbereiding van een mogelijke fusie tussen De Lotto en De Nederlandse Staatsloterij. Daarmee komt een substantiële bijdrage van naar te verwachten minimaal 50 miljoen per jaar voor de organisatie van de sport in Nederland weer in zicht.

Door de eventuele fusie wordt het mogelijk de afdrachten aan de sport, maatschappelijke organisaties en de Staat duurzaam te verbeteren. Er is door beide organisaties en de betrokken ministeries hard aan gewerkt om deze belangrijke stap in de modernisering van de Nederlandse kansspelmarkt te kunnen zetten. De beoogde samenwerking kan leiden tot een belangrijke speler in de online- en offline kansspelmarkt waarmee een substantiële bijdrage aan de sport wordt gewaarborgd.

Na het kabinetsbesluit zijn de (verdere) voorbereidingen voor de fusie in gang gezet. Naar verwachting wordt de fusie begin 2015 gerealiseerd. Minister Edith Schippers (VWS) liet in november de Tweede Kamer weten dat zij besloten heeft voor 2015 een overbruggingssubsidie van €4 miljoen vrij te maken voor NOC*NSF om de verminderde afdracht van De Lotto aan NOC*NSF te compenseren

Met deze subsidie maakt VWS de uitvoering van de meerjarige Sportagenda 2012-2016 ("Road to Rio") van de sportsector verder mogelijk. Tevens faciliteert VWS hiermee de noodzakelijke transitie van de sport(organisaties). De subsidie levert ook mogelijkheden op voor topsportontwikkeling binnen de sporten die momenteel niet binnen de topsport-focus (Top 10 Ambitie) vallen.

Topsportevenementenbeleid

In 2014 is de netwerkorganisatie "Kracht van Sportevenementen" van start gegaan. In de netwerkorganisatie hebben de G5, VWS, NBTC en NOC*NSF de handen ineen geslagen wat betreft (de uitvoering van) het evenementenbeleid in Nederland. De missie is als volgt: *Nederland organiseert toonaangevende sportevenementen met internationale uitstraling, die excellent georganiseerd zijn en aantoonbaar economisch, maatschappelijk en sportief effect genereren voor het land.*

Vanuit het netwerk is de Commissie Evenementen ingericht, welke verantwoordelijk is voor het beoordelen van de aanvragen van evenementen voor plaatsing op de Topevenementenkalender. Daartoe is het Beleidskader Sportevenementen van het ministerie van VWS leidend. De commissie geeft een zwaarwegend advies aan het directeurenoverleg van de netwerkorganisatie ten aanzien van toe- of afwijzing. De Commissie Evenementen bestaat uit Harry Been (voorzitter), Johan Wakkie, Maarten van Bottenburg, Marcel Beerthuizen en Tanja Dik.

De Modelaanpak Evenementen en Nationale Sportevenementenkalender zijn dit jaar verder doorontwikkeld en breed ontsloten c.q. toegankelijk gemaakt.

Vertrouwenspunt Sport

In mei van dit jaar lanceerde Chiel Warners, voorzitter van de NOC*NSF Atletencommissie, het Vertrouwenspunt Sport. Bij dit meldpunt kunnen sporters, begeleiders en anderen terecht met vragen en meldingen van zaken die mogelijk in strijd zijn met de regels en die de integriteit van de sporter of de sport aantasten. Inmiddels is het Vertrouwenspunt vol in bedrijf en is ter promotie een animatie ontwikkeld, die toelicht met wat voor soort zaken sporters en hun omgeving kunnen aankloppen.

Het Vertrouwenspunt is door NOC*NSF en de sportbonden in het leven geroepen. Het team bestaat uit twaalf vertrouwenspersonen die na- en meedenken over de meest uiteenlopende vragen die te maken hebben met het gedrag van mensen binnen de sport. Sporters, maar ook trainers, ouders of bestuurders, kunnen er bijvoorbeeld terecht met vragen over ongewenst gedrag of hoe het aangepakt kan worden. Je kunt er ook terecht om even met iemand te 'sparren' wanneer je vragen of vermoedens hebt op het gebied van doping of matchfixing.

1.2.3 Ontwikkelingen binnen de vereniging

Leden(tal)ontwikkeling binnen de vereniging
Het aantal aangesloten sportbonden bleef in 2014 op 76. Hierbij dient wel aangetekend te worden dat per 1 januari 2015 de Nederlandse Racquetball Associatie geen lid meer is van NOC*NSF en de KNBLO Wandelorganisatie NL en Nederlandse Wandelsport Bond zijn gefuseerd tot de Koninklijke Wandelsport Bond Nederland.
Het ledental van de bij NOC*NSF aangesloten sportbonden bedroeg eind 2013 5.366.113 (Bron: Ledencijfers NOC*NSF 2013). Dit is 525.927 meer dan het ledental over 2012. Deze stijging wordt veroorzaakt door de toetreding van Sportvisserij Nederland vanaf 2013. Exclusief Sportvisserij Nederland is er sprake van een ledental-daling van 1,3%.
De grootste (absolute) stijging werd gerealiseerd door de Nederlandse Golf Federatie (+9.013). De Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond kende de grootste daling (-49.030).
Het totale aantal verenigingen eind 2013 is 24.299 en loopt daarmee jaarlijks nog steeds licht maar gestaag terug.

Lidmaatschapsdefinitie NOC*NSF
Op 25 juni 2014 is in een Extra Algemene Vergadering de nieuwe lidmaatschapsdefinitie van NOC*NSF definitief doorgevoerd door middel van een statutenwijziging. NOC*NSF heeft daardoor 3 categorieën van aangesloten organisaties: gewone leden, aspirant-leden en geassocieerden. De eerste geassocieerde organisaties zijn in de Algemene Vergadering van 18 november 2014 aan NOC*NSF verbonden.

Ledentevredenheidsonderzoek (LTO)
In 2014 is een beperkt tevredenheidsonderzoek uitgevoerd, vergelijkbaar met 2013. De basis voor dit vervolgonderzoek is gelegd in een uitgebreid LTO in 2012. De respons op dit onderzoek was 65% van de ondervraagden, met een dekking van 92% van de aangesloten sportbonden, in beide gevallen hoger dan de voorgaande jaren.
De stijging van de algemene tevredenheid over NOC*NSF heeft zich verder doorgezet: de werkorganisatie van 7,1 naar 7,2 en het bestuur van 6,9 naar 7,0 De algemene tevredenheid over NOC*NSF steeg van 7,0 naar 7,1. De waardering voor NOC*NSF is het grootst onder voorzitters en technisch directeuren van bonden.
Ten opzichte van 2012 is de tevredenheid over alle kerntaken van NOC*NSF gestegen, waarbij de stijging bij 'Belangenbehartiging' en 'Verdelen van middelen' relatief het grootst is.
Aandachtspunten voor de toekomst die naar voren komen in het LTO 2014 zijn:

- Transparantie en gerichte strategiebepaling m.b.t. sterk en snel veranderende omgeving(sfactoren), met maatwerk voor bonden, afhankelijk van de fase waarin zij verkeren
- Verbinding en samenwerking op het gebied van marketing
- Kennisdeling binnen topsport
- Versterking van en verbinding met de aansluiting bij de praktijk op het gebied van sportparticipatie.

Het LTO heeft geleid tot een aantal interventies en verbeteracties. Deze zijn expliciet (met symbool 'LTO') opgenomen in het jaarplan 2015 van NOC*NSF. Een aantal ontwikkelingen zal ook landen in het traject 'Transitie in de sport' en de nieuwe Sportagenda vanaf 2017.

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*

Internationale vertegenwoordiging
- NOC*NSF en NPC zijn aanwezig geweest bij bij diverse General Assemblies of vergelijkbare bijeenkomsten van internationale sportorganisaties
- Tijdens Sportaccord 2014 (Antalya, Tur) is gezamenlijk opgetreden met de G5, VWS en Buitenlandse Zaken inzake de evenementenambitie
- Rita van Driel (IOC Evaluatiecommissie Winterspelen 2020), André Bolhuis (ANOC Modernization Follow Up Commission) en Jeroen Bijl (EOC Olympic Games Commissie) zijn toegetreden tot c.q. benoemd in internationale commissies.
- Paralympisch atleten Marije Smits is voordragen voor de WADA atletencommissie.
- Organisatie van ontmoetingen met IOC / IPC leden, NOC / NPC vertegenwoordigers en IOC / EOC commissieleden in het buitenland (Sochi) en binnenland (WK Hockey, WK Roeien, ETTU-vergadering)
- Uitvoeren van internationale sociaal-maatschappelijke sportprojecten (GEO-project Rio)
- Organisatie van 4 thema- en netwerkbijeenkomsten voor Nederlandse internationale bestuurders en commissieleden.
- Coördinatie van (subsidie)aanvragen in het kader van Olympic Solidarity en Erasmus+

Beïnvloeding/lobby

Kansspelen
Op 5 maart is het Wetsvoorstel Kansspelen op Afstand openbaar geworden. Op 14 februari is dit wetsvoorstel naar de Raad van State gegaan. Tevens heeft het Kabinet voor een gelijktijdige notificatie van de Europese Commissie gekozen. Na een intensieve lobby wordt het belang van afdracht van loterijen aan sport en goede doelen in het gewijzigde wetsvoorstel nadrukkelijker onderkend. De maatregelen om de afdracht aan sport en goede doelen op niveau te houden worden onderdeel van de aanpassing van het gehele loterijstelsel.

Gedurende de tweede helft van het jaar is een intensief traject doorlopen met Lotto en Staatsloterij en de ministeries van VWS, Justitie en Financiën. Eind van het jaar zijn de fusiebesprekingen positief afgerond. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat de mondelinge behandeling van de KOA in de Tweede Kamer later zal plaatsvinden dan aanvankelijk gepland en op zijn vroegst aan het einde van het eerste kwartaal in 2015 zal plaatsvinden.

Verruiming sportvrijstelling
Het ministerie van Financiën wil de sportvrijstelling in de btw verruimen. Aanleiding is een uitspraak van het Europese Hof van Justitie (Bridport arrest). Dit voornemen kan grote negatieve consequenties voor sportaanbieders hebben. Verruiming van de sportvrijstelling kan betekenen dat gemeenten en sportstichtingen het recht op vooraftrek van in rekening gebrachte btw op de ver- of nieuwbouw van sportaccommodaties verliezen. Eerste globale berekeningen wijzen uit dat dit voor eigenaren van sportaccommodaties een financieel nadeel kan opleveren van tussen de 150 en 200 miljoen euro per jaar.
NOC*NSF heeft er samen met VNG/VSG bij Financiën op aangedrongen dat deze wijziging niet in het Belastingplan 2015 doorgevoerd zou worden en dat sport en gemeenten volledig betrokken worden bij verdere vormgeving van deze eventuele wetswijziging. Inmiddels is er intensief contact met Financiën, waarbij de voorwaarde is gesteld dat, mocht een wetswijziging noodzakelijk zijn, er compensatie komt voor de sport. Tijdens het Algemeen Overleg Sport in de Tweede Kamer heeft ook minister Schippers dit bevestigd.
Integriteit in de sport
In 2015 is veel aandacht besteed aan het onderwerp 'integriteit in de sport'. Onder deze noemer vallen oa doping, match fixing, seksuele intimidatie en ander grensoverschrijdend gedrag. Er is een stuurgroep geformeerd, bestaande uit sportbonden en deskundigen, die een gedragen visie en aanpak integriteit sportsector heeft ontwikkeld. Tevens heeft NOC*NSF in samenspraak met sportbonden het Vertrouwenspunt Sport en instrumentarium ter bestrijding van matchfixing ontwikkeld. VWS draagt aan het project €290.000 bij. Tevens neemt NOC*NSF deel in het strategisch en nationaal platform matchfixing, waarin oa de ministeries van VWS en Justitie, politie, het OM, de kansspelautoriteit en de KNVB deelnemen.
Vooral naar aanleiding van de annexatie door Rusland van de Krim, de ramp met de MH17 en de aanhoudende gevechten in de Oekraïne bleken in 2014, naast de Spelen in Sochi, ook de afzonderlijke uitzendingen van sportbonden naar internationale sportevenementen in Rusland vatbaar voor discussie. NOC*NSF en betrokken sportbonden zijn wat communicatie betreft in deze situaties gezamenlijk opgetrokken. Dit laatste geldt ook voor de communicatie vanuit de sport als het om andere sport-ethische vraagstukken ging zoals het tegengaan van Doping, Seksuele intimidatie en MatchFixing. Met een aantal PR functionarissen van bonden waar deze zaken spelen, is zowel in workshop verband als individueel doorgesproken op welke wijze het beste over deze zaken gecommuniceerd zou kunnen worden.

Gemeenteraadverkiezingen
Op 19 maart van dit jaar vonden de gemeenteraadsverkiezingen plaats. NOC*NSF voerde met de sportbonden, vereniging Sport en Gemeenten (VSG) en de provinciale sportraden (Sportkracht12) campagne om 'sport' in de lokale verkiezings-programma's en uiteindelijk in de collegeakkoorden te krijgen. Na een analyse van de collegeakkoorden blijkt dat sport een goede positie heeft behouden, maar dat de zorg voor de financiering van de sport blijft.

- Accommodaties. Na afloop van de verkiezingen blijkt uit de analyse van de collegeakkoorden (NOC*NSF, 2014 en Mulier, 2014) dat gemeenten op het gebied van sport- en accommodatiebeleid scherpere keuzes (moeten) gaan maken. Ze geven hierbij veel aandacht aan het multifunctioneel en multidisciplinair gebruik van sport-accommodaties. Gemeenten blijven investeren in behoud, renovatie en aanleg van accommodaties, maar de trend van zelfbeheer, waarbij gemeenten verantwoordelijkheden voor beheer en onderhoud overdragen, blijft ook bestaan.
- Topsport en evenementen. In met name de grote gemeenten is ruime aandacht voor topsport, talentontwikkeling en de organisatie van (top)sportevenementen. Men ziet sport steeds vaker als een manier om de gemeente te promoten en een impuls te geven aan de top- en breedtesport.
- Dwarsverbanden met andere beleidsterreinen. Sport wordt in veel coalities niet meer puur als op zichzelf staand onderwerp gezien, maar wordt gezien als hét middel voor een kerngezonde samenleving. Gemeenten stimuleren het creëren van dwarsverbanden met beleidsterreinen als Participatie (25%), Onderwijs (25%), Economie/Toerisme (7,5%), Ruimtelijke Ordening (6%) en Veiligheid (5%). Het concept van de Open Club komt dan ook in veel coalitieakkoorden terug.
- Gemiste kans. Geconstateerd kan wel worden dat bij de invulling van de decentralisaties (jeugdzorg, participatie en maatschappelijke ondersteuning) de sport als mogelijke participant vaak niet wordt genoemd. Een gemiste kans.
- Financiering. De financiering van sport op gemeentelijk niveau levert een gemengd beeld op. Sommige gemeenten bezuinigen, andere maken juist geld vrij voor sport, zij het veelal op incidentele basis zoals bijvoorbeeld voor de renovatie van sportvelden. Een aantal structurele investeringen dient de sport te delen met andere beleidsterreinen of zijn nog niet geheel ingevuld. De financiering van sport op lokaal niveau blijft dan ook een punt van zorg. Hierover blijft de sport over in gesprek gaan met gemeenten.

Overige

- Minister Asscher verruimt na druk van NOC*NSF en NOV de regels voor sport en vrijwilligerswerk. NOC*NSF is bij het project 'sport & werk' gestuit op beperkingen in de regels voor vrijwilligerswerk. Samen met NOV heeft NOC*NSF dit aangekaart bij SZW. Tevens is NOC*NSF, na aanleiding van een motie van het CDA, met Financiën in overleg over mogelijkheden om de huidige regeling voor vrijwilligersvergoedingen te vereenvoudigen, met als doel de administratieve lasten te verminderen.
- Een brief van NOC*NSF over de wet 'Markt en Overheid' schudt gemeenten wakker en genereert media-aandacht. Veel gemeenten blijken de wet (nog) niet goed geïmplementeerd te hebben, waardoor zij accommodaties niet meer onder kostprijs mogen aanbieden. Gemeenten waarderen de brief van NOC*NSF en gaan aan de slag.
- SZW stem na lobby van NOC*NSF en de WOS in met een uitzondering voor bondscoaches en technisch directeuren binnen de Wet Werk en Zekerheid. Middels een ministeriële regeling wordt voor deze groep een uitzondering gemaakt op de ketenbepaling in de Wet Werk en Zekerheid (WWZ).
- Minister Schippers ontwikkelt een duurzaamheidsregeling ter vervanging van de teruggaveregeling energiebelasting (ecotaks-regeling) en betrekt hierbij (kritische) bonden. Het subsidiebedrag van investeringen vanuit de regeling wordt 25%. Jaarlijks is er 9 miljoen beschikbaar waarvan € 6 miljoen voor subsidie en € 3 miljoen voor de Stichting Waarborgfonds Sport. NOC*NSF en bonden hebben kritisch op de nieuwe regeling gereageerd. VWS heeft aangegeven dat de 10 bonden die het meeste geld ontvangen uit de ecotaks-gelden bij de verdere uitwerking van de regeling en de maatregelenlijst betrokken worden.
- Green Deal voorkomt een verbod op het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen op sportvelden. In de Tweede Kamer is besproken of er een verbod moet komen op het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen op sportvelden. NOC*NSF heeft aangegeven dat dit verbod alleen kan als er goede alternatieven zijn voor het onderhoud en de betaalbaarheid, bespeelbaarheid en veiligheid van de velden niet in het geding komt. Onderzoek wees uit dat er geen goede alternatieven waren.
- NOC*NSF ondersteunt buitensportbonden in de lobby 'ruimte voor buitensport'. In april bieden Olympisch kampioenen Anky van Grunsven, Bart Brentjens en Stephan van den Berg twee petities aan aan Mariëtte Hamer, voorzitter van de vaste Kamercommissie van Economische Zaken. Hiermee vragen zij aandacht voor onderhoud van toegankelijkheid van buitensport routes. De zorgen van de sport worden opgepakt door de Tweede Kamer tijdens het Algemeen Overleg Natuur.
- NOC*NSF en Belastingdienst organiseren 20 bijeenkomsten voor sportverenigingen over sport en belastingen. Circa 1.000 penningmeesters worden bijgepraat over de laatste wet- en regelgeving.
- Meer efficiëntie door aansluiting sport op het ondernemingsdossier. NOC*NSF heeft VWS gevraagd de vermindering van de administratieve lasten in de sportsector en het ontwikkelen van een ondernemingsdossier voor de sport verder te ondersteunen. Door slimme regelhulpen zullen sportorganisaties minder tijd kwijt zijn aan het voldoen aan wet- en regelgeving. VWS heeft hiervoor subsidie verleend.
- De voorbereidingen voor de Provinciale Statenverkiezingen 2015 zijn in volle gang. In samenwerking met het Aktieplan buitensport, Watersportverbond en Sportkracht12 wordt het plan van aanpak nader geconcretiseerd. Inhoudelijke focus ligt op de bijdrage van sport aan de economie en het vestigingsklimaat in een Provincie.

Platformfunctie

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

- 5 Klankbordgroepen MT NOC*NSF en sportbonden integraal
- 4 Bondsdirecteuren Overleggen voor bondsdirecteuren van sportbonden
- 1 bijeenkomst voor bonden zonder werkorganisatie
- 2 Intervisies voor voorzitters van sportbonden
- 2 Kennisdiners voorafgaand aan de Algemene Vergadering. De thema's in 2014 betroffen 'Schenken en nalaten in de sport' en 'HR in de sport'.
- 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. Specifieke thema's in 2014 waren Transitie in de sport en Ledentevredenheid
- De leden zijn geadviseerd en ondersteund bij het aanvragen en verantwoording van Sportagenda-gelden.
- Diverse leden zijn geadviseerd in het kader van een eigen/individueel verandertraject.
- Een aantal sportbonden met gemelde of gesignaleerde financiële en/of organisatorische problemen is pro-actief geadviseerd. Er is daarbij extra inspanning gepleegd op een aantal bonden welke in (acuut) financieel zwaar weer verkeren.
- Via de SportAssist-formule zijn 23 projecten uitgevoerd met een gemiddelde klanttevredenheid van 8,4. Drie projecten werden geleid/uitgevoerd door medewerkers van sportbonden en 7 door medewerkers van NOC*NSF (niet-SportAssist). Er werden 3 introductiebijeenkomsten 'Besturen in de sport' gehouden, 4 introductiedagen 'Werken in de sport' voor nieuwe medewerkers van sportbonden en NOC*NSF en 4 modules 'Projectmatig werken in de sport'.

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 overstijdende 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

- Aan de Olympische en Paralympische Winterspelen namen respectievelijk 41 en 7 sporters deel. De teams stonden onder leiding van chefs de mission Maurits Hendriks (OS) en André Cats (PS).
- In 2014 vond de 2e zomereditie van de Jeugd Olympische Spelen in Nanjing (China) plaats. In augustus reisde Chef de Mission Mark Huizinga met zijn team van 41 sporters (afkomstig van 13 sportbonden) en de daarbij behorende begeleiders naar dit internationale multi-topsportevenement voor talentvolle sporters. Het Youth Olympic TeamNL Nanjing zette een mooie prestatie neer en ging huiswaarts met in totaal twaalf medailles (waarvan twee in een internationaal teamevent).
- De voorbereidingen voor de evenementen die de komende jaren gaan plaatsvinden, zijn voortgezet:
  - Het Europees Jeugd Olympisch Winter Festival in Vorarlberg & Liechtenstein (januari 2015)
  - De 1ste editie van de Europese Spelen in Baku (juni 2015)
  - Het Europees Jeugd Olympisch Festival in Tbilisi (juli 2015)
  - De Olympische en Paralympische Spelen in Rio 2016 en Pyeongchang 2018
  - De Jeugd Olympische Spelen Lillehammer 2016 en Buenos Aires 2018
- In de Rijksministerraad van juni 2014 is besloten geen vervolg meer te geven aan de Koninkrijksspelen. Dit betekent dat de Koninkrijksspelen met ingang van 2015 niet meer op de sportkalender staan. NOC*NSF is nog in overleg met het Ministerie van VWS over de mogelijkheden talentontwikkeling op Curaçao en Aruba een impuls te geven nu de Koninkrijksspelen geen doorgang vinden.

