jaarverslag

2019

Arnhem juni 2020

#wewinnenveelmetsport

NEDERLANDSE LOTERIJ

AD

Heineken

H2 missieH2.nl

Rabobank

NOC*NSF

jaarverslag 2019

Inhoudsopgave

1. Voorwoord **4**

Deel 1 : Bestuursverslag 2019 **5**

2. Profiel **6**

2.1. Algemeen 6
2.2. Naam en zetel 6
2.3. Doelstelling 6
2.4. Missie 6
2.5. Visie 6
2.6. Strategie 7

3. Uitvoering beleidsdoelen Sportagenda 2017+ **7**

3.1. Ontwikkeling van sport 7
3.1.1. Versterken sportbonden 8
3.1.2. Public Affairs 8
3.1.3. Internationale Zaken en Events 9
3.1.4. Integrity & Governance 10
3.1.5. Centrum Veilige Sport Nederland 10
3.1.6. Innovatie, Kennis en Onderzoek 11
3.1.7. Olympisme 12
3.1.8. NL Sport/Transitie in de sport 12
3.2. Topsport 13
3.2.1. TeamNL | Prestatiemanagement 14
3.2.2. TeamNL | Athlete Services 15
3.2.3. TeamNL | Experts 16
3.2.4. TeamNL | Games Operations 16
3.2.5. TeamNL | Assist 18
3.3. Sportparticipatie 19
3.3.1. Inclusieve sport 20
3.3.2. Sportclubontwikkeling 20
3.3.3. Clubkaderontwikkeling 20
3.3.4. Sportaccommodaties 21
3.3.5. Sportnetwerkontwikkeling 21
3.3.6. Veilig sportklimaat 22
3.3.7. Sportpromotie 22
3.3.8. NOC*NSF Academie voor Sportkader 24
3.3.9. Sportmatch – digitale sportplatform 24
3.3.10. Sport Support 24
3.4. Financiering van Sport 25
3.4.1. Verduurzamen en vergroten publieke en private inkomsten/investeringen 25
3.4.2. Financiële positie en buffers van sportbonden en NOC*NSF 26
3.4.3. Herinrichten van de wijze waarop collectief beschikbare gelden worden ingezet (Bestedingsplan) 26

4. Interne organisatie / overige taken NOC*NSF **27**

4.1. Ontwikkelingen binnen de vereniging 27
4.2. Kerntaak Belangenbehartiging 28
4.3. Partnerships & Commercie 29
4.3.1. Partnerships 29
4.3.2. Ontwikkelingen model 2021 en verder 31
4.4. Kerntaak verdelen middelen 32
4.5. Communicatie & Media 32
4.6. Werkorganisatie NOC*NSF 33
4.7. Overige taken 36

5. Financieel perspectief **38**

5.1. Financiële informatie 38
5.2. Financieel perspectief: 2020 en verder 46
5.3. Risicoparagraaf 47

6. Governance **51**

6.1. Bestuur, directie en management 51
6.2 Verantwoordingsverklaring 55

Deel 2: Jaarrekening **58**

Overige gegevens

Bijlagen

1. Voorwoord

We schrijven 22 juni 2020, de wegens de corona-uitbraak uitgestelde Algemene Vergadering van NOC*NSF buigt zich over de jaarstukken van 2019. Waaronder het jaarverslag dat u nu voor zich heeft.

De sportdeelnamecijfers van dat jaar zijn indrukwekkend: 10,2 miljoen wekelijkse sporters en 5,2 miljoen lidmaatschappen van 4,3 miljoen mensen bij 23.000 verenigingen en 76 sportbonden. We weten inmiddels ook wat de coronacrisis met deze cijfers heeft gedaan. Half maart 2020 sloten alle sportaccommodaties hun deuren. De sportdeelname in Nederland dook met 13 % naar beneden van 68 % in april 2019 naar 55% nu. Voor kinderen nog slechtere ontwikkelingen, nog maar 35 % van de kinderen sport in april 2020 tegen 85 % vorig jaar. Desastreuze cijfers.

Op dit moment klimmen we vast weer wat omhoog want er kan en mag steeds meer. Niet overal, vaak niet op de gebruikelijke manier en nog niet voor iedereen helaas. Maar we maken stappen voorwaarts en dat zullen we blijven doen.

Het jaarverslag over 2019 laat ons zien hoe we er begin 2020 voor stonden met de sport en met onze vereniging in het bijzonder. Met elkaar hebben we een stabiele en krachtige infrastructuur bewerkstelligd, zowel voor de breedte- als de topsport. We hebben inmiddels gezien dat onverwachte gebeurtenissen hier grote invloed op kunnen hebben, maar dat het juist de kracht van de infrastructuur is dat deze ook in crisistijden gewoon staat en deze ook doorstaat.

Graag zetten wij al het goede werk dat we samen met u in 2019 hebben neergezet voort, zo komen we ook deze uitdagende periode krachtig door. Dat is in het belang van een kerngezond Nederland, een Nederland waarin echt iedereen weer geniet van sport.

Namens bestuur en directie van NOC*NSF,

Anneke van Zanen-Nieberg
Voorzitter

Gerard Dielessen
Algemeen Directeur

deel 1

Bestuursverslag 2019

2. Profiel

2.1. Algemeen

De Vereniging Nederlands Olympisch Comité* Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF) is de bundeling van de georganiseerde sport in Nederland. De 89 aangesloten landelijke sportorganisaties (78 sportbonden en elf geassocieerden) vertegenwoordigen samen bijna 24.000 verenigingen met in totaal ruim vijf miljoen georganiseerde sporters.

2.2. Naam en zetel

De Vereniging draagt de naam: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie en heeft haar zetel in Arnhem.

2.3. Doelstelling

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

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

2.4. Visie

Onze visie is dat sport voor een kerngezond Nederland zorgt. Wij dromen van een Nederland waarin iedereen geniet van sport. Want sport is passie, sport is verbroedering en sport is gezond. Het haalt het beste in mensen naar boven en zorgt voor vriendschap en respect. En als iedereen geniet van sport zorgt dat voor een fysiek, mentaal, economisch en sociaal kerngezond Nederland. Met alle voordelen van dien, zoals sociale cohesie, gezondheid, tolerantie, een vitale samenleving en internationaal aanzien. We winnen veel met sport!

2.5. Missie

Iedereen doet aan, geniet van en wint door sport! NOC*NSF wil iedereen in Nederland laten sporten op zijn of haar niveau en laten genieten van en winnen met sport: we willen 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 sportdeelname en topsportprestaties;
- Het verzorgen van de uitzending van topteams naar 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.

2.6. Strategie

We beschrijven onze strategie in de Sportagenda 2017+, waarin we de richting vastleggen die de georganiseerde sport samen met haar partners in wil slaan. In 2019 zijn we gestart met het traject voor een nieuwe Sportagenda, die naar verwachting in november 2020 wordt vastgesteld. In deze nieuwe Sportagenda nemen we ook de veranderagenda op, die uit de gesprekken van extern adviseur Ivan Pouwels met sportbonden is voortgekomen en waar in 2020 samen met sportbonden nader vorm aan wordt gegeven.

3. Uitvoering beleidsdoelen Sportagenda 2017+

Alles begint bij ambitie. Waar gaan we voor? Wat willen we bereiken? Onze twee hoofdambities zijn:

- Een zeer groot bereik van de sport onder de bevolking, onder andere een hoge actieve sportdeelname.
- Excellente topsportprestaties die de Nederlandse bevolking inspireren en bijdragen aan de positionering en innovatiekracht van Nederland (binnen de wereld).

Onze twee hoofdambities vertalen we in de Sportagenda naar een aanpak met de beschrijving van de inspanningen. Deze aanpak ordenen we langs vier bouwstenen:

- Ontwikkeling van (de) sport(sector)
- Topsport (winnen)
- Sportdeelname (meedoen)
- Financiering van de sport

Jaarplan 2019

De Sportagenda 2017+ beschrijft gedetailleerd de bouwstenen en werkt deze vervolgens uit in programmatische lijnen en inspanningen. In het Jaarplan 2019 is gespecificeerd welke inspanningen we in 2019 hebben willen realiseren ten aanzien van deze vier bouwstenen.

Hieronder gaan we op deze bouwstenen in. We zoomen in op de voortgang en leggen zo verantwoording af over de stappen die in 2019 zijn gezet richting realisatie van de Sportagenda 2017+. De aansluiting tussen voornemens en realisatie kan op punten verder versterkt worden. Wij zijn ons daarvan bewust en zullen daar in het jaarverslag van 2020 een verdere slag in maken. Ook zijn we zoals hierboven beschreven in 2019 gestart met de doorontwikkeling naar een nieuwe Sportagenda 2020+.

3.1. Ontwikkeling van sport

NOC*NSF werkt aan optimale sportomstandigheden om excellente topsportprestaties en een hoge sportdeelname te bereiken. Hiervoor is een sterke branche noodzakelijk, met sterke en betrouwbare partijen. Als je kijkt naar de succesvolle en efficiënte wijze waarop de sport is georganiseerd, dan is Nederland internationaal een voorbeeldland.

Om vooruitstrevend te blijven, moeten we ons blijven ontwikkelen en blijven innoveren. De omstandigheden, de behoeften van sporters en de vereisten van betrokken partijen veranderen namelijk voortdurend en in een rap tempo.

In de Sportagenda 2017+ hebben we gemeld verder te willen bouwen aan een sportsector waarbij (potentiële) sporters steeds beter worden bereikt en op maat worden bediend in hun eigen sportbehoeften en -beleving. Dit vereist:

- Effectieve en flexibele organisaties die in staat zijn om meerwaarde te bieden aan de sporters en sportclubs.
- Meer samenwerking in de breedste zin: tussen sportbonden en NOC*NSF onderling, maar ook met maatschappelijke partners zoals overheden, bedrijfsleven, andere sportorganisaties en organisaties in andere sectoren.

Hieronder lichten we toe welke activiteiten we in 2019 hebben ondernomen om deze doelen te bereiken.

3.1.1. Versterken sportbonden

Binnen het programma 'Versterken sportbonden', de voorloper van het Sportakkoord, hebben veel bonden de mogelijkheid gekregen zich te versterken. Het programma is ingedeeld in drie onderdelen om ervoor te zorgen dat er voor elke bond een passend programma is:

- Shared Service Organisatie
- Slagvaardig Organiseren Sport
- Equiperen Sportbonden

Inmiddels doen ruim veertig bonden mee aan het programma.