Athlete services (voorzieningen topsporters)

- Eind 2014 waren er 519 A-sporters, 159 B-sporters, 16 HP-sporters en hadden 21 sporters een maatwerkstatus, 417 topsporters maakten gebruik van het stipendium (peildatum december 2014) en 446 topsporters maakten gebruik van de kostenvergoeding (peilmoment 3^{e} kwartaal 2014).
- In 2014 zijn de uitvoeringsreglementen behorend bij de stipendium- en kostenvergoedingsregeling aangepast. Sinds 1 januari 2014 zijn de stipendiumbedragen per leeftijd gedifferentieerd en de bijverdienruimte en inkomensgrens voor het stipendium en kostenvergoeding aangepast. Daarnaast is de coördinatie van de uitvoerende werkzaamheden van het Fonds voor de Topsporter binnen NOC*NSF bij Athlete Services ingebed.
- In 2014 is door een onafhankelijk bureau en in opdracht van VWS een quickscan uitgevoerd naar de financiële haalbaarheid van de stipendiumregeling, vanwege o.a. het stijgend aantal sporters met een A-status. Met de quickscan is een realistisch beeld verkregen van de benodigde stipendiumbudget voor de periode 2014-2015. Op basis hiervan is eind 2014 een aanvullende bijdrage voor 2014 toegekend door VWS. .
- Sinds de zomer van 2014 is NOC*NSF samen met NL Sporter en de Atletencommissie een verkenning gestart naar een overbruggings- en pensioenregeling voor topsporters. NOC*NSF, NL Sporter en AtletenCommissie maken deel uit van een werkgroep bestaande uit de ministeries VWS, SZW, OCW en Financiën . Onderdeel van de verkenning is een enquête geweest, waarbij ruim 1.000 topsporters zijn bevraagd naar hun inkomenssituatie en behoefte naar een overbrugging- en pensioensregeling. Partijen verwachten voor de zomer van 2015 met concrete oplossingsrichtingen te komen.
- In 2014 is TeamNL Alumni opgericht en uitgegroeid tot 2271 leden. Als partner heeft Randstad (Goud op de Werkvloer) onder meer gezorgd voor carrièrebegeleiding voor leden van TeamNL Alumni: in totaal zijn er 241 leden op verschillende manieren voorzien van begeleiding. Naast deze activiteiten worden alumnileden ook benaderd om zich voor maatschappelijke activiteiten in te zetten: in 2014 zijn dit er meer dan vijftig geweest.

High Performance Services

- De groep prestatiemanagers is in 2014 uitgebreid met voormalig Chef de Mission en Technisch Directeur Charles van Commenee. Inmiddels zijn experts en medewerkers werkzaam op de volgende terreinen: Strength en Conditioning, Performance Technology, Medisch, Prestatiegedrag, Voeding en Wetenschappelijke ondersteuning. De experts adviseren en - waar nodig en gewenst – worden feitelijk ingezet in topsportprogramma's.
- In 2014 is het Topsporter Monitoring Systeem geïmplementeerd.
- In 2014 is *Eat2Move* gestart, een samenwerking tussen Wageningen University, Ziekenhuis Gelderse Vallei, InnoSportNL, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, NIZO food research FrieslandCampina, Sport Centrum Papendal en NOC*NSF. Het initiatief richt zich op innovatie rond voeding en bewegen.
- De toekomst van Topsport Topics is geborgd door dit initiatief onder te brengen bij NISB. NOC*NSF blijft aangesloten via haar financiële bijdrage, haar zetel in de consortiumstuurgroep en via het beheer van de accounts.
- De expertise binnen InnoSportLab Papendal (in te zetten voor de programma's op Papendal, maar ook daarbuiten) is uitgebreid met het expertgebied *visual skills*. De specialist heeft gewerkt voor volleybal, handbal, korfbal en shorttrack. Per augustus 2014 is Peter Blangé begonnen als nieuwe labmanager van het InnoSportLab Papendal.
- Het thema genetica is voorzichtig aangesneden. We hebben een rapport omtrent genetica en sport laten opstellen, het thema is gepresenteerd tijdens het Nationaal Coach Platform in april en we hebben connecties gelegd met o.m. Leiden (universiteit en hogeschool) en Brighton University.
- Net als in voorgaande jaren, is in een aantal succesvolle initiatieven gecontinueerd:
  - NOC*NSF is nauw betrokken bij het onderzoeksprogramma Sport. In brede zin, als ook inhoudelijk binnen een aantal concrete projecten.
  - Er is bijgedragen aan de embedded scientists bij de bonden. Voor deze groep zijn twee bijeenkomsten georganiseerd, waarvan één op locatie (Amsterdam Institute of Sport Science).
  - De programma ondersteunende werkzaamheden ('testen en meten') van InnoSportLab Papendal zijn gecontinueerd.

Topsportbeleid

- In 2014 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 2014 is bij acht programma's een TPR uitgevoerd, namelijk beachvolleybal, honkbal, volleybal dames, volleybal heren, handbal, tafeltennis, turnen dames en rolstoelbasketbal.
- In 2014 is voor twee topsportprogramma's (roeien en volleybal dames) 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. Met vijf andere topsportprogramma's (handboog, geweerschieten en mila, sprint en werpen) is in 2014 een start gemaakt en worden de rapportages begin 2015 opgeleverd.
- NOC*NSF heeft in 2014 voor het eerst een Nationale Talentdag georganiseerd (www.ikwistnietdatikhetinmehad.nl). Ter ondersteuning van dit project was een bijeenkomst georganiseerd voor docenten lichamelijke opvoeding om hun belang te benadrukken en te stimuleren een bijdrage te leveren aan het project. Meer dan 540 jonge sporters tussen de 12-18 jaar hadden zich uiteindelijk aangemeld, ongeveer 300 sporters zijn getest op de vier CTO's en rond de 100 sporters zijn in aanmerking gekomen voor een vervolgtraject bij de deelnemende sportbonden, namelijk roeien, (beach)volleybal, rugby sevens dames, baanwielrennen sprint en atletiek. In 2015 zal duidelijk worden hoeveel sporters daadwerkelijk zijn ingestroomd in de topsportprogramma's van deze sportbonden.
- Het Leo van der Kar Sportfonds financierde in 2014 een internationale stage voor jonge sporters in golf, rugby sevens dames en beachvolleybal.
- Er zijn in 2014 doorlopende leerlijnen opgeleverd voor voeding en antidopingbeleid. Deze leerlijnen zullen worden geïmplementeerd in de meerjaren opleidingsplannen van sportbonden en via de nationale (CTO's en NTC's) en regionale (RTO's) infrastructuur worden gefaciliteerd. Dit moet eraan bijdragen dat sporters de noodzakelijke competenties aanleren die behoren bij deze thema's en in functie staan van een continu presteren op topniveau.
- In 2014 is het programmaplan 'Transitie Regionale Topsportstructuur 2016' formeel van start gegaan. De pijlers met betrekking tot de ontwikkeling van Regionale Topsport Organisaties (RTO's), de opleiding tot topsporter en loopbaanbegeleiding staan hierbij centraal. Er zijn twee bijeenkomsten georganiseerd met alle betrokkenen en stakeholders van het programmaplan om elkaar te informeren over de voortgang, ontwikkelingen en opgeleverde resultaten.
- In 2014 is de ontwikkeling naar zeven Regionale Topsport Organisaties (RTO's) verder ingezet. Dit heeft eind november 2014 geleid tot een samenwerkingsovereenkomst tussen NOC*NSF en de verschillende RTO's. Vanaf dit moment zijn de zeven RTO's dan ook een feit. De RTO's streven naar het optimaal faciliteren van kwalitatief hoogwaardige en mondiaal concurrerende instroomprogramma's vanaf 8 jaar voor het podium en onder regie van de sportbond.
- In 2014 hebben de CTO's en de NTC's, naar aanleiding van een zelfevaluatie, KPI's en ontwikkelafspraken met NOC*NSF opgesteld. In de tweede helft van het jaar heeft NOC*NSF de voortgang van deze KPI's met de CTO's en de NTC's doorgesproken en waar noodzakelijk aangepast. Er zijn bij alle CTO's en NTC's goede stappen gemaakt in de ontwikkeling van de kwaliteit van accommodaties, faciliteiten en expertbegeleiding.
- In 2014 maakten in totaal 23 sportbonden met 67 topsport/talentenprogramma's gebruik van de nationale topsportinfrastructuur van CTO's en NTC's. Dit waren in totaal 844 sporters.

- In samenwerking met OCW, VWS en Stichting LOOT is de beleidsregel LOOT geëvalueerd en bijgesteld. Daarnaast is met Stichting LOOT gewerkt aan de positie en kwaliteit van de Topsport Talent Scholen in de Topsportinfrastructuur en flexibel onderwijs voor de talenten op de CTO's. Ook zijn er stappen gemaakt in de ontwikkeling van het gepersonaliseerd digitaal leren voor de talenten.
- Binnen het MBO is de nieuwe wetgeving "Focus op Vakmanschap" in 2014 van kracht geworden. Samen met de MBO Raad is gewerkt aan de implementatie van deze wetgeving op de MBO-scholen. Deze nieuwe wet biedt namelijk veel mogelijkheden voor talenten die hun topsport carrière met en MBO-opleiding willen combineren.
- In 2014 is gestart met de uitvoering van het Actieplan FLOT (Flexibel Onderwijs en Topsport) door NOC*NSF in samenwerking met 10 universiteiten en 15 HBO instellingen. Er zijn werkgroepen geformuleerd op gebied van competentiegerichte studiekeuze, financiële haalbaarheid en flexibel onderwijs. De werkgroepen zijn gestart met de uitwerking van hun eigen opdracht.
- In 2014 is NOC*NSF verder gegaan met het Master Coach in Sports programma. 76 bonds-, 51 talentcoaches en 25 Technisch Directeuren hebben deelgenomen aan dit speciaal voor hen ontwikkelde programma. Het programma bestaat uit een aantal kennis- en intervisiebijeenkomsten.
- In 2014 is een eerste bijeenkomst georganiseerd voor de meest ervaren bondscoaches van Nederland. In gezamenlijk overleg is besloten dit in 2015 een vervolg te geven.
- In 2014 zijn de 76ste (23 april) en 77ste (4 november) editie van het Nationaal Coach Platform op Papendal georganiseerd. Een aantal (inter)nationale sprekers was aanwezig om de circa 180 aanwezigen mee te nemen in de thematiek. In april was dit 'Sport Science' en in november 'Peaking': wat komt er allemaal bij kijken om topsporters op het juiste moment optimaal te kunnen laten presteren?
- T.b.v. de monitoring en evaluatie van de topsportprogramma's is in de zomer van 2014 een proces gestart dat moest leiden tot de toekenningen voor 2015. Per programma zijn de prestatie-afspraken, KPI's en investeringsvoorwaarden geanalyseerd en besproken. Op basis hiervan heeft het Topsportmanagement besloten 12 reviewgesprekken met bonden te voeren, waarin met de bond de voortgang van het programma is besproken en afspraken zijn gemaakt voor 2015.
- In 2014 is de Nationale Topsportpolis in gebruik genomen. 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. 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. Zo'n 70% van alle topsporters maken gebruik van de topsportpolis en hebben daarmee een zeer goede sportmedische dekking. Naast de Topsportpolis hebben Achmea en NOC*NSF een (gratis) arbeidsongeschiktheidsverzekering voor topsporters.
- De Auditcommissie Doping heeft tijdens de Algemene Vergadering in mei 2014 haar 20e en laatste rapportage gepresenteerd over het aanbrengen en afhandelen van dopingzaken uit 2013. In 2013 zijn alle dopingzaken tijdig door de betreffende bond aangebracht bij het tuchtcollege. Eén van de vijf zaken die inhoudelijk zijn getoetst, is onjuist afgehandeld. Mede door de toename van het aantal bonden dat zich voor dopingzaken aansluit bij het Instituut Sportrechtspraak, is geconcludeerd dat het voortbestaan van de Auditcommissie Doping niet langer noodzakelijk was. Het bestuur van NOC*NSF heeft de Auditcommissie Doping daarom per 1 juni 2014 opgeheven.
- Na vaststelling van de herziene WADA Code in november 2013 tijdens het WADA-congres in Johannesburg, heeft de Dopingautoriteit in 2014 een nieuw Nationaal Dopingreglement (NDR) opgesteld. Alle topsportbonden en het Instituut Sportrechtspraak hebben dit nieuwe NDR, dat op 1 januari 2015 in werking is getreden, vastgesteld.
- In 2014 heeft NOC*NSF samen met de KNWU en de Dopingautoriteit verschillende activiteiten uitgevoerd in het kader van het door VWS gefinancierde Actieplan Koersen op een Schone Sport. Dit actieplan is opgesteld om navolging te geven aan de aanbevelingen van de Commissie Anti-Doping Aanpak, die in 2013 onderzoek heeft gedaan naar de dopingcultuur en antidoping-aanpak in het Nederlandse wegwielrennen. In 2014 zijn verschillende wielerspecifieke activiteiten uitgevoerd, maar daarnaast heeft NOC*NSF voor alle sportbonden de doorlopende leerlijn Dopingvrije Sport en het Vertrouwenspunt Sport gelanceerd. Bij het Vertrouwenspunt Sport kunnen sporters, begeleiders en anderen terecht met vragen en meldingen van zaken die mogelijk in strijd zijn met de regels en die de integriteit van de sporter of de sport aantasten. Naast doping kan het ook gaan over zaken als matchfixing, seksuele intimidatie of over ander grensoverschrijdend gedrag.

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 en gemeenten over hun sportparticipatie-beleid. Sportakoverstijgende projecten worden uitgevoerd als deze aantoonbaar leiden tot de realisatie van de Plus 10-doelstellingen uit de Sportagenda. Sportpromotie ('storytelling' van goede voorbeelden) streeft naar het lokaal generen 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-ambities uit de Sportagenda 2016 zijn bij aanvang van deze sportagenda-periode vertaald naar de concrete inhoudelijke bijdrage van NOC*NSF. In het ondersteunende meerjarenprogramma Plus10 zijn SMART doelstellingen geformuleerd. De hieraan gerelateerde NOC*NSF inspanningen zijn een verzameling van sporttak overstijgende projecten en actieplannen verdeeld over de thema's:

- Sportclubs
- Lokaal
- Binding

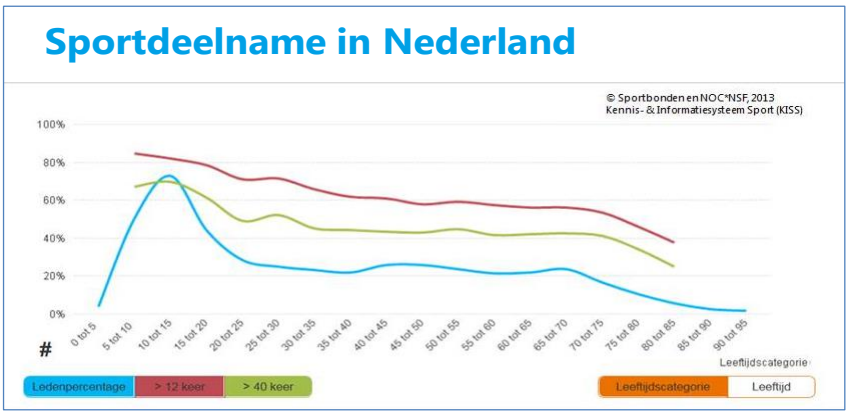
De NOC*NSF inspanningen binnen het Plus10 programma van de Sportagenda 2016 bestaan grotendeels uit relevante projecten waarmee sportbonden en gemeenten worden geadviseerd en / of ondersteund in de uitvoering van hun sportbeleid. Naast het managen van deze projecten wordt ook geïnvesteerd in kennisontwikkeling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

- samenwerking CPNB en sportweek
- het programma Kracht van Sport met het Oranjefonds
- het project 'Samen Sporten' van de Nederlandse Stichting van het Gehandicapte Kind (NSGK)
- Cluster 50+ met de 16 relevante senioren sportbonden
- Cluster behoud middelbare school jongeren met de zes grootste jeugd sporten.

In de Sportagenda 2016 zijn vier ambities vastgesteld die richting geven aan het streven om de sportparticipatie in Nederland te verhogen: Meer mensen sporten 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 sinds het begin van deze Sportagenda (januari 2013) in opdracht van NOC*NSF maandelijks een onderzoek uit om de sportdeelname van Nederlanders in kaart te brengen.

De maandelijkse meting van de sportdeelname voor de NOC*NSF Sportdeelname Index loopt nu twee jaar. Hoofd-conclusies van de eerste twee uitvoeringsjaren van de Sportagenda zijn:

- Het aandeel Nederlanders dat minimaal 1x per week sport fluctueert sterk door het jaar heen. April en mei zijn de 'sportiefste' maanden, december en de zomermaanden zijn sportdips. De schommelingen correleren sterk met het standaard seizoen van dominante teamsporten zoals voetbal. Met name de doelgroep jeugd kent de sterkste schommelingen.
- Het aandeel Nederlanders dat minimaal 1x per maand (12x per jaar) sport is gestegen onder de totale Nederlandse bevolking (5-80 jaar) van 65% (2013) naar 67% (2014), circa 300.000 meer sporters in 2014.
- Ook het aandeel Nederlanders dat wekelijks sport is significant gestegen. Van de totale Nederlandse bevolking (5-80 jaar) sport nu 59% (2014) wekelijks. Vorig jaar was dit 57% (2013).
- Het aandeel Nederlanders dat aangesloten is bij een sportclub van een sportbond die aangesloten is bij NOC*NSF stijgt niet mee met deze groei.



Namens de Rijksoverheid doet de sport mee in onder andere de twee grote programma's "Naar een Veiliger Sportklimaat' en ´Sport en Bewegen in de Buurt´. Beide programma's zitten midden in de uitvoering en zijn vol op stoom. Samen met sportbonden, gemeenten en andere partners wordt maximaal de lokale partijen versterkt om in elke wijk een open club te realiseren waar duurzaam en veilig voor alle Nederlanders een plek is om te sporten en bewegen op basis van hun behoefte. De verschillende effectmetingen zijn gedurende 2014 in gereedheid gebracht om mogelijke effecten van beleid te gaan meten.

Sportpromotie
De elfde Nationale Sportweek van NOC*NSF en De Lotto heeft een recordaantal deelnemers getrokken en is daarmee de grootste Sportweek tot nu toe. In totaal organiseerden 208 gemeenten (2013: 186) een lokale Sportweek en werkten 32 sportbonden mee aan de Nationale Sportweek. Meer dan een miljoen mensen (2013: 870.000) hebben in de week van 19 t/m 26 april aan de ruim 9.000 lokaal aangeboden activiteiten (2013: 7.000) meegedaan. Het landelijk thema 'Ik neem je mee' bleek erg succesvol. Vele sporters hebben in deze week vrienden en bekenden als sportmaatje meegenomen naar hun sportvereniging.

Organisatie-ontwikkeling

- Het platform www.werkenindesport.nl, een initiatief van NOC*NSF, de sociale partners in de sport (Werkgevers in de Sport, FNV Sport, CNV, De Unie) samen met en financieel mogelijk gemaakt door Randstad, is 20 mei officieel gelanceerd. Het platform biedt vanuit één plek alle actualiteit, informatie, helpdesk, HR-producten en diensten over werken en werkgeverschap binnen de sportbranche. Doelgroepen zijn: directies (werkgevers), managers P&O en werknemers in de sport, en (geassocieerde) leden van NOC*NSF en WOS. Andere projecten gericht op werk en werkgeverschap haken inmiddels op het platform aan, onder andere: Jong Oranje, Academie Sport Kader, Sport & Arbeidsmarktbeleid, beroepssporter.nl. Eind december waren er 65.000 unieke bezoekers.
- Met diverse bonden (directie en financiën) zijn gesprekken gevoerd over de uitkomsten en verbeterpunten van het Benchmarkinstrument sportbonden. Op basis hiervan is een verbeterde versie ontwikkeld.
- De Sportbondenmonitor 2013 is verschenen: http://www.nocnsf.nl/monitoren/sportbonden-monitor-2013 De belangrijkste feiten uit deze rapportage:
    - De belangrijkste feiten uit de rapportage van 2013:
    - Ledental daalt naar 5,3 miljoen (- 2%)
    - Meest beoefende sporten (Fitness, hardlopen, zwemmen) hebben weinig lidmaatschappen bij sportbonden
    - Aantal FTE werkzaam bij sportbonden stijgt naar 1208 (+ 4%)
    - Totale inkomsten dalen naar 254 miljoen euro (- 1,2%)
    - Stijging contributies (van 36% in 2011 naar 38% in 2013)
    - Toename Vreemd Vermogen (ten koste van EV)
    - Meer bonden met financiële problemen (van 7 naar 9)
    - 9 Sportbonden voeren reorganisatie door
    - 20% van de sportbonden heeft HR medewerkers in dienst
    - Een kwart van de sportbonden is bezig met bestuurlijke herinrichting
    - Aantal bonden met vrouwen in het bestuur neemt toe (70%)
- De 3e editie van het Talentprogramma Werken in de Sport is in april afgerond. Deze groep bestond uit 13 personen, van 10 sportbonden, NISB en NOC*NSF. De 4e editie is in september gestart met 12 deelnemers van 7 sportbonden, NOC*NSF en Sport & Zaken.
- In oktober is de 1e editie van het programma "Bewogen leiderschap in de sport" gestart met 15 deelnemers van sportbonden en partnerorganisaties.
- Op 12 juni jl. is de tweede NOC*NSF Sportbestuurdersconferentie gehouden tijdens het WK Hockey. 85 bestuurders van 40 bonden waren aanwezig bij de conferentie die met een totaalcijfer van 8,0 zeer goed gewaardeerd werd. Met name de kleedkamersessies (7,8) en de presentatie van Johan Wakkie (8,6) werden hoog gewaardeerd. Uit de evaluatie komt ook een groot potentieel voor opvolging in ondersteuning. Bijvoorbeeld op zaken als sparren over ontwikkelingen binnen de bond, werving nieuwe bestuurders en de introductiemodule. Tijdens de conferentie is de adviesgroep Ontwikkeling Sportbesturen bekend gemaakt.
- Vanuit Accountmanagement is een actieve bijdrage geleverd aan trajecten die verband houden met de transitie in de sport. Ten behoeve van het onderzoek door bureau 3Rivers is uitgebreide informatie aangeleverd over de organisatie van bonden en mogelijkheden tot efficiency. Daarnaast is zitting genomen in de projectgroep van het onderzoek door Berenschot naar samenwerkingsconcepten tussen bonden in het Huis van de Sport en daarbuiten.