De **Shared Service Organisatie** 'Nederland Sport' helpt met name kleine en middelgrote bonden bij allerlei taken, door deze gezamenlijk uit te voeren. In 2019 is hiermee begonnen en eind 2019 is dit geïntensiveerd dankzij extra budget dat NOC*NSF van het ministerie van VWS heeft ontvangen.

Binnen **Slagvaardig Organiseren Sport** werken met name middelgrote bonden samen om zich met het oog op de toekomst te versterken. Daarbij is veel aandacht voor de flexibilisering van het personeel en het delen van informatie om onderling van elkaar te leren.

Binnen **Equiperen Sportbonden** zijn tien mooie samenwerkingsverbanden gevormd op basis van door de bonden gekozen thema's. In 2019 zijn deze projecten gestart en eind 2019 zijn twee van deze projecten (Clubkadercoach en Sport Professionals Netwerk) geïntensiveerd, dankzij extra budget dat NOC*NSF van het ministerie van VWS heeft ontvangen.

3.1.2. Public Affairs

Provinciale Statenverkiezingen en Europees sportdebat

In 2019 is er richting de Provinciale Statenverkiezingen een mooi resultaat geboekt met de sportcampagne: voor het eerst is er in alle twaalf provinciale coalitieakkoorden een paragraaf opgenomen over sport en bewegen. Het is goed om te zien dat iedere provincie nu, gevoed door

de sportwereld, ambities op sportgebied heeft vastgelegd.

Ook vond dit jaar voor het eerst een Europees sportdebat plaats, in Assen. En in de European Community of Sports debatteerden kandidaten voor het Europees Parlement in aanloop naar de verkiezingen over het belang van sport voor de Europese Unie en omgekeerd.

Beide campagnes zijn samen met Sportkracht12, de Vereniging Sport en Gemeenten en met medewerking van het Kenniscentrum Sport en het Mulier Instituut gehouden.

Sportakkoord
Naast de verkiezingen was er natuurlijk ook veel aandacht voor het actuele beleid. Zo is tijdens ons Sportief Verbinden-evenement bij het WK handboogschieten in Den Bosch teruggeblikt op het eerste jaar van het Sportakkoord, een jaar waarin het Sportakkoord ook lokaal overal vorm begon te krijgen.

BOSA
Een dossier dat dit jaar ook veel aandacht heeft gekregen is de BOSA, de subsidie Stimulering bouw en onderhoud sportaccommodaties. Deze subsidieregeling is op 1 januari 2019 gestart. In nauw overleg met het ministerie van VWS en de sportbonden houden we de vinger aan de pols om ervoor te zorgen dat de politieke belofte wordt nagekomen dat sport niet de dupe mag worden van btw-aanpassingen.

Curriculum.nu
Ook is in 2019 een goede positie voor sport en bewegen tot stand gekomen in Curriculum.nu, waarin het onderwijs wordt herzien. De ambities uit het Sportakkoord zijn vertaald naar de nieuwe leerplannen voor primair en voortgezet onderwijs.

Werkbezoeken
Om de verbinding tussen sport en politiek én sport en ambtenarij in stand te houden, organiseerden we ook dit jaar weer diverse werkbezoeken. Bijvoorbeeld dat van het ministerie van OCW aan Papendal, waarbij er veel aandacht was voor de waarde van sport en bewegen voor het onderwijs.

3.1.3. Internationale Zaken en Events

Evenementenloket
In 2019 hebben we met het ministerie van VWS het evenementenloket opgericht. Daarmee is een duurzame bijdrage geleverd aan toekomstige succesvolle sportevenementen, die een landelijke impact hebben op sportief, maatschappelijk en economisch vlak.

Vanuit het evenementenloket hebben we meerdere bijeenkomsten georganiseerd voor de bonden, waarbij er kennis werd gedeeld over evenementen. Daarnaast zijn er meerdere bonden geholpen in het vertalen van hun evenementenambitie naar een concreet plan, met bijbehorende subsidieaanvraag bij VWS.

Belangenbehartiging
Voor NOC*NSF is belangenbehartiging buiten Nederland van groot belang. Internationale ontwikkelingen kunnen immers grote gevolgen hebben voor de sport in Nederland. Wij zijn daarom een actieve speler in het internationale veld. Hierdoor werken we als organisatie mee

aan de wereldwijde ontwikkeling van de sport en kunnen we invloed uitoefenen op de zaken die de Nederlandse sport raken. We hebben in 2019 onze internationale activiteiten verder uitgebreid en onder meer het volgende bereikt:

- Er is een nieuwe internationale strategie vastgesteld.
- Meerdere bonden zijn geholpen met het ontwikkelen/ondersteunen van evenementenambities. Dit heeft al geleid tot enkele toewijzingen van evenementen voor de aankomende jaren.
- Het organiseren van een sociaal maatschappelijk sportproject als bijdrage aan de legacy van de Spelen Tokyo 2020, het zogenoemde Game Changer-project.
- Deelname van potentiële Nederlandse internationale bestuurders aan een internationaal leadership programma (NILE Program)

3.1.4. Integrity en Governance

Herijking Code Goed Sportbestuur

In 2019 is begonnen met de herijking van de Code Goed Sportbestuur. Via twee publieke symposia is uit de brede sportsector input opgehaald. Een stuurgroep met sportbonden, het ministerie van VWS en experts heeft vervolgens gewerkt aan nieuwe uitgangspunten.