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 sponsoringinkomsten 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, FondsGehandicaptenSport) zijn daarbij noodzakelijk.

Genereren van Inkomsten

- Met Twitter is een nieuw mediapartnerschip gesloten.
- Met Impeco, Princess en Mline zijn contracten gesloten als projectpartner.
- BP is als Partner in Sport verbonden aan Paralympic TeamNL
- Het plan 'Geven aan Sport'
    - De campagne sport daar geef je om (in samenwerking met KNVB en Eredivisie CV) is op 3 augustus 2014 van start gegaan. Naast de campagne bestaat het project uit een platform (sportdaargeefjeom.nl) met informatie voor potentiële gevers en mensen die sport in hun testament willen opnemen. Het project beoogt geven en nalaten aan sport bekender te maken en te faciliteren, zodat een nieuwe geldstroom voor de sport ontstaat.
    - NOC*NSF heeft een eigen beleid op het gebied van fondswerving geïmplementeerd waarop inmiddels de eerste schenkingen zijn binnengekomen.

Bouwen van Partnership

- Rond Sochi zijn met veel van onze partners activaties gerealiseerd, onder andere in het Holland Heineken House. Met de Olympische Winterbonden is gezamenlijk opgetrokken.
- In goede samenwerking met Lotto brachten dit jaar 51 sportbonden vrijwillig marketingrechten in voor Lotto.
- Met diverse stakeholders is op meerdere niveaus gewerkt aan een betere relatie en evaluatie van de eerste 2 jaar van de propositie.

Partners in Sport: een bloemlezing uit de gezamenlijke initiatieven in 2014

Lotto
- Lotto was in 2014 mede dankzij de sportbonden zichtbaar in de breedte van de Nederlandse sport. NOC*NSF coördineerde dit proces als uitvoerder van de regelingen 'Verplichte Zichtbaarheid Lotto bij Bonden' en 'Marketingrechten Bonden voor Lotto'.
- Als hoofdsponsor van de Nationale Sport Week ondersteunde Lotto het thema 'Ik neem je mee' in een recordaantal van 208 deelnemende gemeenten.

Achmea
- De Sportparticipatie-index groeide in 2014 uit tot een begrip. Tevens werd de Achmea Sportindex uitgebracht: deze laat zien hoe de sportparticipatie onder jeugd zich ontwikkelt.
- In 2014 participeerde Achmea voor het eerst in Olympic Moves met een speciale focus op het vergroten van de deelname van VMBO-scholieren.

EY
- Langs de verhaallijn 'Herken het moment' heeft EY de belangrijkste coachmomenten van onze olympische coaches in beeld gebracht. Momenten waarop zij als coach beslissingen namen die cruciaal waren in de voorbereiding van hun pupillen op de Olympische Spelen. De parallel tussen het bedrijfsleven en topsport kwam hierbij goed naar voren.

Nuon
- De samenwerking met Nuon werd in de loop van 2014 beëindigd vanwege internationale ontwikkelingen binnen moederbedrijf Vattenfall.

Rabobank
- Rabobank faciliteerde het betalingsverkeer in het Holland Heineken House te Sochi.
- Rabobank ondersteunt al jaren de 3 sporten Hipipsch, Hockey en Wielrennen en zet dit extra kracht bij onder de vlag van N*N. Rabobank heeft een heroriëntatie op haar eigen strategie uitgevoerd en zal de nieuwe positionering 'Een aandeel in..' ook activeren binnen de overeenkomst met NOC*NSF.

Randstad
- Via Goud op de Werkvloer werden in 2014 weer 59 (ex-) topsporters aan werkervaring geholpen; een waardevol opstapje naar een nieuwe carrière.
- Tevens leverde Randstad ook in Sochi het personeel voor het Holland Heineken House.
- In 2014 ging de portal 'Werken in de Sport' live, die samen met Randstad is ontwikkeld; de portal trok al snel vele bezoekers en voorziet in een duidelijke behoefte.

Volkswagen/Pon
- Volkswagen voerde een succesvolle campagne tijdens de Olympische Winterspelen van Sochi, met Epke Zonderland als verrassende en ijzersterke ambassadeur die ook het VW-initiatief 'Elke dag supporter' ondersteunde.
- De oranje Gazelle fietsen vormden een blikvanger in Sochi en leverden veel PR-aandacht op. Maar bovenal waren ze een handig en stevig vervoermiddel voor onze TeamNL-leden.

Paralympische partners in 2014
BP * EY * Volkswagen Bedrijfswagens * Fonds Gehandicaptensport * Randstad * Johan Cruyff Foundation

Projectpartners in 2014
Asics * ATP * Coca-Cola * Heineken * Neptunus * NS * Suitsupply * M Line * Impeco * KPN * Getty

Mediapartners in 2014
Arko Sports Media * Exterion Media * Interbest * NOS * Radio 538 * Sanoma Media * Telegraaf

Merkbeleid

- We hebben begin 2014 een interactieve Olympische merkcampagne gerealiseerd rond Sochi waarbij het publiek veelvuldig via social media heeft gereageerd op de vraag 'Wat win jij met sport?'
- De campagne 'Laat de club niet in z'n hemd staan' is gelanceerd met medewerking van Erben Wennemars en Minke Booij.
- Er zijn meerdere voorlichtingsbijeenkomsten en communicatie middelen ingezet om de merken van NOC*NSF tijdens en rond Sochi te beschermen. Onder andere in samenwerking met de KNSB (en haar merkenteams).
- De merksterkte van het merk NOC*NSF is in vergelijking tot 2013 gedaald. Het merk TeamNL is gestegen in vergelijking met 2013 (Brand Asset Valuator 2014). Dit is gerelateerd aan de goede prestaties van TeamNL in Sochi.

Communicatie en activatie

- De evenementen rond de Spelen van Sochi zijn met groot succes uitgevoerd. Het bereik van de verschillende evenementen zoals de Teamoverdracht, Thuiskomst van TeamNL, huldigingen en het Holland Heineken House waren groter dan tijdens de vorige (winter)editie.
- De Ultimate 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 gemiddeld 1,75 miljoen kijkers met een piek van ruim 2,2 miljoen kijkers, gemiddelde waardering bezoekers 7,8.
- Met alle sponsoren is een voorbereidings- en inspiratiereis naar Rio georganiseerd, die bovendien een boost heeft gegeven aan de onderlinge relaties.
- Er is een nieuwe strategie en concept voor de invulling van sport.nl ontwikkeld. Uitgevoerd en gelanceerd in het najaar van 2014. Binnen sport.nl is, in samenwerking met de unit Sportontwikkeling, een apart cluster 50plus gerealiseerd waarin 15 bonden participeren met als doel de sportparticipatie onder deze doelgroep te vergroten. Met Partners in Sport is gesproken over hun rol binnen Sport.nl. Lotto is als hoofdsponsor al nadrukkelijk aanwezig.

Marketing competenties

- Olympische Educatie heeft in het Olympische jaar 2014 ruim 2.000 lespakketten verspreid over basisscholen (groep 5 t/m8). Daarnaast hielden 100 huidige en voormalige topsporters een spreekbeurt op hun oude basisschool of die van hun (klein-)kinderen over hun ervaringen tijdens de Olympische Spelen.
- Het marketingplatform Sportbonden is in 2014 wederom 4 maal georganiseerd en heeft een goede opkomst gekend. Tevens werd in samenwerking met sportontwikkeling een bijeenkomst voor bestuurders van kleine en middelgrote sportbonden gerealiseerd over sportsponsoring.
- De jaarlijkse Sport en TV monitor is in 2014 met een overzicht van publiekscijfers per sport wederom verschenen.
- De Oranje-eventskalender is op de homepage van 7 sportbonden terug te vinden en faciliteert de oranjefan.

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, Mission, 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 2014, Richtlijnen 2014 en de Optimalisatie Governance 2013-2016 is de toekennings-cyclus 2014 uitgevoerd. Ook is in 2014 voor de eerste maal de verantwoordingscyclus (2013) uitgevoerd conform de in 2012 vastgestelde governance-principes. Over beide cycli wordt op basis van een rapportage verantwoording afgelegd aan de Algemene Vergadering.
- In 2014 zijn de topsportinvesteringsplannen van de wintersportprogramma's voor de cyclus 2014-2018 beoordeeld en heeft op basis hiervan toekenning plaatsgevonden voor het seizoen 2014/2015.
- In 2014 is het Lotto-deel van het Bestedingsplan 2015 vastgesteld op €45.200.150. Vanwege een (verder) dalende Lotto-afdracht aan de sport is besloten tot een nagenoeg generieke reductie van 8% ten opzichte van 2014.
- Bij de Beroepscommissie Bestedingsplan (BCB) zijn in 2014 4 beroepsschriften ingediend n.a.v. toekenningsbesluiten. In 2 gevallen betrof het een beroep inzake rubriek 2.1 (Top 10). De overige beroepen betroffen respectievelijk rubriek 1.3 (Veilig Sportklimaat) en 3.2 (Organisatie-ontwikkeling). Van de 4 beroepsschriften is één bezwaar voortijdig ingetrokken. Over de andere 3 beroepen heeft de BCB zich gebogen en is tot uitspraak gekomen. In alle 3 gevallen verklaarde de BCB het beroep ongegrond.

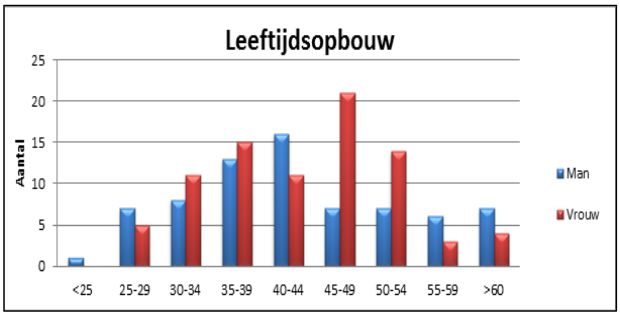
1.2.9 Kerntaak Staftaken (Beheer en administratie)

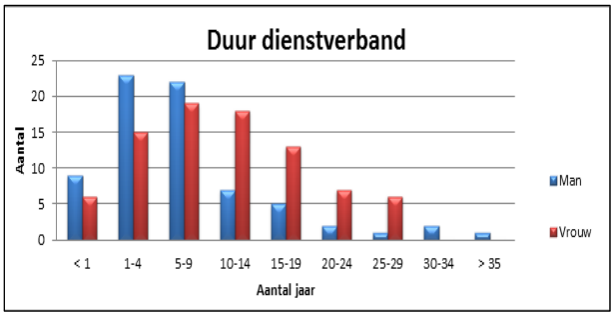
Naast, elders in dit verslag beschreven actualiteiten en onderwerpen uit 2014, heeft NOC*NSF in haar communicatie 'We winnen veel met sport' verder geladen, met name middels de campagne 'Laat je sportclub niet in zijn hemd staan!'. In 2014 veel gebruikte communicatiemiddelen zijn: www.nocnsf.nl, ledennet, facebook, twitter, blog's en diverse nieuwsbrieven o.a. voor (inter)nationale sportbestuurders.

De werkorganisatie van NOC*NSF liet in 2014 opnieuw een effectiviteits- en efficiencyscan uitvoeren op het gebied van de interne bedrijfsvoering. Eerder werd dit instrument in 2011 ingezet, als follow-up van de toenmalige (afgeronde) kerntakendiscussie met de werktitel NOC*NSF Nieuw. De rapportage van de scan in 2014 bracht een groot aantal verbeteringen ten opzichte van 2011 in kaart. Daarnaast werden op het gebied van bedrijfsregels, project- en risicomanagement, inkoopbeleid, het nieuwe werken en samenspel tussen lijn en staf optimalisaties in beeld gebracht. Rond deze thema's is eind 2014 een optimalisatieprogramma *NOC*NSF Next* gestart. Resultaten hiervan worden begin 2015 verwacht.

Op het gebied van HR zijn onderstaande feiten en cijfers van toepassing. Voor overige financieel-organisatorische informatie wordt verwezen naar het financieel deel van dit jaarverslag 2014 van NOC*NSF.

	31-12-2010	31-12-2011	31-12-2012	31-12-2013	31-12-2014
Formatie					
Fte (totaal)	**162,3**	**157,6**	**158,7**	**137,5**	**128,5**
Onbepaalde tijd	129,6	116,2	121,2	103,0	100,2
Bepaalde tijd/tijdelijk	32,7	41,4	37,5	34,5	28,3
Dienstverbanden					
Personeelsleden	**187**	**181**	**178**	**153**	**148**
Mannen	87	81	86	71	68
Vrouwen	100	100	92	82	80
Fulltime	**96**	**98**	**103**	**90**	**82**
Mannen	64	66	65	55	48
Vrouwen	32	32	38	35	34
Parttime	**91**	**81**	**75**	**63**	**66**
Mannen	23	13	21	16	20
Vrouwen	68	68	54	47	46
Ziekteverzuim		**4,21%**	**3,50%**	**3,65%**	**3,86%**
Formatie naar financiering (excl. SCP)			**141,2**	**137,5**	**128,5**
Basisfinanciering			86,9	80,8	76,8
Projectfinanciering			42,6	46,3	48,3
Overige financiering			11,7	10,4	3,4





1.2.10 Overige taken NOC*NSF

Deelnemingen
De vereniging NOC*NSF heeft één dochteronderneming, te weten Papendal Holding BV. Laatstgenoemde vennootschap is op haar beurt de moedermaatschappij van Sportcentrum Papendal BV (SCP) en Hotel Papendal BV (HCP).

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
- Fonds voor de Topsporter
- Stichting Sport & Zaken
- Stichting National Paralympic Committe of the Netherlands (NPC)

Begunstigden in het Bestedingsplan Sportagenda
- Centra voor Topsport en Onderwijs (CTO's)
- Olympische netwerken
- Dopingautoriteit (**)
- NL Sporter (**)
- NL Coach (**)
- Instituut Sportrechtspraak (**)
- Stichting Sport & Zaken (**)

*(**) 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 voor de activiteiten van de hiervoor genoemde organisaties wordt verwezen naar de jaarverslaggeving van deze organisaties.*

Onderzoek
De in gang gezette vooruitgang op het gebied van sportonderzoek heeft verder zijn beslag gekregen in 2014. Eind 2014 kunnen we stellen dat de pioniersfase (het op zetten van het systeem en inventariseren op welke wijze een product of dienst op de markt kan worden gebracht) van het programma onderzoek is afgerond. Het programma Onderzoek gaat in 2015 dan ook over van pioniersfase naar de stabiliteits-/groeifase, de fase waarin de organisatie zich richt op standaardisatie, uitwisselbaarheid en uniformiteit (formalisering). Dit valt samen met de aankondiging van VWS "om de kennis en innovatie voor de sport beter te laten renderen" (kamerbrief minister Schippers, okt 2014). Het door VWS ingestelde topteam en de wens om te komen tot één Kenniscentrum Sport vanaf 2016 sluiten tevens aan bij naderende stabiliteits-/groeifase in de sportonderzoek sector.

- Eind 2013 kondigde VWS 'de topsectorenaanpak' aan voor het kennis en innovatielandschap in de sport. Deze aankondiging kreeg haar beslag in de brief over het kennis- en innovatiebeleid in de sport die half oktober 2014 aan de Tweede Kamer werd verzonden. Van het ingestelde topteam is
  Harry van Dorenmalen (Chairman IBM Europe) voorzitter. Vanuit NOC*NSF participeert Maurits Hendriks in dit topteam. Zij hebben de taak om een gezamenlijke kennis- en innovatieagenda voor de sport op te stellen, zowel voor topsport en sportparticipatie als voor wetenschap, economie en maatschappij.
- Met de oprichting van dit topteam is de taak voor de stuurgroep van het Sectorplan Sport (voorzitter Margo Vliegenthart) komen te vervallen. Om deze overgang te markeren is een overdrachtsdocument opgesteld "Recente ontwikkelingen in het sport-onderzoeklandschap".
- In 2014 lopen 25 projecten binnen het NWO-onderzoeksprogramma sport (programma is vormgegeven in samenwerking met het ministerie van VWS, NWO en SIA). Deze worden gemonitord door 3 pijlercommissies en de stuurgroep. De stuurgroep van het NWO-onderzoeksprogramma sport is in 2014 twee maal bij elkaar gekomen. Voorzitters Cathy van Beek (Radboud Universiteit) en Bas van de Goor (Bas van de Goor Foundation). Vanuit NOC*NSF participeren Erik Lenselink en Nicolette van Veldhoven in deze stuurgroep.
- Op initiatief van NOC*NSF – in samenwerking met de zes Nederlandse academies voor lichamelijke opvoeding (ALO) in het lectoraat: Windesheim, De Haagse Hogeschool, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Hanzehogeschool, Fontys en Hogeschool van Amsterdam, CIOS Nederland, Landstede Sportopleidingen en de gemeenten Arnhem, Rotterdam en Zwolle – is het lectoraat "Sportpedagogiek, in het bijzonder naar een veilig sportklimaat" opgericht per 1 september 2014. Het lectoraat is gevestigd bij het Kenniscentrum Bewegen en Educatie van Windesheim in Zwolle. Doel is om doormiddel van meer kennisontwikkeling en kennisoverdracht te werken aan een pedagogisch verantwoord veilig sportklimaat.
- In het kader van de kennisoverdracht functie zijn in 2014 twee IKO (Informatie, Kennis, Onderzoek) bijeenkomsten gehouden waarin diverse sportbonden participeren. De werkgroep Kennisontwikkeling in de Sport (onderdeel Organisatieontwikkeling Bonden zoals benoemd in de Sportagenda 2016) - bestaande uit medewerkers van NOC*NSF, NTFU, KNVB, KNGU, Atletiekunie, NOB en Squashbond – heeft een eerste conceptvisie opgeleverd.
- Binnen NOC*NSF (in samenwerking met sportbonden) is versterkt ingezet op diverse monitoren en sportdeelname index. Er wordt ingezet op de ontwikkeling van sport intelligence en doorontwikkeling van het Kennis Informatie Systeem Sport (KISS). Daar waar mogelijk wordt samenwerking gezocht met diverse onderzoeksorganisaties. NOC*NSF is daarbij waar nodig ook in gesprek met RIVM en SCP.
- Op de website van NOC*NSF is alle informatie over onderzoek, monitoren en innovatie systematisch gebundeld en geordend: www.nocnsf.nl/onderzoek-en-innovatie

1.2.11 Financiële informatie

1.2.11.1 Meerjarenoverzicht geconsolideerd

	Realisatie (31.12.)2011	Realisatie (31.12.)2012	Realisatie (31.12.)2013	Begroting 2014	Realisatie (31.12.)2014
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Geconsolideerde Staat van baten en lasten					
BATEN					
Lottogelden	53.119	48.685	44.358	40.000	37.682
Sponsorgelden	10.143	11.411	9.653	10.763	10.923
Subsidies overheden	31.980	30.102	26.872	26.431	27.322
Contributies	924	907	1.118	1.107	1.144
Overige baten	17.411	18.115	15.763	16.584	16.709
Mutatie onderhanden projecten	4.549-	525	3.267	1.289	2.886
Financieringsresultaat	832	1.173	214	226-	120-
	109.860	**110.918**	**101.245**	**95.948**	**96.546**
LASTEN (CATEGORIAAL)					
Personeelskosten	19.091	19.994	18.957	18.252	18.664
Afschrijvingskosten	1.880	2.410	3.193	3.135	3.161
Huisvestingskosten	5.829	5.427	4.607	5.168	4.885
Organisatiekosten	2.211	2.999	2.758	2.634	2.065
Marketing- en communicatiekosten	2.078	3.622	1.153	2.182	1.179
Kostprijs verkopen	2.211	2.062	1.947	2.197	1.843
Specifieke projectkosten	9.709	19.865	13.711	12.043	16.006
Belastingen resultaat	135	67	169-	20	48-
Bestedingsplan sportorganisaties	54.631	55.153	66.219	60.506	62.731
	97.775	**111.599**	**112.376**	**106.137**	**110.486**
LASTEN (FUNCTIONEEL)					
Topsport top 10	33.858	40.697	45.460	44.504	44.731
Brancheversterking	19.514	18.976	18.792	17.943	18.071
Levenlang sporten	15.058	17.313	22.506	18.957	22.565
Behartiging belangen leden	3.405	4.688	2.734	3.338	3.031
Verdelen middelen	509	482	684	812	776
Specifieke doelstellingen	*72.344*	*82.156*	*90.176*	*85.554*	*89.174*
Exploitatie vastgoed	8.147	9.469	7.290	6.511	9.021
Exploitatie hotel- en congrescentrum	7.291	7.252	7.010	7.761	5.326
Olympisch Plan 2028	2.559	2.471	1.482	-	-
	90.341	101.348	105.958	99.826	103.521
Werving baten	3.598	6.638	4.309	3.980	5.215
Beheer en administratie	3.836	3.613	2.109	2.331	1.750
	97.775	**111.599**	**112.376**	**106.137**	**110.486**
SALDO VAN BATEN EN LASTEN	**12.085**	**681-**	**11.131-**	**10.189-**	**13.940-**
Resultaat deelnemingen (correcties)	745	-	35-	153	-
RESULTAAT	**12.830**	**681-**	**11.166-**	**10.036-**	**13.940-**
Continuiteïtsreserve	116-	-	32	-	1.103-
Wettelijke reserves	-	-	-	-	-
Bestemmingsreserve Lotto	5.226	328	9.543-	10.036-	13.336-
Bestemmingsreserves	7.720	1.009-	1.655-	-	445
Bestemmingsfondsen	-	-	-	-	54
RESULTAATBESTEMMING	**12.830**	**681-**	**11.166-**	**10.036-**	**13.940-**
Geconsolideerde Balans					
Vaste activa	35.597	49.113	54.290		51.037
Voorraden, vorderingen en effecten	8.419	9.040	6.936		6.177
Liquide middelen	74.124	58.963	40.899		24.634
ACTIVA	**118.140**	**117.116**	**102.125**		**81.848**
Continuïteitsreserve	3.500	3.500	3.305		2.221
Wettelijke reserves	-	-	227		208
Bestemmingsreserve Lotto	57.326	57.654	48.111		34.775
Bestemmingsreserves	22.631	5.869	4.214		4.659
Bestemmingsfondsen	-	-	-		54
Vermogen	***83.457***	***67.023***	***55.857***		***41.917***
Voorzieningen	259	354	292		713
Langlopende schulden	7.589	21.945	27.786		26.813
Kortlopende schulden	26.835	27.794	18.190		12.405
PASSIVA	**118.140**	**117.116**	**102.125**		**81.848**

1.2.11.2 Resultaat

	2011 gerealiseerd x € 1.000	2012 gerealiseerd x € 1.000	2013 gerealiseerd x € 1.000	2014-B begroot x € 1.000	2014 gerealiseerd x € 1.000
* Werkorganisatie	2.878	450-	562	-	682
* Projecten	986	5.297-	478-	-	130
* Overige doelstellingen	7.197	4.310	13	-	-
* Bestedingsplan sportorganisaties	599	525	9.910-	10.036-	13.388-
*NOC*NSF*	***11.660***	***912-***	***9.813-***	***10.036-***	***12.576-***
SCP	n.v.t.	n.v.t.	760-	-	1.118-
HCP	430	231	593-	-	246-
ISA	740	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Deelnemingen	***1.170***	***231***	***1.353-***	***-***	***1.364-***
Geconsolideerd NOC*NSF	**12.830**	**681-**	**11.166-**	**10.036-**	**13.940-**

Resultaat per onderdeel

Het resultaat over 2014 bedraagt -/- € 14 miljoen, grotendeels veroorzaakt doordat de uitgaven van het bestedingsplan hoger waren dan de inkomsten van met name Lotto. Dit verschil was wel begroot, maar niet in deze mate: begroot was een onttrekking aan de Bestemmingsreserve Lotto van € 10,0 miljoen, gerealiseerd een onttrekking van € 13,4 miljoen.
Het resultaat van de deelnemingen HCP en SCP was beide negatief en bedroeg in totaal -/- € 1,4 miljoen, tegenover € 0 begroot.
PH, eind 2014 opgericht, heeft nog geen resultaat behaald.