Met ruim veertig bestuurders is een concepttekst besproken, waardoor vanaf de Algemene Vergadering in juni 2020 de sportbonden en NOC*NSF als eerste met de nieuwe code kunnen gaan werken. Daarna worden verenigingen en andere sportorganisaties betrokken.

Diversiteit

Belangrijk in de nieuwe code is het actief uitdragen van waarden die voor de sport belangrijk zijn. Op dat terrein is voor de diversiteit in de sport het nodige voorwerk gedaan. Internationale monitoring en twee werkbijeenkomsten met sportbonden hebben de basis gelegd voor het diversiteitsbeleid dat in de nieuwe code gevraagd wordt. Een mooi wapenfeit van het werken aan diversiteit is de gezamenlijke deelname van zestien sportbonden en NOC*NSF aan Pride Amsterdam. Een mooi evenement met brede impact in de maatschappij.

Adviescommissie Integriteit en Ethiek

Op ethisch gebied heeft NOC*NSF geregeld te maken met gebeurtenissen waar tuchtregels en andere reglementen onvoldoende houvast bieden om besluiten te nemen. Om die reden heeft NOC*NSF een adviescommissie Integriteit en Ethiek ingericht, met daarin onafhankelijke experts die kennis en ervaring hebben in het maken van ethische afwegingen.

3.1.5. Centrum Veilige Sport Nederland

In 2019 hebben veel mensen het Centrum Veilige Sport Nederland (CVSN) weten te vinden om te praten over wat ze is overkomen in de sport. Er zijn drie casemanagers gestart die dagelijks meldingen aannemen, overleggen met de sportbonden en contact onderhouden met het Instituut voor Sportrechtspraak (ISR). De vijf vertrouwenspersonen hebben 31 melders begeleid.

CMSS

Vanaf juni wordt geregistreerd in het Case Management Systeem Sport (CMSS), waardoor een betere en uitgebreidere monitoring kan plaatsvinden op de casuïstiek. Het Reglement CMSS is in november door de Algemene Vergadering aangenomen.

Cijfers
Het CVSN ontvangt circa veertig unieke casussen per maand. In zeventig procent van de gevallen gaat het om vormen van seksueel grensoverschrijdend gedrag. Hierbij valt op dat social media bij steeds meer meldingen van seksuele intimidatie en misbruik een rol speelt.

De proactieve werkwijze van de casemanagers van het CVSN zorgde ervoor dat in 2019 77 signalen op het gebied van seksuele intimidatie en misbruik in de sport zijn doorgezet naar het Instituut voor Sportrechtspraak (ISR). Er zijn 46 zaken bekend waar de politie of het OM voor nader onderzoek bij is betrokken. Er lopen meer onderzoeken naar seksuele intimidatie en misbruik dan ooit. Hoe pijnlijk deze zaken ook zijn voor de slachtoffers en andere betrokkenen, het is positief dat meer mensen hierover durven te praten en geholpen kunnen worden.

High5 Stappenplan
Daarbij heeft het CVSN het afgelopen jaar met Stichting Rutgers als preventie-tool voor verenigingen het High5 Stappenplan gemaakt. Dit stappenplan is gratis beschikbaar op www.centrumveiligesport.nl. Ook de expertpoule voor de gratis VOG-regeling werkt hiermee om verenigingen te ondersteunen bij het maken van beleid en het veranderen van cultuur. Er zijn twee infographics gemaakt die bestuurders van verenigingen en potentiële melders tonen hoe je een melding moet doen en die de mogelijkheden op dit gebied laten zien binnen de sport.

Bijeenkomsten
Met het ISR, de sportbonden en de zedenpolitie zijn twee zeer geslaagde bijeenkomsten georganiseerd om elkaar beter te leren kennen en kennis uit te wisselen.

3.1.6. Innovatie, Kennis en Onderzoek

Innovatiefonds
Het Innovatiefonds helpt sportbonden bij het ontwikkelen en implementeren van nieuwe producten en diensten die passen bij de veranderende vraag van de sporter. Het gaat hier om concrete producten en diensten die uiteindelijk structureel gefinancierd kunnen worden vanuit een eigen verdienmodel, zodat ze toekomstbestendig zijn. In 2019 hebben vijftien bonden met succes een aanvraag ingediend voor het Innovatiefonds. In 2020 worden hiervan de eerste resultaten verwacht.

NWO Sport 2017-2020
Het onderzoeksprogramma NWO-Sport programma 2017-2020 (waarvan NOC*NSF medefinancier is) heeft als doel om via praktijkgericht onderzoek en data science impact te realiseren voor de sport en de beweegpraktijk. In 2018 is de tweede call opengezet voor vierjarige onderzoeksprojecten op de terreinen:

- Beter presteren
- Een leven lang bewegen
- De waarde(n) van sport.