De specificatie van het geconsolideerde resultaat naar onderdelen is als volgt:

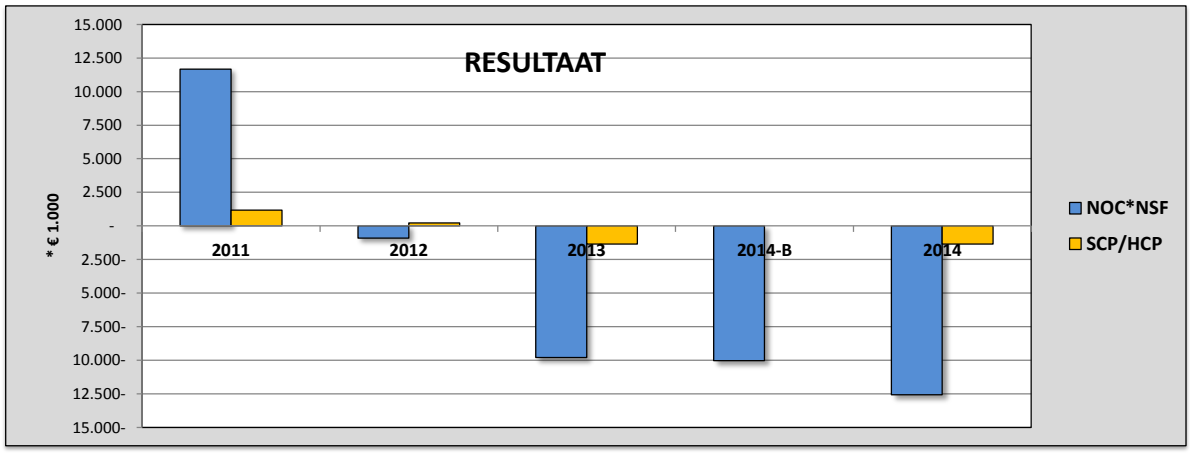
Deelnemingen

Kerncijfers wat betreft enkelvoudige resultaten van de deelnemingen (inclusief onderlinge diensten/leveringen) luiden als volgt:

		2011	2012	2013	2014-B	2014
SCP	Omzet	n.v.t.	n.v.t.	9.673	10.681	11.138
	Resultaat	n.v.t.	n.v.t.	760-	233-	1.118-
	EBITDA *)	n.v.t.	n.v.t.	1.876	2.393	1.595
HCP	Omzet	11.681	11.361	9.241	10.215	9.606
	Resultaat	425	231	558-	80	186-
	EBITDA *)	673	864	141-	641	180

Uit dit overzicht blijkt dat de deelnemingen SCP en HCP (op basis van de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling van NOC*NSF) verlieslatend zijn, maar wel een positieve EBITDA hebben.
HCP had hierbij te maken met een sterke terugval in omzet in 2013, die in 2014 weer licht is toegenomen. SCP heeft in 2014 15% meer omzet behaald dan in 2013.
Overigens wordt opgemerkt dat SCP bij oprichting onroerend goed ad € 9 miljoen tegen inbreng in agio heeft verkregen van NOC*NSF, terwijl dit vastgoed door NOC*NSF uit eigen middelen was betaald. Over dit saldo wordt dus door SCP geen rente vergoed en worden geen aflossingen betaald.

**) EBITDA = Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortizations (resultaat exclusief rente, belastingen, afschrijvingen en afwaarderingen)*



1.2.11.3 Vermogen

Mutaties per reserve

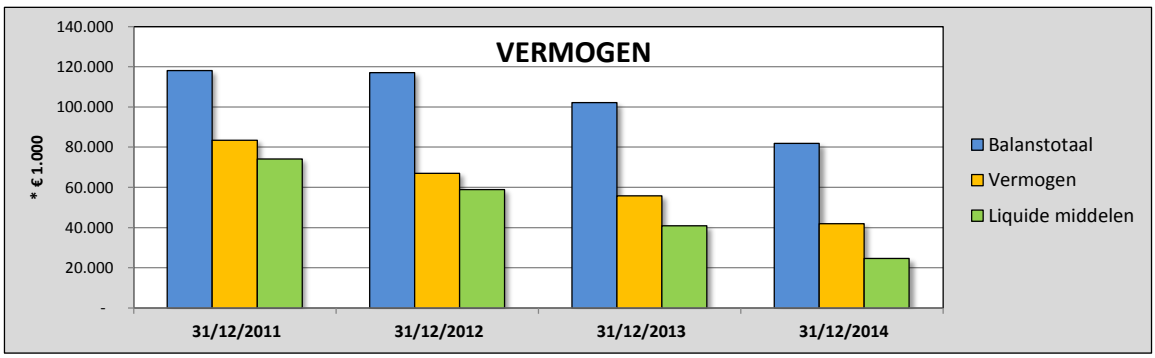
In onderstaande tabel is een cijfermatig overzicht gegeven van alle mutaties in het vermogen.

Uit dit overzicht blijkt dat het vermogen/de reserves met ruim € 14 miljoen is/zijn afgenomen, waarbij vooral de afname van de Bestemmingsreserve Lotto ad € 13,3 miljoen (door lagere Lottobaten) opvalt.

De Continuïteitsreserve is - vooral door de negatieve resultaten van de deelnemingen - met € 1,2 miljoen afgenomen tot € 2,3 miljoen.

Opgemerkt wordt dat het vermogen voor slechts zo'n 60% in liquide middelen aanwezig is. Voor het overige zit het vermogen voornamelijk vast in onroerend goed.

	Vermogen 31/12/2011	Vermogen 31/12/2012	Vermogen 31/12/2013	Resultaat-bestemming & overige mutaties 2014	Vermogen 31/12/2014
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Continuïteitsreserve	3.500	3.500	3.305	1.084-	2.221
Wettelijke reserves	-	-	227	19-	208
Bestemmingsreserve Lotto	57.326	57.654	48.111	13.336-	34.775
Overige Bestemmingsreserves					
Uitzending Teams	4.580	2.703	2.820	294	3.114
Sponsorgelden	4.696	1.223	796	271	1.067
Organisatieontwikkeling	800	598	598	120-	478
Deelnemingen	1.114	1.345	-	-	-
Activa	10.924	-	-	-	-
Huisvesting	517	-	-	-	-
	22.631	5.869	4.214	445	4.659
Bestemmingsfondsen	-	-	-	54	54
VERMOGEN	**83.457**	**67.023**	**55.857**	**13.940-**	**41.917**
BALANSTOTAAL	**118.140**	**117.116**	**102.125**		**81.848**
Vermogen in % balanstotaal	71%	57%	55%		51%
LIQUIDE MIDDELEN	**74.124**	**58.963**	**40.899**		**24.634**
Liquide middelen in % Vermogen	89%	88%	73%		59%



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.

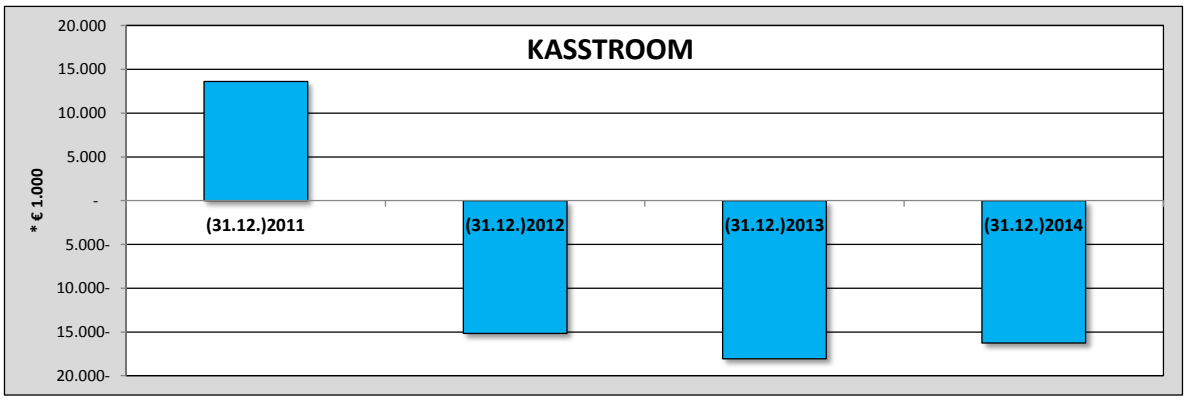
De eerste continuïteitsfunctie wordt gerealiseerd door de Bestemmingsreserve Lotto. Deze reserve vormt een buffer voor een belangrijk deel van de jaarlijkse uitgaven in het kader van het bestedingsplan, waarin NOC*NSF een jaarlijks aandeel heeft.

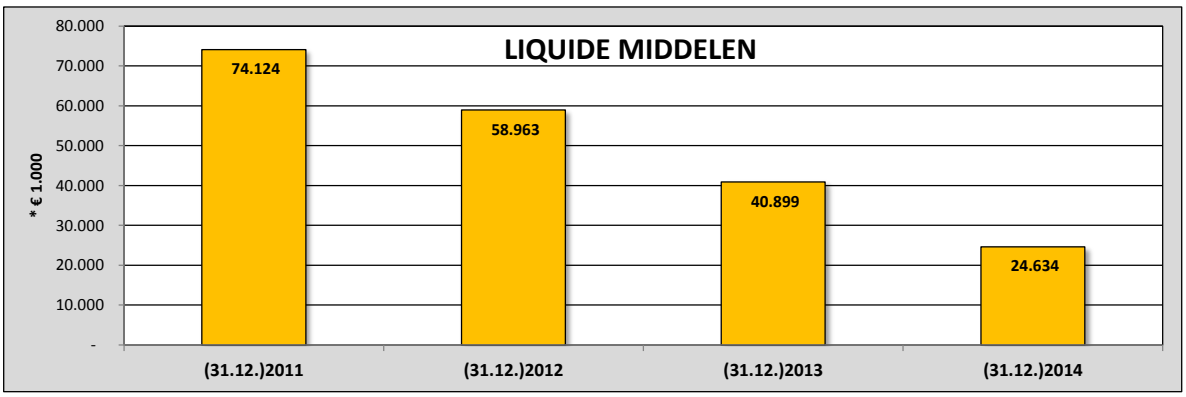
Voor de tweede functie (een verantwoorde buffer voor de dekking van risico's op korte termijn) is de Continuïteitsreserve gevormd. Als de tendens van de resultaten van de deelnemingen zich voortzet, zal deze reserve op afzienbare termijn niet meer aangesproken kunnen worden voor risico's op korte termijn.

1.2.11.3 Liquiditeit

De liquiditeit en de kasstroom vertonen al enige jaren een sterk dalende tendens.
Waar eind 2011 nog sprake was van € 74 miljoen aan liquide middelen, is dat saldo eind 2014 met 2/3 gedaald tot € 25 miljoen.
De belangrijkste reden hiervan is dat er beleidsmatig meer aan het Bestedingsplan wordt uitgegeven dan er aan baten (met name via Lotto) binnenkomt.
Door het afnemen van de reserves behoeft het onderwerp liquiditeit toenemende aandacht en kan bij tegenslagen tot een zorgelijke situatie leiden.

	Realisatie (31.12.)2011 x € 1.000	Realisatie (31.12.)2012 x € 1.000	Realisatie (31.12.)2013 x € 1.000	Realisatie (31.12.)2014 x € 1.000
Liquide middelen	74.124	58.963	40.899	24.634
Kasstroom	13.625	15.161-	18.064-	16.265-





1.2.12 Doorkijk naar 2015

2015 wordt in meerdere opzichten een spannend jaar. Krijgt de fusie tussen de Lotto en Staatsloterij definitief vorm? Dit zou een mooi en voor de sport noodzakelijk resultaat zijn om de huidige hoogte van het bestedingsplan te handhaven. De nieuwe kansspelorganisatie zal in nauwe samenwerking met de sport haar positie in de kansspelmarkt dienen te behouden en verder uit te bouwen. De verwachting is dat de afdracht aan de georganiseerde sport de komende jaren weer zal kunnen groeien naar € 50 miljoen per jaar.

In 2015 vindt de allereerste editie van de European Games plaats in Baku (Azië). Het is interessant om te zien of dit multisport-evenement zowel sportief als publicitair een prominente plaats weet te verwerven. NOC*NSF zal deelnemen met een omvangrijke en kwalitatief hoogwaardig TeamNL, met diverse Olympische, wereld- en Europese kampioen in haar gelederen.

Zoals bekend is Nederland een serieuze kandidaat om de 2e editie van de European Games in 2019 te organiseren. In 2015 zal duidelijk worden of deze kandidaatstelling wordt omgezet in een definitieve toewijzing.

In 2015 gaan 2 belangrijke trajecten van start: het programma 'Transitie in de sport' en de voorbereiding van een nieuwe Sportagenda vanaf 2017. Voor beide trajecten geldt dat de (georganiseerde) sport zich dient te herpositioneren. De sportparticipatie stijgt, maar het aantal lidmaatschappen van bonden en verenigingen volgt deze trend niet (meer). Er is dus sprake van zowel kansen (sport groeit) als bedreigingen (binding wordt minder). Nieuwe bindingsvormen, verdien-modellen, innovatie van aanbod en vergroten van de kwaliteit en efficiency zijn centrale thema's om met elkaar voortvarend op te pakken. Dit met als doel om de betekenis en impact van de georganiseerde sport te behouden en te vergroten, met andere woorden: de sport toekomstbestendig maken.

Onderstaand volgt een meerjarenoverzicht voor NOC*NSF (enkelvoudig) inclusief de begroting 2015.

Uit dit overzicht blijkt een dalende trend qua baten Lottogelden, waardoor een negatief resultaat ontstaat dat grotendeels onttrokken wordt aan de Bestemmingsreserve Lotto. Het begrote resultaat deelnemingen is conform hun opgave.

	Realisatie 2012	Realisatie 2013	Begroting 2014	Realisatie 2014	Begroting 2015
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
BATEN					
Lottogelden	48.685	44.358	40.000	37.682	37.400
Sponsorgelden	11.411	9.653	10.763	10.923	9.385
Subsidies overheden	30.102	26.816	26.401	27.292	30.838
Contributies	907	1.118	1.107	1.144	1.150
Overige baten	10.604	3.461	2.046	3.762	2.022
Mutatie onderhanden projecten	525	3.370	1.289	2.448	1.532
Financieringsresultaat	1.200	647	223	312	141
	103.434	**89.423**	**81.829**	**83.563**	**82.468**
LASTEN (CATEGORIAAL)					
Personeelskosten	16.397	13.752	13.072	13.323	13.224
Afschrijvingskosten	1.870	404	417	406	420
Huisvestingskosten	4.606	693	692	670	712
Organisatiekosten	2.902	2.581	2.435	1.853	2.484
Marketing- en communicatiekosten	3.348	863	1.974	838	650
Specifieke projectkosten	20.070	12.798	10.769	14.071	12.082
Bestedingsplan sportorganisaties	55.153	68.145	62.506	64.978	61.951
	104.346	**99.236**	**91.865**	**96.139**	**91.523**
SALDO VAN BATEN EN LASTEN	**912-**	**9.813-**	**10.036-**	**12.576-**	**9.055-**
Resultaat deelnemingen	231	1.353-	-	1.364-	107-
RESULTAAT	**681-**	**11.166-**	**10.036-**	**13.940-**	**9.162-**
Continuiteitsreserve	-	32	-	1.103-	107-
Bestemmingsreserve Lotto	328	9.543-	10.036-	13.336-	8.932-
Overige Bestemmingsreserves	1.009-	1.655-	-	445	123-
Bestemmingsfondsen	-	-	-	54	-
RESULTAATBESTEMMING	**681-**	**11.166-**	**10.036-**	**13.940-**	**9.162-**

1.2.13 Corporate governance

Samenstelling Bestuur
Het bestuur van NOC*NSF kende op 31 december 2014 de volgende samenstelling:

- De heer H.M. (Harry) Been — lid
- De heer J.H.A. (André) Bolhuis — voorzitter
- De heer C.M.P.S. (Camiel) Eurlings — lid (+IOC-lid)
- De heer W. (Wim) Ludeke — lid
- De heer J.W. (Jan Willem) Maas — lid
- Mevrouw M.A. (Marcella) Mesker — lid
- De heer A.G.J.M. (Ton) Rombouts — vicevoorzitter
- De heer C.M. (Chiel) Warners — lid (+voorzitter Atletencommissie)
- Mevrouw J.M. (Anneke) van Zanen-Nieberg — penningmeester

De heer Jeroen Straathof heeft per 1 januari 2014 het voorzitterschap van de Atletencommissie NOC*NSF en daarmee ook het bestuurslidmaatschap bij NOC*NSF overgedragen aan de heer Chiel Warners.
Zowel de heer Warners als dhr. Eurlings, Nederlands IOC-lid, hebben in de Algemene Vergadering van 20 mei hun bestuurlijke verantwoordelijkheid laten bekrachtigen.
In de Algemene Vergadering van 18 november is afscheid genomen als bestuurslid van mevrouw Tineke Bartels. In deze zelfde vergadering is mevrouw Marcella Mesker gekozen als nieuw bestuurslid van NOC*NSF.

Vergaderingen Bestuur
Het Bestuur vergaderde in het verslagjaar 2014 plenair op de navolgende data: 13 januari, 3 februari, 3 maart, 14 april, 26 mei, 30 juni, 8 september, 27 oktober en 18 december.
De vergadering van 3 februari 2014 betrof een specifieke vergadering van het bestuur in haar rol als toekenningsorgaan inzake het Bestedingsplan Sportagenda 2014. In de vergadering van 14 april heeft het bestuur van NOC*NSF de geconsolideerde jaarrekening 2013 vastgesteld. Daarmee vervulde zij tevens haar rol als als algemene vergadering van aandeelhouders van het Hotel- en Congrescentrum 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) 2013
- Jaarplan en Begroting 2015
- Voorbereiding Algemene Vergaderingen
- Ontwikkelingen bij sportbonden
- Sportfinanciering (kansspelwetgeving, Lotto, Bestedingsplan 2015)
- Olympische en Paralympische Spelen 2014 (incl. evaluatie)
- Ontwikkelingen IOC en EOC (internationaal beleid)
- Topsportevenementenbeleid
- Transitie in de sport
- Toekenningen Bestedingsplan 2014
- Normen & limieten OS/PS 2016 (Rio) en EG 2015 (Baku)
- Ledentevredenheidsonderzoek
- Benoemingen & rapportages diverse (bestuursadvies)commissies
- Actualisatie diverse reglementen

Begin 2015 heeft overleg plaatsgevonden met de accountant. Het Bestuur is geïnformeerd over de bevindingen van de accountant bij het opstellen van de jaarrekening 2014.

Jaarrekening
De jaarrekening wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het Bestuur in de vergadering van 20 april 2015 en ter vaststelling aan de Algemene Vergadering in de vergadering van 18 mei 2015.

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:

- De uitkomsten van de eind 2013 uitgevoerde Sports Governance Observer zijn in 2014 in het bestuur besproken. Enkele quick wins zijn in 2014 geïmplementeerd.
- 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.
- De Nominatie- en Remuneratiecommissie heeft over haar activiteiten in 2014 een rapportage opgesteld, welke begin 2015 in het bestuur is besproken.
- Alle bestuursleden hebben, conform de vereisten van het CBF, in 2014 een verantwoordingsverklaring ondertekend.
- NOC*NSF beschikt over een klachtenregeling. In 2014 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 2014 hadden de directie en het MT de volgende bezetting:

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

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:
- Auditcommissie Doping (per 1 mei 2014 opgeheven);
- 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 Bestedingsplan Sportagenda en de Richtlijnen op basis waarvan de Sportagenda-gelden worden toegekend aan de leden en NOC*NSF.

Het bestuur kent vier adviescommissies, te weten:
- Atletencommissie;
- Auditcommissie;
- Nominatie- en Remuneratiecommissie
- Auditcommissie Verdelen Middelen Sportagenda.

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 Audit-commissie 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) en is zichtbaar gemaakt in de jaarrekening. 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 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, waarbij zorgvuldig rekening wordt gehouden met marktomstandigheden en maatschappelijke ontwikkelingen.

2. Omgang met belanghebbenden

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

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

Belanghebbenden worden waar mogelijk betrokken bij de voorbereiding, vorming en indien nodig bijstelling van het beleid. 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, Bestuur en/of Directie. Naast het hiervoor genoemde stakeholdermanagement en algemene website van NOC*NSF is voor de belanghebbenden voorzien van (*) is een specifiek 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 begunstigden 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 wordt 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 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, 20 april 2015

Dr. J.H. (André) Bolhuis

Voorzitter bestuur

G. (Gerard) Dielessen

Algemeen Directeur

2. JAARREKENING

2.1 Geconsolideerde jaarrekening

2.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2014

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31 december 2014 x € 1.000		31 december 2013 x € 1.000	
A C T I V A					
VASTE ACTIVA					
Immateriële vaste activa	(1)				
Oprichtingskosten		208		227	
Materiële vaste activa	(2)				
Gebouwen en terreinen		36.658		38.035	
Machines en installaties		11.525		9.251	
Inventaris en overige activa		2.646		3.545	
Activa in ontwikkeling		-		3.232	
		50.829		54.063	
			51.037		54.290
VLOTTENDE ACTIVA					
Voorraden	(3)	75		66	
Vorderingen/overlopende activa	(4)				
Debiteuren		3.666		4.893	
Belastingen		252		169	
Overige vorderingen/overl.activa		2.184		1.808	
		6.102		6.870	
Liquide middelen	(5)	24.634		40.899	
			30.811		47.835
			81.848		**102.125**
P A S S I V A					
VERMOGEN					
Continuïteitsreserve	(6)	2.221		3.305	
Wettelijke reserves	(7)	208		227	
Bestemmingsreserve Lotto	(8)	34.775		48.111	
Overige bestemmingsreserves	(9)	4.659		4.214	
Bestemmingsfondsen	(10)	54		-	
			41.917		55.857
VOORZIENINGEN					
Groot onderhoud	(11)	400		-	
Jubileumverplichtingen	(12)	313		292	
			713		292
LANGLOPENDE SCHULDEN					
Investeringssubsidies	(13)	13.642		14.278	
Leaseverplichtingen	(14)	6.205		6.633	
Hypothecaire leningen	(15)	5.108		5.402	
Vooruitontvangen gelden	(16)	900		1.100	
Egalisatiereserve Topsport	(17)	958		373	
			26.813		27.786
KORTLOPENDE SCHULDEN	(18)				
Kortlopend deel langl. schulden		1.569		1.559	
Bestedingsplan sportorganisaties		-		947	
Onderhanden projecten		3.350		6.236	
Belastingen en sociale verz.		466		791	
Pensioenen		60		193	
Crediteuren		2.615		4.573	
Overige schulden		4.345		3.891	
			12.405		18.190
			81.848		**102.125**

2.1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2014

2.1.2.1 Categoriale indeling

	Ref.	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
BATEN				
Lottogelden	(19)	37.682	40.000	44.358
Sponsorgelden	(20)	10.923	10.763	9.653
Subsidies overheden	(21)	27.322	26.431	26.872
Contributies	(22)	1.144	1.107	1.118
Overige baten	(23)	16.709	16.584	15.763
Mutatie onderhanden projecten	(24)	2.886	1.289	3.267
Financieringsresultaat	(25)	120-	226-	214
		96.546	**95.948**	**101.245**
LASTEN				
Personeelskosten	(26)	18.664	18.252	18.957
Afschrijvingskosten	(27)	3.161	3.135	3.193
Huisvestingskosten	(28)	4.885	5.168	4.607
Organisatiekosten	(29)	2.065	2.634	2.758
Marketing- en communicatiekosten	(30)	1.179	2.182	1.153
Kostprijs verkopen	(31)	1.843	2.197	1.947
Specifieke projectkosten	(32)	16.006	12.043	13.711
Bestedingsplan sportorganisaties	(33)	62.731	60.506	66.219
Belastingen resultaat	(34)	48-	20	169-
		110.486	**106.137**	**112.376**
SALDO VAN BATEN EN LASTEN		**13.940-**	**10.189-**	**11.131-**
Resultaat deelnemingen	(35)	-	153	35-
RESULTAAT		**13.940-**	**10.036-**	**11.166-**
RESULTAATBESTEMMING	3.1			
Continuïteitsreserve	(6)	1.103-	-	32
Wettelijke reserves	(7)	-	-	-
Bestemmingsreserve Lotto	(8)	13.336-	10.036-	9.543-
Overige bestemmingsreserves	(9)	445	-	1.655-
Bestemmingsfondsen	(10)	54	-	-
		13.940-	**10.036-**	**11.166-**

2.1.2.2 Functionele indeling

	Ref.	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
BATEN				
Lottogelden	(19)	37.682	40.000	44.358
Sponsorgelden	(20)	10.923	10.763	9.653
Subsidies overheden	(21)	27.322	26.431	26.872
Contributies	(22)	1.144	1.107	1.118
Overige baten	(23)	16.709	16.584	15.763
Mutatie onderhanden projecten	(24)	2.886	1.289	3.267
Financieringsresultaat	(25)	120-	226-	214
		96.546	**95.948**	**101.245**
LASTEN				
Besteed aan specifieke doelstellingen				
* Topsport		44.731	44.504	45.460
* Sportontwikkeling/Brancheversterking		18.071	17.943	18.792
* Sportontwikkeling/Levenlang sporten		22.565	18.957	22.506
* Behartiging belangen leden		3.031	3.338	2.734
* Verdelen middelen		776	812	684
		89.174	85.554	90.176
Besteed aan overige doelstellingen				
* Exploitatie hotel/congrescentrum		5.326	7.761	7.010
* Exploitatie sportcentrum		9.021	6.511	7.290
* Olympisch Plan 2028		-	-	1.482
		14.347	14.272	15.782
Werving baten		5.215	3.980	4.309
Beheer en administratie		1.750	2.331	2.109
		110.486	**106.137**	**112.376**
SALDO VAN BATEN EN LASTEN		**13.940-**	**10.189-**	**11.131-**
Resultaat deelnemingen	(35)	-	153	35-
RESULTAAT		**13.940-**	**10.036-**	**11.166-**
RESULTAATBESTEMMING	3.1			
Continuïteitsreserve	(6)	1.103-	-	32
Wettelijke reserves	(7)	-	-	-
Bestemmingsreserve Lotto	(8)	13.336-	10.036-	9.543-
Overige bestemmingsreserves	(9)	445	-	1.655-
Bestemmingsfondsen	(10)	54	-	-
		13.940-	**10.036-**	**11.166-**

2.1.2.3 Financieringsindeling

STAAT VAN BATEN EN LASTEN - FINANCIERINGSINDELING 2014

	Ref.	BASIS-FINANCIERING		PROJECT-FINANCIERING		OVERIGE DOELSTELLINGEN (SCP-HCP)		BESTEDINGSPLAN SPORTORGANISATIES		eliminaties		TOTAAL		
		Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
		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
BATEN														
Lottogelden	(19)	7.063	7.063	4.411	4.470	-	-	26.208	28.467	-	-	**37.682**	40.000	**44.358**
Sponsorgelden	(20)	25	-	8.066	7.837	-	-	2.832	2.926	-	-	**10.923**	10.763	**9.653**
Subsidies overheden	(21)	-	-	7.074	5.134	30	30	20.218	21.267	-	-	**27.322**	26.431	**26.872**
Contributies	(22)	1.144	1.107	-	-	-	-	-	-	-	-	**1.144**	1.107	**1.118**
Overige baten	(23)	836	902	2.946	1.145	16.874	18.091	22-	-	3.925-	3.554-	**16.709**	16.584	**15.763**
Mutatie onderhanden projecten	(24)	-	-	75	1.289	428	-	2.373	-	10	-	**2.886**	1.289	**3.267**
Financieringsresultaat	(25)	312	223	-	-	432-	449-	-	-	-	-	**120-**	226-	**214**
		9.380	**9.295**	**22.572**	**19.875**	**16.900**	**17.672**	**51.609**	**52.660**	**3.915-**	**3.554-**	**96.546**	**95.948**	**101.245**
LASTEN														
Personeelskosten	(26)	7.606	7.657	5.717	5.215	5.297	5.180	-	-	44	200	**18.664**	18.252	**18.957**
Afschrijvingskosten	(27)	406	417	-	-	2.755	2.718	-	-	-	-	**3.161**	3.135	**3.193**
Huisvestingskosten	(28)	669	692	-	-	4.838	5.098	-	-	622-	622-	**4.885**	5.168	**4.607**
Organisatiekosten	(29)	2.039	2.434	10	201	288	305	-	-	272-	306-	**2.065**	2.634	**2.758**
Marketing- en communicatiekosten	(30)	-	60	837	1.914	342	258	-	-	-	50-	**1.179**	2.182	**1.153**
Kostprijs verkopen	(31)	-	-	-	-	1.843	2.197	-	-	-	-	**1.843**	2.197	**1.947**
Specifieke projectkosten	(32)	91	57	13.953	10.523	2.379	1.431	30	190	447-	158-	**16.006**	12.043	**13.711**
Bestedingsplan sportorganisaties	(33)	-	-	12	-	-	-	64.967	62.506	2.248-	2.000-	**62.731**	60.506	**66.219**
Belastingen resultaat	(34)	-	-	-	-	48-	20	-	-	-	-	**48-**	20	**169-**
Intern doorbelaste kosten	(36)	2.113-	2.022-	1.913	2.022	570	618	-	-	370-	618-	**-**	-	**-**
		8.698	**9.295**	**22.442**	**19.875**	**18.264**	**17.825**	**64.997**	**62.696**	**3.915-**	**3.554-**	**110.486**	**106.137**	**112.376**
SALDO VAN BATEN EN LASTEN		**682**	**-**	**130**	**-**	**1.364-**	**153-**	**13.388-**	**10.036-**	**-**	**-**	**13.940-**	**10.189-**	**11.131-**
Resultaat deelnemingen	(35)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	153	**-**	153	**35-**
RESULTAAT		**682**	**-**	**130**	**-**	**1.364-**	**153-**	**13.388-**	**10.036-**	**-**	**153**	**13.940-**	**10.036-**	**11.166-**
RESULTAATBESTEMMING														
Continuïteitsreserve	(6)	369	-	108-	-	1.364-	153-	-	-	-	153	**1.103-**	-	**32**
Wettelijke reserves	(7)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**	-	**-**
Bestemmingsfonds Lotto	(8)	52	-	-	-	-	-	13.388-	10.036-	-	-	**13.336-**	10.036-	**9.543-**
Overige bestemmingsreserves	(9)	207	-	238	-	-	-	-	-	-	-	**445**	-	**1.655-**
Bestemmingsfondsen	(10)	54	-	-	-	-	-			-	-	**54**	-	**-**
		682	**-**	**130**	**-**	**1.364-**	**153-**	**13.388-**	**10.036-**	**-**	**153**	**13.940-**	**-10.036**	**11.166-**

2.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2014

	Realisatie 2014	Realisatie 2013
	x € 1.000	x € 1.000
Saldo van baten en lasten	13.940-	11.131-
Afschrijvingskosten (incl. vrijval investeringssubsidies)	3.161	3.193
CASH FLOW	10.779-	7.938-
Aanpassing voor:		
* mutatie voorraden	9-	13
* mutatie vorderingen	768	2.091
* mutatie voorzieningen	421	62-
* mutatie onderhanden projecten	2.886-	3.267-
* mutatie schuld bestedingsplan sportorganisaties	947-	5.004-
* mutatie kortlopende schulden	1.570-	1.933-
	4.223-	8.162-
Kasstroom uit operationele activiteiten	**15.002-**	**16.100-**
Investeringen immateriële vaste activa	6-	47-
Investeringen materiële vaste activa	545-	1.501-
Desinvesteringen materiële vaste activa	10	-
Desinvesteringen financiële vaste activa	6	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	**535-**	**1.548-**
Aflossingen langlopende leningen	1.307-	789-
Ontvangsten langlopende leningen	585	373
Gestort op aandelenkapitaal	6-	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	**728-**	**416-**
KASSTROOM	**16.265-**	**18.064-**

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 PH (Papendal Holding), SCP (SportCentrum Papendal) en HCP (Hotel- en Congrescentrum 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.

Groepsverhoudingen/groepsmaatschappijen en activiteiten **31.12.2014** **31.12.2013**

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

* **PH**

Handelsnaam:	Papendal Holding		
Statutaire naam:	**Papendal Holding BV**		
Zetel:	Arnhem		
Oprichting:	24 december 2014		
Belang:	economisch eigendom, geen juridisch eigendom	100%	n.v.t.
Activiteiten:	holding		
Opmerking:	de aandelen PH zijn gecertificeerd aan Stichting Administratiekantoor Papendal Holding		

* **SCP**

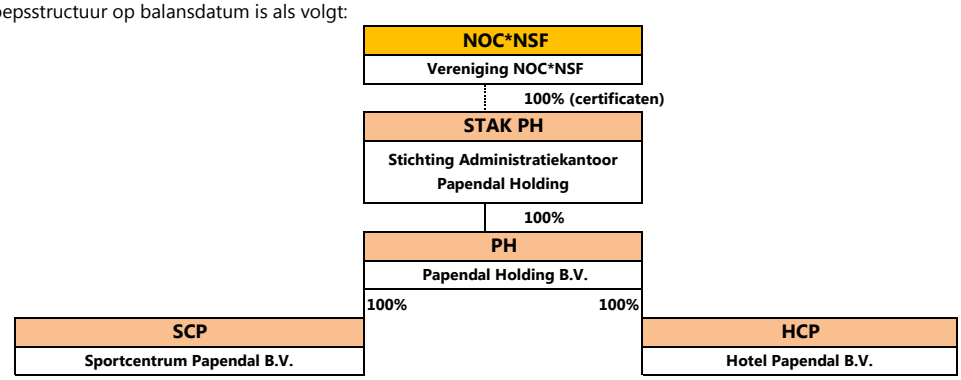
Handelsnaam:	Sportcentrum Papendal		
Statutaire naam:	**Sportcentrum Papendal BV**		
Zetel:	Arnhem		
Oprichting:	27 december 2012		
Belang:	indirect (via PH): economisch eigendom	100%	100%
Activiteiten:	beheer en exploitatie van het complex sportcentrum Papendal		

* **HCP**

Handelsnaam:	Hotel Papendal		
Statutaire naam:	**Hotel Papendal BV** *vh. BV Exploitatie Nationaal Sport Centrum Papendal*		
Zetel:	Arnhem		
Oprichting:	22 maart 1999		
Belang:	indirect (via PH): economisch eigendom	100%	100%
Activiteiten:	Hotel- en congrescentrum, restaurant en cafébedrijf		

Groepsstructuur

De groepsstructuur op balansdatum is als volgt:



Groepsmutaties

Eind 2014 heeft een herstructurering van de groep plaatsgevonden. Concreet:

* Papendal Holding BV is opgericht door NOC*NSF met als inbreng de vennootschappen SCP en HCP.
* De enig aandeelhouder van PH is Stichting Administratiekantoor Papendal Holding (vh STAK Sportcentrum Papendal).
* Certificaten van aandelen van deze Stichting worden gehouden door NOC*NSF.
* De Raad van Commissarissen van HCP is opgeheven.
* HCP heeft zijn naam statutair gewijzigd van BV Exploitatie Nationaal Sportcentrum Papendal naar Hotel Papendal BV.
* Het kapitaal van HCP is omgezet van de gulden (€ 1.000) naar de euro (€ 450).

De redenen om tot deze herstructurering te komen zijn de volgende:

a. Vereenvoudiging van de bestaande structuur;
b. Toezicht, controle en (strategische) sturing van de activiteiten van SCP en HCP op één niveau vanuit één gremium brengen;
c. Het mogelijk maken van een fiscale eenheid voor de Vennootschapsbelasting voor alle vennootschappen (PH/SCP/HCP), zodat onderlinge verrekening van fiscale resultaten mogelijk is.

CBF-keurmerk

Het CBF-keurmerk is door NOC*NSF in november 2007 verworven. De vereniging is hierbij aangemerkt als kansspelbegunstigde. Het CBF-Keurmerkcertificaat geldt 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.

Eind 2014 is door de belastingdienst een complianceverkenning uitgevoerd bij NOC*NSF en haar dochtermaatschappijen om vast te stellen of horizontaal toezicht haalbaar is. Op 18 februari 2015 heeft de belastingdienst schriftelijk bevestigd dat zij de complianceverkenning binnen de uitgangspunten van begrip, vertrouwen en transparantie heeft kunnen uitvoeren en dat horizontalisering haalbaar is.

Gepland is om in 2015 met de Belastingdienst een Convenant Horizontaal toezicht te tekenen.

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 tot en met 2014 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.

De fiscale waarde van het onroerend goed moet nog worden afgestemd met de belastingdienst.

Met ingang van 2015 zal een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting worden aangevraagd voor PH, SCP en HCP.

ANBI

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

Verbonden partijen

Als verbonden partijen zijn aan te merken:

* Stichting Fonds voor de Topsporter
* Stichting InnosportNL
* Stichting Sport en Zaken
* Stichting National Paralympic Committee of the Netherlands (NPC)

Transacties met deze partijen vinden plaats op basis van marktconforme voorwaarden.

Verderop in deze jaarrekening zijn deze transacties gekwantificeerd.

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 de activa en de 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 NOC*NSF 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 en de andere in de consolidatie betrokken rechtspersonen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen, onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties.
De resultaten van nieuw verworven groepsmaatschappijen en de andere in de consolidatie meegenomen rechtspersonen en vennootschappen worden geconsolideerd vanaf de overnamedatum.

Grondslagen voor de verwerking van vreemde valuta's

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

Schattingen

Bij de totstandkoming van de jaarrekening van NOC*NSF maakt het bestuur bepaalde schattingen en aannames. Deze schattingen een aannames kunnen van invloed zijn op de gerapporteerde activa en passiva, de vermelding van niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen op balansdatum en/of op de baten en lasten in de periode waarover wordt gerapporteerd.
De belangrijkste schattingen zijn met name die vereist zijn voor 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

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, als vorderingen en schulden, als financiële derivaten verstaan.
NOC*NSF houdt geen financiële instrumenten voor handelsdoeleinden en geeft deze ook niet uit. De in de balans opgenomen opgenomen financiële instrumenten worden, voor zover niet anders vermeld, gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, die overeenkomt met de nominale waarde. Er is geen sprake van afgeleide financiële instrumenten (derivaten).
De reële waarde van het betreffende instrument wordt in de toelichting op de onderscheiden posten van de balans toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting op de 'Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen'.

2.1.4.3 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

(1) **Immateriële vaste activa**

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

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

(2) **Materiële vaste activa**

De materiële vaste activa (inclusief de vastgoedbeleggingen) worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen.
De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast % van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele residuwaarde.
Er wordt afgeschreven vanaf de maand volgend op de ingebruikneming.
Op terreinen wordt niet afgeschreven.
De materiële vaste activa waarvan de vereniging en/of haar deelnemingen krachtens een financiële leaseovereenkomst de economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit deze overeenkomst voortvloeiende verplichting wordt als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen rente wordt gedurende de looptijd van de overeenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

Voor de kosten van groot onderhoud wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening is opgenomen aan de passiefzijde van de balans.

(3) **Voorraden**

Voorraden grond- en hulpstoffen en handelsgoederen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden. De waardering van de voorraden grond- en hulpstoffen komt tot stand op basis van gemiddelde prijzen.

(4) **Vorderingen**

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

(5) **Liquide middelen**

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden.

Vermogen

Het (eigen) vermogen van NOC*NSF bestaat uit een Continuïteitsreserve, uit Wettelijke reserves, Bestemmingsreserves en Bestemmingsfondsen, allen bedoeld voor aanwending in overeenstemming met de doelstellingen van de vereniging.

(6) *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.

(7) *Wettelijke reserves*

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

(8-9) *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.

(10) *Bestemmingsfondsen*

Bestemmingsfondsen betreffen fondsen met een door derden bepaalde bestemming. De vermogens van deze fondsen zijn niet vrij beschikbaar omdat ze eigen doelstellingen hebben, die overeenkomstig de wensen van de schenkers zijn bepaald. Mutaties (toevoegingen dan wel onttrekkingen) in deze fondsen vinden plaats via de resultaatbestemming.

Voorzieningen

(11) *Voorziening groot onderhoud*

De voorziening ter gelijkmatige verdeling van lasten voor groot onderhoud van gebouwen wordt bepaald op basis van de te verwachten kosten over een reeks van jaren. De voorziening wordt lineair opgebouwd en tegen nominale waarde gewaardeerd. Het uitgevoerde onderhoud wordt ten laste van deze voorziening gebracht.