Er zijn 51 projectvoorstellen ingediend. Daarvan zijn er twintig uitgewerkt tot een subsidieaanvraag. Hiervan zijn er in 2019 acht gehonoreerd, ter waarde van 5,4 miljoen euro. In 2019 en 2020 volgen nog relatief kleinere subsidieoproepen binnen dit programma.

Topteam Sport
Het Topteam Sport, waar NOC*NSF onderdeel van is, bevordert vanuit innovatief oogpunt dat bedrijfsleven en kennisinstellingen een bijdrage leveren aan de vraagstukken die spelen in de sportsector en het Sportakkoord. Subsidies voor innovatie worden verstrekt via www.sportinnovator.nl. Voor de periode 2018-2020 ligt de focus nadrukkelijk op het stimuleren en betrekken van het bedrijfsleven.

3.1.7. Olympisme

In 2019 heeft NOC*NSF veel aandacht besteed aan het verspreiden van het olympische gedachtengoed en de bijbehorende waarden, als onderdeel van bestaande activiteiten maar ook bij een aantal specifieke activiteiten. Bij bestaande activiteiten gaat het onder andere om:

- De koppeling met uitzendingen van TeamNL
- Integratie binnen de Nationale Sportweek
- Deelname aan de Canal Parade tijdens Pride Amsterdam

Bij specifieke activiteiten gaat het onder andere om de realisatie van het olympisch pop-up museum. Daarnaast zijn de voorbereidingen gestart voor de inzet van olympische educatie in de aanloop naar de Spelen van Tokio.

3.1.8. NL sport/Transitie in de sport

NLsport is een samenwerkingsinitiatief van sportbonden en NOC*NSF met de opdracht om de 'transitie in de sport' te stimuleren. Op basis van de resultaten, inzichten en ontwikkelingen in de sportsector in 2018 heeft NLsport de focus in 2019 verlegd van optimalisatie naar innovatie. De twee belangrijkste wapenfeiten op het gebied van innovatie zijn de oprichting van de Sport Innovatiestudio en de realisatie van SportOn.

Sport Innovatiestudio
De Sport Innovatiestudio is opgericht om innovatie binnen de georganiseerde sport te stimuleren. Het team beschikt over kennis en ervaring waarmee het sportbonden en NOC*NSF adviseert en ondersteunt bij de realisatie van hun innovatieve projecten. Afhankelijk van het type project, de fase van het project en de ondersteuningsvraag wordt de werkwijze bepaald en worden experts van binnen en buiten de sport betrokken.

Inmiddels zijn er tien experts met verschillende kennisgebieden betrokken bij één of meerdere projecten van bonden. Daarnaast is kennisdeling een belangrijk aandachtspunt. Er is een website gelanceerd, er zijn magazines uitgebracht en er zijn meet-ups en innovatietafels georganiseerd. In de loop van 2019 is de verbinding met het reeds bestaande Innovatiefonds nadrukkelijker gezocht. In 2019 zijn minstens twintig bonden geadviseerd bij hun aanvraag voor het Innovatiefonds.

SportOn
SportOn is het tweede grote wapenfeit op het gebied van innovatie. SportOn is de matchmaker tussen de vraag van de 'multisporter' en het aanbod van de georganiseerde sport. Het is een online platform waar vraag en aanbod bij elkaar komen en de sporter de mogelijkheid krijgt om flexibel en divers aanbod af te nemen op de vereniging. In 2019 is het concept verder uitgewerkt tot een concreet platform.

Eind september 2019 is een pilotfase in Rotterdam van start gegaan. In samenwerking met verschillende lokale partijen geven we invulling aan het sportaanbod, de begeleiding van verenigingen en de communicatie richting potentiële sporters. Het verloop van de pilot tot nu toe geeft voldoende aanleiding om het project in 2020 te vervolgen.

Daarnaast zijn twee lopende projecten die gericht zijn op de optimalisatie van de georganiseerde sport gecontinueerd, te weten Data & Analyse en Collectieve Inkoop.

Data en analyse
Zowel sportbonden als NOC*NSF hebben een ontwikkelbehoefte op het gebied van data en analyse, maar beschikken vaak over te weinig kennis en ervaring om hier invulling aan te kunnen geven. In 2019 heeft NLsport een zogenaamde maturity check ontwikkeld en bij meer dan dertig bonden afgenomen. Bonden krijgen hiermee inzicht in het huidige ontwikkelniveau op het gebied van data en analyse en krijgen advies over logische vervolgstappen. Het resultaat van de maturity check geeft aanleiding tot de ontwikkeling van een serie masterclasses, die in 2020 worden uitgerold.

Collectieve Inkoop
Het team 'Collectieve inkoop' zet zich in om concrete besparingen te realiseren door het gezamenlijk en slim inkopen van producten en diensten. Ten minste zeven bonden en NOC*NSF werken samen om het in 2018 aangetoonde besparingspotentieel te realiseren, de inkoopvolwassenheid bij medewerkers te vergroten en de positie op de markt te verbeteren. Het project kent ups-and-downs, maar geeft voldoende aanleiding om het in 2020 te vervolgen.

Stimulering transitie
Tot slot hebben we ter stimulering van de 'transitie in de sport' verschillende bijeenkomsten georganiseerd met medewerkers van sportbonden, is de tweede generatie Frontrunners eind 2019 van start gegaan en is de website www.detransitieindesport.nl gelanceerd. Kijkend naar de ambities, innovaties en initiatieven van sportbonden en NOC*NSF is de 'transitie in de sport' duidelijk zichtbaar in beweging gekomen.

3.2. Topsport

NOC*NSF en de sportbonden hebben de ambitie om bij de beste tien topsportlanden van de wereld te horen. We willen winnen! Daarbij streven we naar meer medailles in meer disciplines met meer impact. We doen dit vanuit onze teamwaarden Excelleren, Respect en Samen. We zijn trots op de intrinsieke maatschappelijke waarde van topsport en we willen een beweging op gang brengen om de impact nog verder te ontwikkelen.

In de Sportagenda 2017+ is de lijn vanuit het vorige strategisch plan doorgetrokken om duidelijke focus aan te brengen in de ondersteuning en financiering van topsportprogramma's.

Om bij de beste tien topsportlanden van de wereld te horen, hebben we optimale topsportomstandigheden nodig. Voor onze (potentiële) wereldtoppers bouwen we daarom verder aan hoogwaardige topsport- en opleidingsprogramma's. Die worden gevormd door de volgende pijlers:

- De beste en meest kansrijke sporters
- Competente trainers en coaches

- Een efficiënte organisatie met sterk leiderschap
- Een functionele en doelmatige dagelijkse trainingssetting
- Deskundige prestatie-ondersteunende en specialistische begeleiding
- Een passend programma van wedstrijden en competities
- Succesvolle in- en doorstroom van talenten om de beoogde topsportdoelstellingen te realiseren

Terugkoppeling voortgang en hoogtepunten in 2019
De ambities die hierboven zijn benoemd, worden uitgewerkt binnen de vijf teams van de unit Topsport. Hieronder lichten we toe welke stappen we in 2019 hebben gezet in de realisatie van de doelen, waarbij we met name de resultaten op de speerpunten benoemen.

3.2.1. TeamNL | Prestatiemanagement

TeamNL | Prestatiemanagement ontwikkelt en versterkt topsportprogramma's van TeamNL.

Talentontwikkeling
In samenwerking met enkele sportbonden zijn talentprofielen voor geïdentificeerde talentvolle sporters verder ontwikkeld. We hebben een stappenplan voor de uitrol van de talentprofielen gemaakt en dit plan wordt verder uitgewerkt in 2020. Daarnaast is er gewerkt aan de ontwikkeling van hoofdcoaches Talentontwikkeling, die de talentontwikkeling binnen de programma's van de bonden toepassen: we hebben verschillende gesprekken en intervisiebijeenkomsten georganiseerd en een aparte klas binnen het MasterCoach-programma ingericht.

Ethiek
In 2019 hebben we gewerkt aan het vergroten van het ethisch besef bij coaches: 45 talent- en bondscoaches hebben een module sportethiek gevolgd, er is een boek over Topsport & Ethiek in ontwikkeling en het Nationaal Coach Platform van eind oktober stond ook in het teken van dit thema.

Infrastructuur
Om een effectievere spreiding van de trainingsprogramma's over de Centra voor Topsport en Onderwijs (CTO's) te realiseren is een analyse gemaakt van de huidige topsportinfrastructuur en de gewenste structuur in de periode 2021-2028. Er is een plan van aanpak opgesteld om te komen tot een strategische landkaart. En de samenwerking met de CTO's is verstevigd om het lokale en provinciale netwerk gerichter te laten bijdragen aan topsport- en opleidingsprogramma's van sportbonden.

Doorlopende leerlijnen
Samen met sportbonden en onderwijs hebben we een nieuwe structuur ontwikkeld voor de doorlopende leerlijn van toekomstige topsport- en talentcoaches. Dit gaat over harmonisering van het kwalificatieprofiel op onderwijsniveau 3, 4 en 5. De eerste stappen op weg naar een nieuwe opleiding Associate Degree Sport (niveau 5) zijn gezet. Er zijn verschillende analyses gedaan en er was veel overleg met onderwijsinstellingen en sportbonden om de nieuwe opleidingen samen te kunnen ontwikkelen en uitvoeren. Een blauwdruk voor een nieuwe opleidingsstructuur is opgesteld en voorgelegd aan sportbonden en onderwijs.

Master Coach in Sports
Het Master Coach in Sports-programma 2017+ is eind dit jaar in de huidige vorm beëindigd. Begin 2020 wordt een evaluatie uitgevoerd om te bepalen hoe het programma in een aangepaste vorm een plaats krijgt in de doorlopende leerlijn voor trainer-coaches.

Ontwikkeling jonge en nieuwe sporten
Naast de reguliere activiteiten op het gebied van prestatiemanagement hebben we in 2019 specifiek aandacht besteed aan de ontwikkeling van jonge en nieuwe sporten, zoals skateboard en breakdance.

Reviewgesprekken
De reviewgesprekken stonden dit jaar in het teken van de voorbereiding op de Spelen in Tokio en de investeringscyclus richting 2024. We hebben speerpunten als Thermo Tokyo en de Spelen van Tokio ingebed in het dagelijkse werk. Ook is er met bridge, dammen en schaken een Denksport Innovatie Agenda gerealiseerd.

3.2.2. TeamNL | Athlete Services

TeamNL | Athlete Services ontwikkelt en faciliteert TeamNL -carrières.