(12) *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.

Langlopende schulden

(13) *Investeringssubsidies*

Subsidies in verband met de aanschaf van (materiële) vaste activa worden gepassiveerd onder de lang/kortlopende schulden. Deze subsidies worden tijdsevenredig over de geschatte economische levensduur van deze activa ten gunste van het resultaat gebracht.

(14) *Leaseverplichtingen*

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

(15) *Hypothecaire leningen*

Deze leningen zijn tegen nominale waarde opgenomen.

(16) *Vooruitontvangen gelden*

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

(17) *Egalisatiereserve Topsport*

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

(18) **Kortlopende schulden**

Opgenomen schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Onderhanden projecten

De projecten met een onderhanden werksaldo betreffen activiteiten met projectfinanciering (in- en extern) die in meerdere jaren worden uitgevoerd.

De onderhanden projecten worden gewaardeerd tegen de gerealiseerde projectkosten vermeerderd met het toegerekende resultaat en verminderd met verwerkte verliezen en de betreffende (subsidie)baten.

De projectkosten omvatten de direct op het project betrekking hebbende kosten, de kosten die toerekenbaar zijn aan projectactiviteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan het project en andere kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend.

Indien het totaal van alle onderhanden projecten een debetstand vertoont, wordt het totaalsaldo gepresenteerd onder de vlottende activa. Indien het totaal van alle onderhanden projecten een creditsaldo vertoont (bijvoorbeeld bij vooruit ontvangen subsidiegelden waarbij de uitgaven in een volgend jaar zullen worden gemaakt), wordt het totaalsaldo gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

De mutatie in het saldo van de balanspost onderhanden projecten is als een aparte post in de staat van baten en lasten opgenomen. Projectbaten en -lasten worden verantwoord bij de betreffende baten/lastensoort.

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 verkrijgingsprijzen.
Opbrengsten van diensten worden opgenomen naar rato van de mate waarin de diensten zijn verricht. De kostprijs van deze diensten wordt aan dezelfde periode toegerekend.
Opbrengsten voortvloeiend uit de verkoop van goederen worden verantwoord op het moment dat alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's zijn overgegaan op de koper. De kostprijs van deze goederen wordt aan dezelfde periode toegerekend.
Subsidies worden als bate verantwoord zodra er redelijke zekerheid bestaat dat aan alle subsidievoorwaarden zal worden voldaan.

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 in een functionele indeling.
De richtlijn VFI is hierbij leidraad geweest voor de kostentoerekening. Elk personeelslid hoort bij c.q. draagt bij aan één van de volgende doelstellingen en wordt geheel of gedeeltelijk daaraan toegerekend:

Specifieke doelstellingen	*Overige doelstellingen*	*Algemeen*
Topsport top 10	*Exploitatie sportcentrum*	*Werving baten*
Brancheversterking	*Exploitatie hotel- en congrescentrum*	*Beheer en administratie*
Levenlang sporten		
Behartiging belangen leden		
Verdelen middelen		

De personeels- en overige kosten worden zo rechtstreeks mogelijk toegerekend aan deze doelstellingen.
(36) De ICT-, huisvestings- en facilitaire kosten alsook de overheadkosten (Administratie & Beheer) worden op basis van aantallen fte's/ict-aansluitingen doorbelast aan de diverse doelstellingen (kostendragers).

(18 & 26) **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 2014: Zorg & Welzijn 102% (eind 2013: 109%) en Horeca & Catering 121% (eind 2013: 117%).

(34) **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.

(35) **Resultaat deelnemingen**
Het resultaat deelnemingen betreft:
* gerealiseerd: een eventuele correctie op het resultaat van voorgaand jaar;
* begroot: het eventuele 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.
(5) De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.
(25) Financieringsresultaten worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.
(2) 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.

	(31 december) 2014		(31 december) 2013	
		x € 1.000		x € 1.000

2.1.4.6 Toelichting op posten in de balans

VASTE ACTIVA

(1) **Immateriële vaste activa**

	Specificatie/soort			
	Oprichtingskosten	208		227
			208		**227**

	Verloopoverzicht				
	Cum. Aanschafwaarde	248		201	
	Cum. Afschrijvingen	21-		-	
	Boekwaarde 1 januari		227		201
	Investeringen	6		47	
(27)	Afschrijvingskosten	25-		21-	
	Mutaties boekjaar		19-		26
	Cum. Aanschafwaarde	254		248	
	Cum. Afschrijvingen	46-		21-	
	Boekwaarde 31 december		**208**		**227**

	Specificatie/groepsmaatschappij				
	SCP	208		227	
			208		**227**

	Toelichting			
	Afschrijvings%		20%		20%

Deze post betreft de oprichtingskosten (met name advieskosten) voor/van SCP.

	(31 december) 2014		(31 december) 2013	
	x € 1.000		x € 1.000	

VASTE ACTIVA

(2) **Materiële vaste activa**

Specificatie/soort				
Vastgoedbeleggingen	34.347		36.634	
Onroerend goed eigen gebruik	2.311		1.401	
Gebouwen en terreinen	36.658		38.035	
Machines en installaties	11.525		9.251	
Inventaris en overige activa	2.646		3.545	
Activa in ontwikkeling	-		3.232	
		50.829		**54.063**

	Verloopoverzicht	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
	Cum. Aanschafwaarde	49.324	14.566	9.483	3.232	76.605
	Cum. Afschrijvingen	11.289-	5.315-	5.938-	-	22.542-
	Boekwaarde 1 januari	38.035	9.251	3.545	3.232	54.063
	Investeringen	360	25	160	-	545
	Desinvesteringen (boekwaarde)	-	-	10-	-	10-
	Ingebruikneming/herrubricering	-	3.232	-	3.232-	-
(27)	Afschrijvingskosten	1.737-	983-	1.049-	-	3.769-
	Mutaties boekjaar	1.377-	2.274	899-	3.232-	3.234-
	Cum. Aanschafwaarde	49.684	16.180	9.633	-	75.497
	Cum. Afschrijvingen	13.026-	4.655-	6.987-	-	24.668-
	Boekwaarde 31 december	**36.658**	**11.525**	**2.646**	**-**	**50.829**
	Specificatie/gebruik					
	Voor bedrijfsvoering (eigen gebruik)	2.311	76	1.444	-	3.831
	Voor verhuur (vastgoedbeleggingen)	34.347	11.449	1.202	-	46.998
		36.658	**11.525**	**2.646**	**-**	**50.829**
	Specificatie/groepsmaatschappij					
	NOC*NSF	-	-	894	-	894
	SCP	35.415	11.525	1.382	-	48.322
	HCP	1.243	-	370	-	1.613
		36.658	**11.525**	**2.646**	**-**	**50.829**

Toelichting				
Afschrijvings%	0%-15%	4-10%	0-20%	0%
WOZ-waarde (voorlopige beschikking)	48.984			
Gecorrigeerde vervangingswaarde	47.599			
Marktwaarde	63.130			

Gebouwen en terreinen

De gebouwen en terreinen zijn bezwaard met een hypotheeklast (lang- en kortlopend) ultimo boekjaar van € 5,4 miljoen.

Eind 2013 zijn de gebouwen en terreinen door een onafhankelijke externe deskundige getaxeerd. De hierbij berekende taxatiewaarden zijn in totaal (als complex bezien) ruim hoger dan de boekwaarden: de gecorrigeerde vervangingswaarde bijna € 11 miljoen en de marktwaarde ruim € 26 miljoen hoger.

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

Machines en installaties, Activa in ontwikkeling

Onder de machines en installaties is de geleasde WKO (Warmte Koude Opslag)-installatie opgenomen. In 2014 is het laatste deel hiervan in gebruik genomen.

Investeringen

De investeringen in 2014 ad € 0,5 miljoen betreffen in hoofdzaak aanpassingen aan gebouwen en inventaris inclusief automatisering.

	(31 december) 2014		(31 december) 2013	
	x € 1.000		x € 1.000	

VLOTTENDE ACTIVA

(3) **Voorraden**

Specificatie/soort

Voorraden food/beverage en emaballage	75		66	
		75		**66**

Specificatie/groepsmaatschappij

SCP	16		13	
HCP	59		53	
		75		**66**

(4) **Vorderingen**

Debiteuren

Specificatie

Vorderingen nominaal	3.684		4.923	
Voorziening voor oninbaarheid	18-		30-	
		3.666		**4.893**

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF	2.347		4.086	
SCP	236		284	
HCP	1.083		523	
		3.666		**4.893**

Toelichting

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.

Belastingen

Specificatie/soort

Vennootschapsbelasting	150		169	
Omzetbelasting	102		-	
		252		**169**

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF	63		-	
SCP	109		-	
HCP	80		169	
		252		**169**

Toelichting

De vordering Vennootschapsbelasting betreft het compensabel verlies van HCP over 2013/2014 tegen de geldende tarieven voor de vennootschapsbelasting, verminderd met de hierop terugontvangen bedragen van de belastingdienst.

Overige vorderingen en overlopende activa

Specificatie/soort

Vooruitbetaalde kosten	597		623	
Subsidiënten	274		-	
Voorschotten Bestedingsplan	240		-	
Nog te ontvangen rente	164		330	
Waarborgsommen	52		54	
Overige vorderingen	857		801	
		2.184		**1.808**

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF	1.309		1.167	
SCP	745		516	
HCP	130		125	
		2.184		**1.808**

Toelichting

De vooruitbetaalde kosten betreffen vooral organisatie- en huisvestingskosten.

De vordering subsidiënten betreft nog te ontvangen subsidiegelden op projecten van de ministeries van VJ & VWS.

De nog te ontvangen rente betreft grotendeels de rentebaten op deposito's en spaarrekeningen.

De overige vorderingen betreffen diverse nog te ontvangen/factureren posten van alle groepsmaatschappijen.

	(31 december) 2014		(31 december) 2013	
	x € 1.000		x € 1.000	

VLOTTENDE ACTIVA

(5) **Liquide middelen**

Specificatie/soort

Deposito's en spaarrekeningen				
RABOBANK	14.803		8.899	
ABN AMRO	3.394		6.314	
ING	2.912		10.635	
		21.109		25.848
Betaalrekeningen				
RABOBANK	3.268		14.637	
ING	237		386	
BINCKBANK	-		1	
		3.505		15.024
Kassen		20		19
Kruisposten		-		8
		24.634		**40.899**

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF	23.962		40.328	
SCP	188		366	
HCP	484		205	
		24.634		**40.899**

Toelichting

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vereniging.

VERMOGEN

Reserves en Fondsen

Totaaloverzicht per soort

Een totaaloverzicht van het vermogen luidt als volgt:

		(31 december) 2014		(31 december) 2013	
			x € 1.000		x € 1.000
(6)	*Continuïteitsreserve*		2.221		3.305
(7)	*Wettelijke reserves*				
	Wettelijke reserve oprichtingskosten		208		227
(8)	*Bestemmingsreserve Lotto*		34.775		48.111
(9)	*Overige bestemmingsreserves*				
	Bestemmingsreserve Uitzending Teams	3.114		2.820	
	Bestemmingsreserve Sponsorgelden	1.067		796	
	Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling	478		598	
	Bestemmingsreserve Deelnemingen	-		-	
			4.659		4.214
(10)	*Bestemmingsfondsen*				
	Bestemmingsfonds Leo van der Kar	54		-	
			54		-
			41.917		**55.857**

Totaaloverzicht vermogensmutaties/groepsmaatschappij

Een totaaloverzicht van de vermogensmutaties per groepsmaatschappij luidt als volgt:

Vermogen 1 januari		55.857		67.023
Resultaat NOC*NSF	12.576-		9.813-	
Resultaat PH	-		n.v.t.	
Resultaat SCP	1.118-		760-	
Resultaat HCP	246-		593-	
Mutaties boekjaar/geconsolideerd resultaat		13.940-		11.166-
Vermogen 31 december		**41.917**		**55.857**

Totaaloverzicht vermogensmutaties/soort vermogenscomponent

Een totaaloverzicht van de vermogensmutaties per vermogenscomponent luidt als volgt:

Vermogen 1 januari		55.857		67.023
Continuïteitsreserve	1.084-		195-	
Wettelijke reserves	19-		227	
Bestemmingsreserve Lotto	13.336-		9.543-	
Overige bestemmingsreserves	445		1.655-	
Bestemmingsgfondsen	54		-	
Mutaties boekjaar/geconsolideerd resultaat		13.940-		11.166-
Vermogen 31 december		**41.917**		**55.857**

		(31 december) 2014		(31 december) 2013	
			x € 1.000		x € 1.000

VERMOGEN

(6) **Continuïteitsreserve**

Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari		3.305		3.500
*NOC*NSF:*				
Resultaat NOC*NSF basisfinanciering	369		166	
Resultaat NOC*NSF projectfinanciering	108-		139-	
Resultaat NOC*NSF overige doelstellingen	-		13	
		261		40
Deelnemingen:				
Resultaat SCP (2013: deels)	1.118-		8-	
Resultaat HCP	246-		-	
		1.364-		8-
Overige mutaties:				
(7) Mutatie Wettelijke reserve oprichtingskosten SCP	19		227-	
		19		227-
Saldo 31 december		**2.221**		**3.305**

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 mutaties in het boekjaar betreffen grotendeels de negatieve resultaten van de deelnemingen SCP en HCP.

De mutatie Wettelijke reserve oprichtingskosten betreft de mutatie van de geactiveerde oprichtingskosten van SCP waarvoor een wettelijke reserve moet worden aangehouden.

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

(7) **Wettelijke reserves**

Wettelijke reserve oprichtingskosten

Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari		227		-
(1) en (6) Mutatie Continuïteitsreserve i.v.m. mutatie Immateriële vaste activa	19-		227	
		19-		227
Saldo 31 december		**208**		**227**

Toelichting

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

VERMOGEN

(8) **Bestemmingsreserve Lotto**

Mutatie-overzicht

		(31 december) 2014		(31 december) 2013	
			x € 1.000		x € 1.000
	Saldo 1 januari		**48.111**		**57.654**
(19)	***Baten: Lottogelden***		***39.282***		***45.958***
	Lasten:	**Bestedings-plan**		**Bestedings-plan**	
1.1	Basisbijdrage sportparticipatie/Lang Leven Sporten	5.225	5.161	5.500	5.412
1.2	Kwaliteitsbevordering Kader	1.900	1.887	2.000	1.719
2.1	Maatwerkfinanciering Top 10	11.257	11.257	11.850	11.850
2.2	Voorzieningen topsporters	2.000	2.000	2.000	2.000
2.3	Fonds Uitzendingen Teams	1.615	1.615	1.700	1.700
2.3	Uitvoering anti-dopingbeleid	950	950	1.000	1.000
2.5	Host broadcasting	600	600	600	600
3.1	Algemeen functioneren Sportbonden	16.197	16.182	17.050	17.038
3.2	Organisatieontwikkeling	570	570	600	579
3.4	Algemeen functioneren kernorganisatie NOC*NSF	7.063	7.063	7.435	7.435
3.5	Collectieve activiteiten sportkader	285	285	300	300
3.6	Collectieve projecten	570	570	600	600
3.7	Collectief onderzoek en monitoring	400	400	400	400
3.8	Olympisch Vuur	-	-	600	600
3.9	Uitvoering tuchtrecht	114	114	120	120
3.10	Olympische netwerken	190	190	200	200
3.11	NL Sporter & NL Coach	114	114	120	120
3.12	Classificatie-instituut gehandicaptensport	48	48	50	50
3.13	Sport & Zaken	48	48	50	50
	** Bestedingsplan boekjaar*	49.146	49.054	52.175	51.773
	Compensatie marketingrechten	-	1.126	-	949
	Afbouwregeling topsport	-	774	-	1.495
	EYOF	-	-	-	100-
	**** Bestedingsplan boekjaar aangepast***	***49.146***	***50.954***	***52.175***	***54.117***
	Olympische Sport		1.600		1.600
	Compensatie contributie sportvisserij		145		132
	Diversen/vorige jaren		81-		20
	Totaal lasten		***52.618***		***55.869***
	Saldo baten en lasten		**13.336-**		**9.911-**
(25)	Rente		-		368
	T o t a a l m u t a t i e s		**13.336-**		**9.543-**
	Saldo 31 december		**34.775**		**48.111**

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. overgangsmaatregelen).

Als ondergrens voor de Bestemmingsreserve Lotto wordt een reservebedrag van het totale verplichte jaarbedrag gewenst.
De actuele omvang van de reserve ligt eind 2014 ruim onder het niveau zoals de Code Bestemmingsfonds Lotto dit voorschrijft.

		(31 december) 2014		(31 december) 2013	
			x € 1.000		x € 1.000

VERMOGEN

(9) **Overige bestemmingsreserves**

Bestemmingsreserve Uitzending Teams

Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari		2.820		2.703
Baten:				
* Lotto	1.615		1.700	
* Sponsorgelden	568		-	
* Overig	259		165	
		2.442		1.865
Lasten:				
* Kosten uitzendingen		2.148-		1.768-
Overige mutaties:				
(25) * Toegerekende rente	-		20	
		-		20
Saldo 31 december		**3.114**		**2.820**

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.

Bestemmingsreserve Sponsorgelden

Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari		796		1.223
(20) Baten (sponsorgelden):				
* Partners	8.538		7.857	
* Suppliers	1.271		1.253	
* IOC	1.114		543	
		10.923		9.653
Lasten:				
* Breedte- en topsportactiviteiten	7.352		7.247	
* Kosten eigen fondsenwerving	3.300		2.842	
		10.652-		10.089-
Overig:				
(25) * Toegerekende rente	-		9	
		-		9
Saldo 31 december		**1.067**		**796**

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.

	(31 december) 2014		(31 december) 2013	
	x € 1.000		x € 1.000	

VERMOGEN

(9) **Overige bestemmingsreserves**

Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling

Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari		598		598
Lasten:				
* Kosten kwaliteitszorg sportaccommodaties	120-		-	
		120-		-
Saldo 31 december		**478**		**598**

Toelichting

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

Bestemmingsreserve Deelnemingen

Specificatie/deelneming

HCP	-		-	
SCP	-		-	
		-		-

Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari		-		1.345
Resultaat deelnemingen:				
* Resultaat SCP	-		752-	
* Resultaat HCP	-		593-	
		-		1.345-
Saldo 31 december		**-**		**-**

Toelichting

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 2013 betreft het resultaat na belastingen van de deelnemingen HCP en SCP, voorzover deze reserve niet negatief zou worden. Het restant resultaat SCP dat niet ten laste van deze reserve kon worden geboekt, is in mindering gebracht op de Continuïteitsreserve.

In 2014 hebben beide deelnemingen SCP en HCP verlies geleden en kon niets aan deze reserve worden gedoteerd.

(10) **Bestemmingsfondsen**

Bestemmingsfonds Leo van der Kar

Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari		-		-
Baten: giften	54			
Lasten	-		-	
Mutaties boekjaar		54		-
Saldo 31 december		**54**		**-**

Toelichting

In 2014 heeft NOC*NSF € 54.000 verkregen van het Leo van der Kar Sportfonds. Dit fonds is in 1960 opgericht door Leo van der Kar om sporttalenten te ondersteunen via het volgen van een buitenlandse stage. Het fonds is medio 2014 ondergebracht bij NOC*NSF.

	(31 december) 2014		(31 december) 2013	
		x € 1.000		x € 1.000

VOORZIENINGEN

(11) **Voorziening groot onderhoud**

Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari		-		101
Dotatie ten laste van resultaat	400		-	
Kosten groot onderhoud	-		101-	
		400		101-
Saldo 31 december		**400**		**-**

Specificatie/groepsmaatschappij

SCP	400		-	
		400		**-**

Toelichting

De voorziening groot onderhoud heeft een langlopend karakter.

(12) **Voorziening jubileumverplichtingen**

Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari		292		253
Dotatie ten laste van resultaat	36		62	
Uitkeringen	15-		23-	
Mutaties boekjaar		21		39
Saldo 31 december		**313**		**292**

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF	238		214	
SCP	27		50	
HCP	48		28	
		313		**292**

Toelichting

De voorziening jubileumverplichtingen heeft een langlopend karakter.

	(31 december) 2014		(31 december) 2013	
	x € 1.000		x € 1.000	

LANGLOPENDE SCHULDEN

(13) **Investeringssubsidies**

Specificatie/object/subsidiegever/looptijd

Arnhemhal				
* Provincie Gelderland	7.500		7.500	
* Ministerie van VWS	5.000		5.000	
* Gemeente Arnhem	2.500		2.500	
	15.000		15.000	
Cumulatieve vrijval ten gunste van resultaat	1.842-		1.228-	
		13.158		13.772
Sport- & Innovatiecentrum (SIC)				
* Provincie Gelderland	417		417	
* Gemeente Arnhem	133		133	
	550		550	
Cumulatieve vrijval ten gunste van resultaat	66-		44-	
		484		506
> 1 jaar (langlopend)		**13.642**		**14.278**
< 1 jaar (kortlopend)		*636*		*636*
> 5 jaar		*11.098*		*11.734*

Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari		14.278		14.861
Correctie lang-/kortlopend deel	-		53	
Vrijval ten gunste van resultaat	636-		636-	
		636-		583-
Saldo 31 december		**13.642**		**14.278**

Specificatie/groepsmaatschappij

SCP	13.642		14.278	
		13.642		**14.278**

Toelichting

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%).

(14) **Leaseverplichingen**

Specificatie/soort/looptijd

WKO-installatie				
Leaseverplichting	7.458		7.458	
Cumulatieve aflossingen	1.253-		825-	
> 1 jaar (langlopend)		**6.205**		**6.633**
< 1 jaar (kortlopend)		*428*		*418*
> 5 jaar		*4.493*		*4.961*

Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari		6.633		-
Lease WKO-installatie	-		7.458	
Naar kortlopend deel	10-		418-	
Aflossingen	418-		407-	
		428-		6.633
Saldo 31 december		**6.205**		**6.633**

Specificatie/groepsmaatschappij

SCP	6.205		6.633	
		6.205		**6.633**

Toelichting

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).