Communicatie en bewustwording
Een belangrijk speerpunt dit jaar was communicatie en bewustwording. Daarom hebben we verschillende roadshows georganiseerd en maandelijks een digitale nieuwsbrief verspreid (vanaf november tevens als podcast). We hebben twee 'TeamNL meets' georganiseerd, waarbij sporters op een informele manier onderling contact kunnen opbouwen. Er vonden workshops plaats op het gebied van social media en de omgang met pers.

Alle sporters met een A- of selectiestatus kregen van hun coach een welkomstpakket. Er is met sporters, zaakwaarnemers, de NOC*NSF atletencommissie en vakbond NLSporter aandacht besteed aan het verder vergroten van de maatschappelijke impact van topsport. Waarbij natuurlijk de topsportprestatie wel centraal blijft staan. Veel sporters zijn inmiddels al maatschappelijk actief!

Vervolgaanpak
Een vervolgaanpak is ingeregeld en het proces wordt gecontinueerd. We blijven (oud-)sporters inzetten, waarbij de nadruk ligt op het stimuleren van maatschappelijke betrokkenheid van sporters. De sporters worden vooral ingezet op het thema 'Verbeteren van de motorische ontwikkeling van kinderen'. Daarbij is ook nadrukkelijk aandacht besteed aan het verhogen van het besef bij sporters over de financiering van (top)sport en de bijdragen van met name het ministerie van VWS, de Nederlandse Loterij en andere partners van de Nederlandse sport.

TeamNL-communicatieplatform
Een belangrijk middel hiervoor is een TeamNL-communicatieplatform van en voor onder meer sporters, technisch directeuren en experts. De voorbereidende werkzaamheden voor dit platform zijn dit jaar gestart.

Voorzieningen talentvolle sporters
Een ander speerpunt voor dit jaar was het implementeren van een passend voorzieningenaanbod voor talentvolle sporters. Hier is dit jaar een visie op ontwikkeld. Hierdoor zijn 54 talentvolle

sporters ondersteund, die zonder deze steun (door een tekort aan financiële middelen) uitgevallen zouden zijn. Deze voorziening is opgezet met Yvonne van Gennip en het Jeugdfonds Sport & Cultuur. Deze activiteit is onder voorbehoud van structurele financiering opgenomen als blijvende aanvullende voorziening.

Er is afstemming met foundations die talentvolle sporters ondersteunen en we hebben workshops crowdfunding voor Talent TeamNL mogelijk gemaakt. Tot slot is er op dit gebied financiële vervoersvoorziening voor talenten ontwikkeld voor bonden. Er is een pilot uitgevoerd bij de Judo Bond Nederland met de TeamNL Toyota Mobility Card, die positief geëvalueerd is.

Rule 40
Een ander noemenswaardig resultaat is het coördineren van de uitwerking van de Nederlandse vertaling van IOC (en IPC) Rule 40 over de commerciële regels. Samen met zaakwaarnemers, vakbond NL Sporter en de NOC*NSF Atletencommissie hebben we deze vertaling succesvol gelanceerd.

3.2.3. TeamNL | Experts

TeamNL | Experts ontwikkelt en zet wereldwijde expertise in voor het versterken van de prestaties van TeamNL.

Inzet expertbegeleiding
In 2019 hebben we het project 'optimaliseren van de organisatie en financiering van inzet expertbegeleiding' voortgezet en hiervoor HR-richtlijnen en voorbeeldovereenkomsten opgeleverd. In geval van nieuwe of verlengde betrekkingen wordt gebruik gemaakt van deze richtlijnen. Via CTO's zijn middelen voor uitbreiding van de beschikbaarheid, aanpassing van de tarieven en (bij)scholing van de experts toegekend.

Doorlopende leerlijn
Het verbeteren van de inhoudelijke afstemming en integratie van de doorlopende leerlijn op de expertgebieden was ook voor dit jaar een speerpunt. De leeruitkomsten per expertgebied (leerlijn) zijn gedefinieerd. Vastgesteld is dat een inhoudelijke integratie van de leerlijnen niet realistisch is. In de praktijk zoeken experts binnen TeamNL | Experts elkaar op voor onder meer afstemming van protocollen, factsheets en leerlijnen. Door de aanstelling van een specialist heeft de leerlijn Prestatiegedrag een kwaliteitsimpuls gekregen.

Multidisciplinaire samenwerking
Het Nationaal Coach Platform van april 2019 stond in het teken van interdisciplinaire samenwerking. Daar zijn de uitkomsten van Expertdag 2018 omgezet in aanbevelingen, tools en maatregelen, waardoor het optimaliseren van de multidisciplinaire samenwerking in de topsportprogramma's is gerealiseerd.

Tokyo 2020
In de voorbereiding op de Olympische en Paralympische Spelen Tokyo 2020 hebben verschillende experts bijgedragen aan protocollen, factsheets, dataprogramma's en andere zaken. Voorbeelden daarvan zijn bijdragen vanuit Performance Medicine aan het programma Thermo Tokyo, vanuit Performance Nutrition aan zogeheten 'food facts' gericht op optimaal presteren in hitte en hoge luchtvochtigheid en vanuit Performance Behaviour aan de mentale kant van Thermo Tokyo.