		(31 december) 2014		(31 december) 2013
		x € 1.000		x € 1.000

LANGLOPENDE SCHULDEN

(15) **Hypothecaire leningen**

Specificatie/soort/looptijd

Lening vleugel kantoorpand NOC*NSF	363		397	
Lening Hotel 4	4.745		5.005	
> 1 jaar (langlopend)		**5.108**		**5.402**
< 1 jaar (kortlopend)		*305*		*305*
> 5 jaar		*3.888*		*4.182*

Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari	5.402		5.784	
Aflossingen	294-		382-	
Saldo 31 december		**5.108**		**5.402**

Specificatie/groepsmaatschappij

SCP	5.108		5.402	
		5.108		**5.402**

Toelichting -

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%.

(16) **Vooruitontvangen gelden**

Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari	1.100		1.300	
Vrijval: huur boekjaar	200-		200-	
Saldo 31 december		900		1.100
> 1 jaar (langlopend)		**900**		**1.100**
< 1 jaar (kortlopend)		*200*		*200*
> 5 jaar		*100*		*300*

Specificatie/groepsmaatschappij

SCP	900		1.100	
		900		**1.100**

Toelichting

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 (€ 2M).

(17) **Egalisatiereserve Topsport**

Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari	373		-	
Afrekening project Topsport 2013/Top 10	605		373	
Voorlopige afrekening project Topsport 2014/Top 10	20-		-	
Saldo 31 december		**958**		**373**

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF	958		373	
		958		**373**

Toelichting

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.

		(31 december) 2014		(31 december) 2013	
			x € 1.000		x € 1.000

(18) KORTLOPENDE SCHULDEN

Kortlopend deel langlopende schulden

(13)	Kortlopend deel Investeringssubsidies	636		636	
(14)	Kortlopend deel Leaseverplichtingen	428		418	
(15)	Kortlopend deel Hypothecaire leningen	305		305	
(16)	Kortlopend deel Vooruitontvangen gelden	200		200	
(17)	Kortlopend deel Egalisatiereserve Topsport	-		-	
			1.569		**1.559**

Bestedingsplan sportorganisaties

Specificatie				
Sportagenda boekjaar	-		-	
Sportagenda vorig boekjaar	-		947	
		-		**947**
Specificatie/groepsmaatschappij				
NOC*NSF	-		947	
		-		**947**

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.

Onderhanden projecten

Specificatie/afdeling				
Topsport	1.307		942	
Sportontwikkeling	869		4.257	
Commerciële zaken	902		652	
Centrum Topsport en Onderwijs (CTO)	336-		102	
Overige afdelingen	608		283	
		3.350		**6.236**
Specificatie/groepsmaatschappij				
NOC*NSF	3.686		6.134	
SCP	336-		102	
		3.350		**6.236**

Toelichting

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

Het saldo Onderhanden projecten 2014 betreft onder meer de volgende 3 grotere projecten:

Sportontwikkeling:	Veilig Sportklimaat en Verklaring Omtrent Gedrag
Topsport:	Top 10

Belastingen en premies sociale verzekeringen

Specificatie/soort				
Loonheffing	442		454	
Crisisheffing	-		22	
Terug te ontvangen WAO/WIA	-		52-	
		442		424
Omzetbelasting		-		343
Toeristenbelasting		24		24
		466		**791**
Specificatie/groepsmaatschappij				
NOC*NSF	316		816	
SCP	58		77-	
HCP	92		52	
		466		**791**

	(31 december) 2014		(31 december) 2013	
	x € 1.000		x € 1.000	

(17) **KORTLOPENDE SCHULDEN**

Pensioenen

Specificatie

Pensioenfonds Zorg&Welzijn	41		139	
Pensioenfonds Horeca & Catering	19		54	
		60		**193**

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF	17		136	
SCP	24		3	
HCP	19		54	
		60		**193**

Crediteuren

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF	1.754		3.775	
SCP	633		637	
HCP	228		161	
		2.615		**4.573**

Toelichting

De crediteuren van NOC*NSF zijn € 2 miljoen lager dan vorig jaar maar dit moet in samenhang worden bezien met de Nog te betalen projectkosten (zie hierna). Per saldo is wel sprake van een daling van de schulden.

Overige schulden

Specificatie

Vakantiedagen	574		529	
Vakantiegeld	483		492	
Overige personeelskosten	204		301	
Nog te betalen personeelskosten		1.261		1.322
Nog te betalen projectkosten		1.654		542
Nog te betalen subsidiënten		-		90
Nog te betalen overige kosten		406		989
Vooruitgefactureerde/ontvangen bedragen		1.024		948
		4.345		**3.891**

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF	3.229		3.044	
SCP	421		230	
HCP	695		617	
		4.345		**3.891**

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 en 2014 ad in totaal € 1,5 miljoen kan worden verrekend met door haar te behalen toekomstige winsten tot en met 2022/2023. 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 € 0,4 miljoen. De lease-overeenkomsten variëren in looptijd van 2014 tot en met 2017.

* 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

* Letter of Comfort
  NOC*NSF heeft zich jegens SCP en HCP garant verklaard om aanvullende financiering te verstrekken indien SCP of HCP dit nodig heeft om haar activiteiten duurzaam voort te kunnen zetten.

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 voortvoeiende jaarlijkse baten en lasten zijn in het resultaat verantwoord.

2.1.4.8 Toelichting op posten van de staat van baten en lasten

	Realisatie 2014 x € 1.000	Begroting 2014 x € 1.000	Realisatie 2013 x € 1.000

BATEN

(19) **Lottogelden**

Specificatie

Ontvangsten	39.282	41.600	45.958
Olympische Sport (Sponsorgelden)	1.600-	1.600-	1.600-
	37.682	**40.000**	**44.358**

Specificatie/doel

Bestedingsplan sportorganisaties	26.208	28.467	31.933
Projecten	4.411	4.470	4.390
Overige doelstellingen	-	-	600
Basisfinanciering/Algemeen functioneren	7.063	7.063	7.435
	37.682	**40.000**	**44.358**

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF	37.682	40.000	44.358
	37.682	**40.000**	**44.358**

Toelichting

De Lottogelden betreffen de in het boekjaar ontvangen bedragen van de Lotto (exclusief Sponsorgelden). De Lotto noemt zelf in uitingen de bruto afdracht aan NOC*NSF. Het verschil tussen de verantwoorde lottogelden en deze bruto afdracht wordt gevormd door de verenigingsprovisie en de bijdrage aan de bonden die door de Lotto zelf wordt betaald.
In vergelijking met de begroting is € 2,3 miljoen minder ontvangen, ten opzichte van 2013 € 6,6 miljoen minder. NOC*NSF heeft op deze ontvangsten geen directe invloed.

(20) **Sponsorgelden**

Specificatie/soort

Partners	8.538	8.579	7.857
Suppliers	1.271	1.284	1.253
IOC	1.114	900	543
	10.923	**10.763**	**9.653**

Specificatie/doel

Bestedingsplan sportorganisaties	2.831	2.926	4.804
Projecten	8.067	7.837	4.849
Basisfinanciering/Algemeen functioneren	25	-	-
	10.923	**10.763**	**9.653**

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF	10.923	10.763	9.653
	10.923	**10.763**	**9.653**

Toelichting

Dit betreft de sponsorpropositie voor de voorbereiding voor de Para/Olympische Spelen. Voor de periode 2013-2016 heet deze propositie Mission.
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 iets hoger dan begroot door extra inkomsten van het IOC (+ € 214.000).
Naast deze cashbijdragen, wordt ook van een aantal partijen sponsoring in natura ontvangen. Dit betreft onder meer kleding, vervoer, media, zakelijke dienstverlening en sportartikelen. De geldswaarde van deze sponsoring bedroeg € 2,4 miljoen op factuurbasis, terwijl voor € 2,1 miljoen aan sponsorfacturen door NOC*NSF is verstuurd. Het verschil hiertussen ad € 0,3 miljoen betreft (in verband met de aard van de activiteiten) niet te verrekenen BTW.

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000

BATEN

(21) **Subsidies overheden**

Specificatie/subsidiënt			
Ministerie van VWS	27.271	26.401	26.872
Overige ministeries	21	-	-
Provincies/gemeenten	30	30	-
	27.322	**26.431**	**26.872**
Specificatie/soort			
Bestedingsplan sportorganisaties	20.218	21.267	19.209
Projecten	7.074	5.134	7.243
Overige doelstellingen	30	30	395
Basisfinanciering/Algemeen functioneren	-	-	25
	27.322	**26.431**	**26.872**
Specificatie/groepsmaatschappij			
NOC*NSF	27.292	26.401	26.816
SCP	30	30	56
	27.322	**26.431**	**26.872**

Toelichting

De subsidies van overheden betreffen zowel instellings- als projectsubsidies. Deze subsidies worden verstrekt voor het Bestedingsplan maar ook voor eigen projecten en voor de overige doelstellingen

De gerealiseerde subsidiebaten zijn hoger (€ 0,9 miljoen) dan de begrote bedragen, vooral door extra projectsubsidies VWS.

(22) **Contributies**

Specificatie			
Contributies leden	**1.144**	**1.107**	**1.118**
Specificatie/groepsmaatschappij			
NOC*NSF	1.144	1.107	1.118
	1.144	**1.107**	**1.118**

Toelichting

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 2013 (+ € 26.000) en de begroting (+ € 37.000) zijn de contributies licht hoger.

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000

BATEN

(23) **Overige baten**

Specificatie

Verhuur hotelkamers	2.175	2.585	2.085
Verhuur vergaderaccommodaties	1.744	2.282	2.123
Verhuur gebouwen en accommodaties	1.214	1.461	1.322
Verhuur buitensportfaciliteiten	1.100	596	574
Verhuur binnensportfaciliteiten	935	1.203	590
Servicekosten	722	709	746
	7.890	8.836	7.440
Food & beverage (incl. sportrestaurant)	5.356	6.113	5.170
Dienstverlening/bijdragen sportorganisaties	755	-	356
Overige bijdragen en subsidies	459	40	380
Detachering	398	478	534
Marketing inkomsten	329	-	100
Facilitaire ondersteuning	126	131	120
Diversen	1.396	986	1.663
	16.709	**16.584**	**15.763**

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF	3.190	1.315	2.597
SCP	4.544	5.304	4.510
HCP	8.975	9.965	8.656
	16.709	**16.584**	**15.763**

Toelichting

De overige baten zijn licht (€ 125.000) hoger dan begroot, maar ruim hoger (bijna € 1 miljoen) dan vorig jaar, vooral door gestegen inkomsten bij NOC*NSF uit projecten.

(24) **Mutatie onderhanden projecten**

Specificatie

(18)	Onderhanden projecten 31/12	3.350	4.947	6.236
(18)	Onderhanden projecten 1/1	6.236	6.236	9.503
	Mutatie onderhanden projecten	**2.886**	**1.289**	**3.267**

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF	2.448	1.289	3.359
SCP	438	-	92-
	2.886	**1.289**	**3.267**

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.

		Realisatie 2014 x € 1.000	Begroting 2014 x € 1.000	Realisatie 2013 x € 1.000
	BATEN			
(25)	**Financieringsresultaat**			
	Specificatie			
	* Rentebaten banken	223	223	555
	* Rentebaten overig	-	103-	5
	Financiële baten	223	120	560
(14)	* Rentelasten lease WKO-installatie	176	176	186
(15)	* Rentelasten hypotheken	140	148	133
	* Bankkosten	20	10	14
	* Rentelasten overig	7	12	13
	Financiële lasten	343	346	346
	Financieringsresultaat	**120-**	**226-**	**214**
	Specificatie/groepsmaatschappij			
	NOC*NSF	215	116	549
	SCP	324-	326-	323-
	HCP	11-	16-	12-
		120-	**226-**	**214**
	Verrekening via resultaatbestemming			
(8)	Bestemmingsreserve Lotto	-	-	368-
(9)	Bestemmingsreserve Uitzending teams	-	-	20-
(9)	Bestemmingsreserve Sponsorgelden	-	-	9-
	Resteert basisfinanciering	120-	226-	183-

Toelichting

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

Het financieringsresultaat over 2014 is lager dan begroot en dan over 2013. Dit heeft vooral te maken met dalende saldi op spaarrekeningen in combinatie met een relatief laag rente%.

Aan de reserves is in 2014 via de resultaatbestemming geen rente toegerekend.

LASTEN

(26) **Personeelskosten**

	Realisatie 2014 x € 1.000	Begroting 2014 x € 1.000	Realisatie 2013 x € 1.000
Specificatie/soort			
Salarissen	12.105	12.353	12.777
Sociale lasten	1.630	1.821	1.600
Crisisheffing	22	-	22
Pensioenen	1.059	1.121	1.087
	14.816	15.295	15.486
Reis- en verblijfkosten	1.067	877	1.108
Telefoonkosten	157	189	193
Mutatie voorziening jubileumverplichtingen	31	-	12
Overige personeelskosten	458	497	398
	16.529	16.858	17.197
Inhuur derden	2.133	1.194	1.787
Organisatieontwikkeling	2	200	27-
	18.664	**18.252**	**18.957**
Specificatie/financieringsbron			
Basisfinanciering/Algemeen functioneren	7.560	7.857	7.768
Projectfinanciering/Specifieke doelstellingen	5.808	5.215	5.006
Overige doelstellingen	5.296	5.180	6.183
	18.664	**18.252**	**18.957**
Specificatie/groepsmaatschappij			
NOC*NSF	13.368	13.072	13.728
SCP	2.278	2.282	1.991
HCP	3.018	2.898	3.238
	18.664	**18.252**	**18.957**
Aantal werknemers (stand per 31/12)			
NOC*NSF	148		153
SCP	52		50
HCP	119		121
	319		**324**
Gemiddeld aantal werknemers/fte			
NOC*NSF	128,5	134,9	137,5
SCP	35,4	35,9	32,4
HCP	76,9	72,5	79,1
	240,8	**243,3**	**249,0**

Toelichting

De totale personeelskosten zijn € 412.000 hoger dan begroot, maar € 293.000 lager dan in 2013.
De personeelskosten van werknemers zijn € 0,3 miljoen lager dan begroot, de inhuur derden € 0,9 miljoen hoger dan begroot. Deze verschillen betreffen grotendeels de projectfinanciering. Hogere kosten zijn hierbij gedekt door hogere projectbaten.
Het gemiddeld aantal fte is verder gedaald tot 241.
De bestuursleden ontvingen over 2014 geen salaris (2013: idem).

Bezoldiging directie (algemeen directeur)

Het Bestuur stelt de beloning van de Directie vast op voordracht van de Nominatie- en Remuneratiecommissie. Het beloningsbeleid van NOC*NSF gaat uit van een passende beloning voor de zwaarte en omvang van de directiefunctie.

Dienstverband: tijdelijk (t/m 30.09.2016); 38 uur/week (voltijdse werkweek)

Bezoldiging:			
Bruto loon	222	231	220
Vakantiegeld	18	18	18
Eindejaarsuitkering/13e maand	-	-	-
Totaal jaarinkomen	***240***	***249***	***238***
Sociale lasten (werkgeversdeel)	10	10	10
Pensioenlasten (werkgeversdeel)	28	29	28
Crisisheffing	-	-	11
Overige beloningen	-	-	-
Totaal overige lasten en vergoedingen	***38***	***39***	***49***
Totaal bezoldiging	**278**	**288**	**287**

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000

LASTEN

(27) **Afschrijvingskosten**

Specificatie/soort

(1) *Afschrijvingskosten immateriële vaste activa*			
Oprichtingskosten	25	20	21
	25	***20***	***21***
(2) *Afschrijvingskosten materiële vaste activa*			
Gebouwen en terreinen	1.737	1.715	1.695
Machines en installaties	983	1.009	984
Inventaris en overige activa	1.049	1.029	1.129
	3.769	3.753	3.808
Vrijval investeringssubsidies	636-	638-	636-
Boekresultaten desinvesteringen/verkoop	3	-	-
	3.136	***3.115***	***3.172***
	3.161	**3.135**	**3.193**

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF	406	417	404
SCP	2.295	2.198	2.220
HCP	460	520	569
	3.161	**3.135**	**3.193**

Toelichting

De afschrijvingskosten 2014 wijken marginaal af van de begroting en van de afschrijvingskosten 2013.

(28) **Huisvestingskosten**

Specificatie

Onderhoud en ontwikkeling	786	854	771
Gepleegd groot onderhoud	36	10	6
Mutatie voorziening groot onderhoud	400	-	-
(Groot) Onderhoud en ontwikkeling	1.222	864	777
Beveiliging, schoonmaak en catering	1.570	1.688	1.446
Huur en lease	768	686	590
Energie en servicekosten	511	867	805
Belastingen en heffingen	482	501	482
Overige huisvestingskosten	332	562	507
	4.885	**5.168**	**4.607**

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF	65	70	74
SCP	3.837	3.615	3.262
HCP	983	1.483	1.271
	4.885	**5.168**	**4.607**

Toelichting

De totale huisvestingskosten zijn € 0,3 miljoen lager dan begroot maar € 0,3 miljoen hoger dan 2013. Met name de energie- en
(11) servicekosten waren lager, maar in 2014 is wel een dotatie aan de voorziening groot onderhoud gedaan (in overeenstemming met het groot onderhoudsplan).

	Realisatie 2014 x € 1.000	Begroting 2014 x € 1.000	Realisatie 2013 x € 1.000

LASTEN

(29) **Organisatiekosten**

Specificatie

Automatiseringskosten	1.088	984	966
Accountants- en advieskosten	345	282	443
Bestuurskosten	205	126	206
Organisatieontwikkeling	176	200	-
Kantoorbenodigdheden	151	397	391
Contributies en abonnementen	125	107	129
Telefonie	102	54	80
Congressen	59	-	38
Overige organisatiekosten (incl. vrijval reserveringen)	186-	484	505
	2.065	**2.634**	**2.758**

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF	1.783	2.335	2.489
SCP	109	40	39
HCP	173	259	230
	2.065	**2.634**	**2.758**

Accountants- en advieskosten

* Controle jaarrekening	71	65	72
* Overige controles (m.n. subsidies)	9	30	41
* Fiscale adviezen	79	50	74
* Juridische adviezen	40	65	154
* Overige adviezen	146	72	102
	345	***282***	***443***

* Deloitte	80	65	84
* AcconAvm	-	-	29
* EY (Ernst & Young)	79	50	74
* Overige	186	167	256
	345	***282***	***443***

Toelichting

De organisatiekosten zijn € 0,6 miljoen lager dan begroot en € 0,7 miljoen lager dan 2013. De afwijkingen betreffen meerdere subposten. EY is de fiscale adviseur van NOC*NSF; de externe accountant is vanaf boekjaar 2013 Deloitte.

(30) **Marketing- en communicatiekosten**

Specificatie

Printed media	255	12	189
Campagnes	205	-	189
Digitale media	197	74	215
Relatiemarketing	63	48	107
Overige marketingkosten	459	2.048	453
	1.179	**2.182**	**1.153**

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF	837	1.924	863
SCP	21	18	28
HCP	321	240	262
	1.179	**2.182**	**1.153**

Toelichting

(32) De marketingkosten zijn € 1 miljoen lager dan begroot. Dit verschil wordt voornamelijk veroorzaakt doordat kosten die begroot zijn op deze post, geboekt zijn als specifieke projectkosten.

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000

LASTEN

(31) **Kostprijs verkopen**

Specificatie

Kostprijs food & beverage	1.239	1.552	1.408
Kostprijs verhuur vergaderaccommodaties	484	588	423
Kostprijs verhuur hotelkamers	120	57	116
	1.843	**2.197**	**1.947**

Specificatie/groepsmaatschappij

SCP	433	392	407
HCP	1.410	1.805	1.540
	1.843	**2.197**	**1.947**

Toelichting

De kostprijs verkopen is € 0,3 miljoen lager dan begroot en € 0,1 miljoen lager dan 2013. De bijbehorende baten zijn ook lager dan begroot.

(32) **Specifieke projectkosten**

Specificatie

Advieskosten projecten	3.823	6.437	4.446
Projectkosten CTO	1.715	805	508
Reis- en verblijfkosten	1.217	-	2.159
Evenementen en congressen	819	334	902
Voorzieningen topsporters	753	-	784
Overige specifieke kosten	7.679	4.467	4.912
	16.006	**12.043**	**13.711**

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF	14.044	10.580	12.537
SCP	1.962	1.463	1.174
	16.006	**12.043**	**13.711**

Toelichting

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

Gezien de veelheid aan projecten en de veelheid aan leveranciers en kostensoorten, is een uitgebreide specificatie hiervan moeilijk te geven.

De specifieke projectkosten zijn ten opzichte van 2013 fors gestegen, onder andere door de Olympische Winterspelen in Sochi (begin 2014), maar dat geldt ook voor de projectbaten.

LASTEN

(33) **Bestedingsplan sportorganisaties**

Specificatie

		Realisatie 2014 x € 1.000	Begroting 2014 x € 1.000	Realisatie 2013 x € 1.000
1.1	Basisbijdrage sportparticipatie/Leven Lang Sporten	5.161	5.225	5.412
1.2	Kwaliteitsbevordering Kader/sportopleidingen bonden	1.689	1.900	1.718
1.3	Veilig sportklimaat	6.872	8.000	6.847
SPORTPARTICIPATIE		*13.722*	*15.125*	*13.977*
2.1	Maatwerkfinanciering Top 10	24.167	24.151	28.592
2.2/2.9	Voorzieningen topsporters/CTO's-NTC	2.767	2.000	682
2.4	Uitvoering anti-dopingbeleid	950	950	1.000
2.5	Host broadcasting	689	600	400
2.8	Onderwijstoekenning CTO's	714	-	-
TOPSPORT / TOP 10		*29.287*	*27.701*	*30.674*
3.1	Algemeen functioneren sportbonden	16.182	16.197	17.170
3.2	Organisatieontwikkeling	554	570	579
3.5	Collectieve activiteiten sportkader	-	-	300
3.7	Collectieve monitoring en onderzoek	400	400	400
3.9	Uitvoering tuchtrecht/Instituut Sport Rechtspraak	114	114	120
3.10	Olympische netwerken	-	190	78
3.11	NL sporter en NL coach	114	114	120
3.12	Classificatie-instituut gehandicaptensport	48	48	50
3.13	Sport & Zaken	48	47	50
BRANCHE-ONTWIKKELING / ALGEMEEN		*17.460*	*17.680*	*18.867*
4.1	Afbouwregeling	774	-	1.525
4.2	Maatwerkfinanciering	220	-	303
4.3	Maatwerkfinanciering CTO/NTC	116	-	-
4.4	Maatwerkfinanciering Paralympisch	105	-	-
4.9	Compensatie marketingrechten	1.126	-	949
	Afrekeningen vorig jaar	288-	-	138-
	EYOF	-	-	62
	Diversen	209	-	-
OVERIG		*2.262*	-	*2.701*
		62.731	**60.506**	**66.219**

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF	62.731	60.506	66.219
	62.731	**60.506**	**66.219**

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).
De lasten Bestedingsplan sportorganisaties zijn € 2,2 miljoen hoger dan het door de AV vastgestelde bestedingsplan (begroot), vooral door extra toewijzingen in de voorjaarsvergadering van de AV in mei 2014 (Overig). Wat betreft Sportparticipatie en Topsport/Top 10 heeft een verschuiving van circa € 1,5 miljoen plaatsgevonden (ten gunste van Topsport).

	Realisatie 2014 x € 1.000	Begroting 2014 x € 1.000	Realisatie 2013 x € 1.000

LASTEN

(34) **Belastingen resultaat**

Specificatie			
Belastingen resultaat boekjaar	48-	20	169-
	48-	**20**	**169-**
Specificatie/groepsmaatschappij			
PH	-	-	-
SCP	-	-	-
HCP	48-	20	169-
	48-	**20**	**169-**
Belastingen resultaat boekjaar			
Berekening PH			
Commercieel resultaat	-	-	-
Fiscaal resultaat	-	-	-
Belastingen resultaat	-	-	-
PH heeft in 2014 geen belaste activiteiten verricht.			
Berekening SCP			
Commercieel resultaat	719-	233-	760-
Gemengde/niet-aftrekbare kosten	6	-	5
Fiscaal resultaat	713-	233-	755-
Belastingen resultaat (pro forma berekend)	168-	-	179-
Voor SCP is geen actieve belastinglatentie voor compensabele verliezen opgenomen omdat enerzijds het fiscale resultaat nog niet vastgesteld kan worden (de fiscale waarden van de bij de juridische splitsing ingebrachte activa/passiva moeten immers nog worden afgestemd met de belastingdienst) en anderzijds nog onvoldoende zekerheid bestaat over de toekomstige (fiscale) resultaten.			
Berekening HCP			
Commercieel resultaat	234-	100	727-
Investeringsaftrek (KST)	7-	-	-
Gemengde/niet-aftrekbare kosten	9	-	9
Fiscaal resultaat	232-	100	718-
Belastingen resultaat	**48-**	20	169-
De aanslagen Vennootschapsbelasting HCP zijn (voorlopig) geregeld tot en met 2013.			

(35) **Resultaat deelnemingen**

Specificatie			
Resultaatverschil HCP	-	80-	35-
Resultaatverschil SCP	-	233	-
	-	**153**	**35-**

Toelichting

Deze post betreft:

* begroot: het verschil in resultaat volgens de enkelvoudige begroting van NOC*NSF en de eigen begrotingen van SCP en van HCP (de begroting NOC*NSF was eerder vastgesteld dan die van HCP en SCP).
* gerealiseerd (2013): een nagekomen verschil betreffende het resultaat 2012 HCP;

2.1.4.9 Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

(5)	Saldo liquide middelen 31 december	24.634	40.899
(5)	Saldo liquide middelen 1 januari	40.899	58.963
	Mutatie = kasstroom	**16.265-**	**18.064-**

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:

		Baten / Debiteuren	Lasten / Crediteuren	
		* € miljoen	* € miljoen	
Stichting Fonds voor de Topsporter	dienstverlening	0,6	0,8	bijdragen kostenvergoedingen
Stichting InnosportNL	dienstverlening	-	0,2	projectbijdragen
Stichting Sport en Zaken	dienstverlening	-	0,3	partnershipbijdrage
Stichting National Paralympic Committee	dienstverlening	-	-	dienstverlening
		0,6	**1,3**	

2.2 Enkelvoudige jaarrekening

2.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2014

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31 december 2014		31 december 2013	
		x € 1.000		x € 1.000	
A C T I V A					
Materiële vaste activa					
Inventaris en overige activa		894		1.300	
		894		1.300	
Financiële vaste activa					
Deelnemingen	(a)	14.514		15.883	
Leningen u/g deelnemingen	(b)	6.939		7.362	
		21.453		23.245	
VASTE ACTIVA			22.347		24.545
Vorderingen en overlopende activa					
Leningen u/g deelnemingen	(b)	423		423	
Vorderingen deelnemingen	(c)	1.726		747	
Debiteuren		2.347		4.086	
Belastingen		63		-	
Overige vorderingen/overlopende activa		1.309		1.167	
		5.868		6.423	
Liquide middelen		23.962		40.328	
VLOTTENDE ACTIVA			29.830		46.751
			52.177		**71.296**
P A S S I V A					
Vermogen					
Continuïteitsreserve		2.221		3.305	
Wettelijke reserves		208		227	
Bestemmingsreserve Lotto		34.775		48.111	
Bestemmingsreserves		4.659		4.214	
Bestemmingsfondsen		54		-	
			41.917		55.857
Langlopende schulden					
Egalisatierekening Topsport		958		373	
			958		373
Voorzieningen					
Jubileumverplichtingen		238		214	
			238		214
Kortlopende schulden					
Onderhanden projecten		3.686		6.134	
Schulden deelnemingen		62		-	
Bestedingsplan		-		947	
Belastingen en sociale verzekeringen		316		816	
Pensioenen		17		136	
Crediteuren		1.754		3.775	
Overige schulden		3.229		3.044	
			9.064		14.852
			52.177		**71.296**

2.2.2 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2014

2.2.2.1 Categoriale indeling

	Ref.	Realisatie 2014 x € 1.000	Begroting 2014 x € 1.000	Realisatie 2013 x € 1.000
BATEN				
Lottogelden		37.682	40.000	44.358
Sponsorgelden		10.923	10.763	9.653
Subsidies overheden		27.292	26.401	26.816
Contributies		1.144	1.107	1.118
Overige baten		3.762	2.046	3.461
Mutatie onderhanden projecten		2.448	1.289	3.370
Financieringsresultaat		312	223	647
		83.563	**81.829**	**89.423**
LASTEN				
Personeelskosten		13.323	13.072	13.752
Afschrijvingskosten		406	417	404
Huisvestingskosten		670	692	693
Organisatiekosten		1.853	2.435	2.581
Marketing- en communicatiekosten		838	1.974	863
Specifieke projectkosten		14.071	10.769	12.798
Bestedingsplan sportorganisaties		64.978	62.506	68.145
		96.139	**91.865**	**99.236**
SALDO VAN BATEN EN LASTEN		**12.576-**	**10.036-**	**9.813-**
Resultaat deelnemingen	(d)	1.364-	-	1.353-
RESULTAAT		**13.940-**	**10.036-**	**11.166-**
RESULTAATBESTEMMING				
Continuïteitsreserve		1.103-	-	32
Wettelijke reserves		-	-	-
Bestemmingsreserve Lotto		13.336-	10.036-	9.543-
Overige Bestemmingsreserves		445	-	1.655-
Bestemmingsfondsen		54	-	-
		13.940-	**10.036-**	**11.166-**

2.2.2.2 Functionele indeling

	Ref.	Realisatie 2014 x € 1.000	Begroting 2014 x € 1.000	Realisatie 2013 x € 1.000
BATEN				
Lottogelden		37.682	40.000	44.358
Sponsorgelden		10.923	10.763	9.653
Subsidies overheden		27.292	26.401	26.816
Contributies		1.144	1.107	1.118
Overige baten		3.762	2.046	3.461
Mutatie onderhanden projecten		2.448	1.289	3.370
Financieringsresultaat		312	223	647
		83.563	**81.829**	**89.423**
LASTEN				
Besteed aan specifieke doelstellingen				
* Topsport		44.731	44.504	45.518
* Sportontwikkeling/Brancheversterking		18.071	17.943	18.818
* Sportontwikkeling/Levenlang sporten		22.565	18.957	22.532
* Behartiging belangen leden		3.031	3.338	2.734
* Verdelen middelen		776	812	684
		89.174	85.554	90.286
Besteed aan overige doelstellingen				
* Olympisch Plan 2028		-	-	1.482
		-	-	1.482
Werving baten		5.215	3.980	4.360
Beheer en administratie		1.750	2.331	3.108
		96.139	**91.865**	**99.236**
SALDO VAN BATEN EN LASTEN		12.576-	10.036-	9.813-
Resultaat deelnemingen	(d)	1.364-	-	1.353-
RESULTAAT		**13.940-**	**10.036-**	**11.166-**
RESULTAATBESTEMMING				
Continuïteitsreserve		1.103-	-	32
Wettelijke reserves		-	-	-
Bestemmingsreserve Lotto		13.336-	10.036-	9.543-
Bestemmingsreserves		445	-	1.655-
Bestemmingsfondsen		54	-	-
		13.940-	**10.036-**	**11.166-**

2.2.3 Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2014

	Realisatie 2014 x € 1.000	Realisatie 2013 x € 1.000
Saldo van baten en lasten	12.576-	9.813-
Afschrijvingskosten	406	404
CASH FLOW	12.170-	9.409-
Aanpassing voor:		
* mutatie vorderingen	555	2.733
* mutatie voorzieningen	24	12
* mutatie onderhanden projecten	2.448-	3.369-
* mutatie schuld bestedingsplan	947-	5.004-
* mutatie kortlopende schulden	2.004-	3.042-
	4.820-	8.670-
Kasstroom uit operationele activiteiten	**16.990-**	**18.079-**
Investeringen materiële vaste activa	-	351-
Desinvesteringen materiële vaste activa	33	-
Desinvesteringen financiële vaste activa	6	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	**39**	**351-**
Ontvangsten Egalisatiereserve Topsport	585	373
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	**585**	**373**
KASSTROOM	**16.366-**	**18.057-**

2.2.4 Toelichting

2.2.4.1 Algemeen

Enkelvoudige jaarrekening

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

Financiële vaste activa

(a) *Deelnemingen*

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

(b) *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) 2014		(31 december) 2013	
			x € 1.000		x € 1.000
	VASTE ACTIVA				
	Financiële vaste activa				
	Specificatie				
(a)	Deelnemingen	14.514		15.883	
(b)	Leningen u/g deelnemingen	6.939		7.362	
			21.453		**23.245**

	Verloopoverzicht	PH	SCP	HCP	Totaal
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
(a)	***Deelnemingen***				
	Saldo 1 januari 2014	-	15.131	752	15.883
	Resultaat boekjaar	-	1.118-	246-	1.364-
	Omzetten aandelenkapitaal in euro's	-	-	5-	5-
	Aankoop/verkoop i.v.m. herstructurering	14.514	14.013-	501-	-
	Saldo 31 december 2014	***14.514***	**-**	**-**	***14.514***
(b)	***Leningen u/g deelnemingen***				
	Saldo 1 januari 2014	-	7.362	-	7.362
	Af: kortlopend deel	-	423-	-	423-
	Saldo 31 december 2014	**-**	***6.939***	**-**	***6.939***
		14.514	**6.939**	**-**	**21.453**

Toelichting deelnemingen
Eind 2014 is Papendal Holding BV opgericht. Tegen uitgifte van aandelen zijn hierbij de deelnemingen SCP en HCP ingebracht.
De moedermaatschappij van Papendal Holding BV is NOC*NSF.

Toelichting leningen u/g deelnemingen		Rente%	Hoofdsom	Langlopend >1 jr.	Kortlopend < 1 jr.	Langlopend >5 jr.
SCP:	Lening SOG-gebouw	3 mnd. euribor+1%	6.975	6.075	300	4.875
SCP:	Lening Arnhemhal	3 mnd. euribor+1%	1.233	864	123	372
			8.208	**6.939**	423	5.247

	VLOTTENDE ACTIVA				
(c)	**Vorderingen deelnemingen**				
	Specificatie				
	SCP	1.726		747	
			1.726		**747**

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

	Realisatie 2014 x € 1.000	Begroting 2014 x € 1.000	Realisatie 2013 x € 1.000

(d) **Resultaat deelnemingen**

Specificatie

PH	resultaat boekjaar	-	-	n.v.t.
SCP	resultaat boekjaar	1.118-	-	760-
HCP	resultaat boekjaar	246-	-	558-
HCP	correctie resultaat vorig boekjaar	-	-	35-
		1.364-	**-**	**1.353-**

Toelichting

Het resultaat deelnemingen bestaat uit het resultaat van de deelnemingen PH, SCP en HCP.
De deelneming PH heeft in het boekjaar nog geen activiteiten verricht waaruit baten en/of lasten zijn opgetreden.

Aansluiting met enkelvoudige jaarrekeningen

De aansluiting met de resultaten van de enkelvoudige jaarrekeningen is als volgt:

SCP

Resultaat volgens enkelvoudige jaarrekening	376
Correcties i.v.m. waardering vastgoedbeleggingen op historische kostprijs (grondslag NOC*NSF) i.p.v. actuele waarde (grondslag SCP):	
* opnemen afschrijvingskosten	1.486-
* opnemen vrijval investeringssubsidies	392
* opnemen dotatie voorziening groot onderhoud	400-
Resultaat SCP volgens grondslagen NOC*NSF	**1.118-**

Korte toelichting

Vanaf 2014 waardeert SCP haar vastgoed-beleggingen (onroerend goed niet in eigen gebruik) tegen actuele waarde. Voorheen geschiedde dit tegen historische kostprijs. Als gevolg hiervan wordt dit onroerend goed bij SCP tegen taxatiewaarde in de balans opgenomen en wordt hierop niet afgeschreven. De ontvangen investeringssubsidies en de voorziening groot onderhoud zijn in deze taxatiewaarde verdisconteerd.

HCP

Resultaat volgens enkelvoudige jaarrekening	186-
Correctie i.v.m. boekwinst intercompanytransacties	60-
Resultaat HCP volgens grondslagen NOC*NSF	**246-**

*Door HCP is een boekwinst behaald bij verkoop van inventaris aan SCP. Deze boekwinst wordt in de jaarrekening van NOC*NSF geëlimineerd omdat deze transactie binnen de groep en niet met derden is gerealiseerd.*

2.2.4.4 Kengetallen

	Realisatie 2014 x € 1.000	Begroting 2014 x € 1.000	Realisatie 2013 x € 1.000
% Lasten beheer en administratie			
Lasten Beheer en administratie	1.750	2.331	3.108
Lasten	96.139	91.865	99.236
% Lasten Beheer en administratie	**1,8%**	**2,5%**	**3,1%**

Toelichting

De lasten beheer en administratie in een % van de totale lasten zijn gedaald van 3,1% in 2013 tot 1,9% in 2014, tegenover 2,5% 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. Aan deze norm wordt dus ruim voldaan.

% Besteed aan doelstellingen			
Lasten specifieke doelstellingen	89.174	85.554	90.286
Lasten overige doelstellingen	-	-	1.482
Besteed aan doelstellingen	89.174	85.554	91.768
Baten	83.563	81.829	89.423
Af: Investeringsbijdragen	-	-	-
Baten exclusief investeringsbijdragen	83.563	81.829	89.423
% Besteed aan doelstellingen/baten	**107%**	**105%**	**103%**

Toelichting

Het % lasten besteed aan doelstellingen is iets hoger dan begroot, namelijk 107% (+2%), vooral doordat de uitgaven van het Bestedingsplan Lotto hoger waren dan de inkomsten.

3. OVERIGE GEGEVENS

3.1 Resultaatbestemming

		2014		2013	
		x € 1.000		x € 1.000	
	Resultaat boekjaar		**13.940-**		**11.166-**
	Dit resultaat wordt als volgt bestemd:				
(6)	***Continuïteitsreserve:***				
	Resultaat werkorganisatie en projecten	261		40	
	Resultaat SCP	1.118-		8-	
	Resultaat HCP	246-		-	
			1.103-		**32**
(8)	***Bestemmingsreserve Lotto:***				
	Baten	39.282		45.958	
	Lasten	52.618-		55.869-	
	Toegerekende rente	-		368	
			13.336-		**9.543-**
(9)	***Overige bestemmingsreserves:***				
	Bestemmingsreserve Uitzending Teams				
	Baten	2.442		1.865	
	Lasten	2.148-		1.768-	
	Toegerekende rente	-		20	
			294		117
	Bestemmingsreserve Sponsorgelden				
	Baten (sponsorgelden)	10.923		9.653	
	Lasten	10.652-		10.089-	
	Toegerekende rente	-		9	
			271		427-
	Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling				
	Lasten	120-		-	
	Van Continuïteitsreserve	-		-	
			120-		-
	Bestemmingsreserve Deelnemingen				
	(Aandeel) Resultaten deelnemingen	-		1.345-	
			-		1.345-
			445		**1.655-**
(10)	***Bestemmingsfondsen:***				
	Bestemmingsfonds Leo van der Kar				
	Baten	54		-	
	Lasten	-		-	
			54		**-**
	Totaal		**13.940-**		**11.166-**

(6-10) 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 31 tot en met 77 opgenomen jaarrekening 2014 van Vereniging Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie te Arnhem gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2014 en de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2014 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 2014 en van het saldo van baten en lasten over 2014 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, 20 april 2015

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

BESTUUR

H.M. (Harry) Been	
Geboortedatum	23 januari 1949
Functie algemeen	-
Nevenfuncties algemeen	Voorzitter RvC Sportstad Heerenveen Lid RvC PEC Zwolle Voorzitter Commissie Evenementen "De kracht van sportevenementen" Diverse (commissie)functies binnen UEFA en FIFA
Functies NOC*NSF	**Bestuurslid, aandachtsveld Evenementen** *(bestuurslid vanaf 1 september 2012)*

J.H.A. (André) Bolhuis	
Geboortedatum	4 oktober 1946
Functie algemeen	
Nevenfuncties algemeen	Lid Raad van Advies Universitair Centrum Sportgeneeskunde Utrecht Commissaris Nederlandse Vereniging van Golvende Journalisten
Functies NOC*NSF	**Voorzitter Bestuur** *(bestuurslid vanaf 20 november 2007)* Voorzitter Stichting Fonds voor de Topsporter

C.M.P.S. (Camiel) Eurlings	
Geboortedatum	16 september 1973
Functie algemeen	
Nevenfuncties algemeen	
Functies NOC*NSF	**Bestuurslid** *(bestuurslid vanaf 10 september 2013)* Lid van het Internationaal Olympisch Comité *(en daarmee qualitate qua bestuurslid)*

W. (Wim) Ludeke	
Geboortedatum	25 april 1952
Functie algemeen	Voorzitter College van Bestuur Stichting De Onderwijsspecialisten, Arnhem
Nevenfuncties algemeen	Lid Algemeen Bestuur van de PO-Raad (branche organisatie voor het primair en speciaal onderwijs) Diverse bestuursfuncties binnen lokale- en regionale samenwerkingsverbanden onderwijs Voorzitter Jeugdsportfonds Arnhem Voorzitter Stichting Hersenletselteam Gelderland Lid Adviescommissie Revalidatiefonds
Functies NOC*NSF	**Bestuurslid, aandachtsveld Gehandicaptensport** *(bestuurslid vanaf 16 november 2004)* 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) Voorzitter stuurgroep FLOT (Flexibel Onderwijs Topsport)
Functies NOC*NSF	**Bestuurslid, aandachtsveld Sportparticipatie** *(bestuurslid vanaf 16 november 2010)* Lid Beneficiantenraad De Lotto Voorzitter Nominatie- en Remuneratiecommissie

M.A. (Marcella) Mesker	
Geboortedatum	23 mei 1959
Functie algemeen	Tenniscommentator NOS Studio Sport en Sport 1
Nevenfuncties algemeen	Lid College van Participanten (Den Haag) Vice-voorzitter Haags Comité Viering 200 Jaar Koninkrijk
Functies NOC*NSF	**Bestuurslid, aandachtsveld Topsport** *(bestuurslid vanaf 18 november 2014)*

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 veilighiedsberaad/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 vanaf 18 mei 2004)* Bestuurslid, aandachtsveld Breedtesport Lid Nominatie- en Remuneratiecommissie

C.M. (Chiel) Warners	
Geboortedatum	2 april 1978
Functie algemeen	Directeur Sports & Entertainment desk ABNAMRO
Nevenfuncties algemeen	Bestuurslid Stichting Fonds voor de Topsporter Ambassadeur Right to Play
Functies NOC*NSF	**Bestuurslid** *(bestuurslid vanaf 1 januari 2014)* Voorzitter Atletencommissie *(en daarmee qualitate qua bestuurslid)*

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 HV Hellas (handbal), Den Haag Bestuurslid Stichting Werkgever Sportclubs Den Haag Lid Sportadviesraad gemeente Den Haag
Functies NOC*NSF	**Penningmeester Bestuur** *(bestuurslid vanaf 16 november 2010)* Voorzitter Auditcommissie Lid Nominatie- en Remuneratiecommissie

D I R E C T I E

G. (Gerard) Dielessen	
Geboortedatum	20 januari 1955
Functie algemeen	**Algemeen directeur** *(vanaf 1 mei 2010)*
Functies NOC*NSF	Bestuurslid Stichting Administratiekantoor Papendal Holding Lid Beneficiantenraad De Lotto Lid RvA Jeugdsportfonds Bestuurslid EYOF 2013 Bestuurslid Stichting YOG 2018 Bestuurslid Innosport