3.2.4. TeamNL | Games Operations

TeamNL Games Operations organiseert het optimale ontwikkel- en prestatieklimaat bij elke missie.

In 2019 waren er vier uitzendingen:

European Games

TeamNL was vertegenwoordigd op de European Games. Ongeveer 4000 sporters uit vijftig landen namen in vijftien sporten deel aan de tweede Europese Spelen in Minsk in Wit-Rusland. TeamNL stond onder leiding van chef de mission Pieter van den Hoogenband en deed met 86 sporters mee. Nederland keerde met 29 medailles terug, zes meer dan tijdens de EG in Baku 2015.

World Beach Games

In 2019 vond de eerste editie plaats van de World Beach Games in Qatar, waar 1240 sporters uit 97 landen in veertien verschillende takken van sport om 350 medailles streden. TeamNL ging onder leiding van chef de mission Yvonne van der Geer met negen sporters van start en behaalde een gouden medaille in het wakeboarden en een zilveren medaille bij 3x3-basketbal (dames).

EYOF en EYOWF

Talent TeamNL deed met zes sporters mee aan het EYOWF (European Youth Olympic Winter Festival) in Sarajevo en met 38 sporters aan het EYOF (European Youth Olympic Festival) in Bakoe.

Voorbereidingen voor 2020

In 2019 hebben we veel tijd besteed aan de voorbereidingen voor evenementen die in 2020 plaatsvinden: de wintereditie van de YOG (Youth Olympic Games) in Lausanne en de Olympische en Paralympische Spelen van Tokio.

Governance model

Een belangrijk speerpunt was het opleveren van een zogeheten governance model voor Games Operations, waarin helder wordt vastgelegd hoe de samenwerking en taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen chef de mission, technisch directeur, teamleider Games Operations, projectleider en prestatiemanager in de praktijk plaatsvindt. De betrokkenen werken nu volgens de afgestemde governance.

Opleidingsprogramma chefs

We zijn gestart met een opleidingsprogramma en een buddytraject voor huidige en nieuwe chefs de mission. De chefs in opleiding hebben een werkbezoek afgelegd aan de Europese Spelen in Minsk.

Meerjarenvisie

Ook is dit jaar gewerkt aan het ontwikkelen van een meerjarenvisie op nieuwe en bestaande multisportevenementen. Hiervoor is een notitie geschreven met uitkomsten voor besluitvorming over welke multisportevents vanuit TeamNL georganiseerd gaan worden. Er zijn diverse gesprekken gevoerd met stakeholders en een SWOT-analyse is in de maak. Dit traject is overgedragen aan team Evenementenbeleid van de afdeling Corporate Affairs.

Kennisuitwisseling
In 2019 wilden we ons internationaal oriënteren op Games Operations bij andere landen, om onze eigen expertise door te ontwikkelen en helder te krijgen welk ontwikkel- en prestatieklimaat voor Tokio optimaal is. We hebben drie onderdelen gerealiseerd:

- Het bestaande stuk over prestatieklimaat en prestatiebevorderende maatregelen is aangepast op Tokio.
- Er zijn binnen het eigen team ontwikkelingsgesprekken gevoerd en er zijn specifieke leer-, coach- en begeleidingstrajecten opgesteld.
- We hebben een tweedaagse kennisuitwisselingsbijeenkomst georganiseerd met de Club of 6, de groep van NOC's (Nederland, België, Noorwegen, Zweden, Zwitserland en Brazilië) waarmee we geregeld kennis uitwisselen. Samen hebben we formats, oplossingen en uitdagingen op het gebied van Games Operations gedeeld.

Masterplan YOG 2022 African Legacy
In samenwerking met het IOC hebben we een eerste aanzet opgesteld voor een Masterplan YOG 2022 African Legacy. Aan de basis lag een co-creatiesessie met zeventien partijen. Daar is een internationale 'coalition of the willing' gevormd. NOC*NSF is voorzitter van deze werkgroep. Voor het project Senegal is samen met de NeVoBo en andere partners een aanvraag ingediend voor EU-subsidie.

Evaluaties
Op basis van de evaluaties van PyeongChang 2018 en Buenos Aires 2018 zijn verbetervoorstellen meegenomen in de planvorming voor de toernooien in Tokio, Beijing, Minsk, Bakoe en Lausanne.

Integraal programmamanagement
We hebben dit jaar ingezet op integraal programmamanagement van Games Operations en een nieuw draaiboek opgeleverd. We namen afscheid van het communicatiemiddel ExtraNED, we communiceren de gegevens naar stakeholders nu via Sharepoint.

Bij bonden is het draagvlak onderzocht voor een shared service center voor uitzendingen naar EK's en WK's.

3.2.5. TeamNL | Assist
TeamNL | Assist organiseert doelgerichtheid, efficiëntie en accountability.

Topsportklimaatmeting
In september 2019 verscheen de zesde Topsportklimaatmeting, de zogeheten 5-meting. De waardering van topsporters, talenten, coaches en technisch directeuren voor het topsportklimaat in Nederland steeg naar een 7,2. Belangrijke aanbevelingen voor verbeteringen zijn de positie en het carrièreperspectief van coaches en de maatschappelijke erkenning van topsport en topsporters.

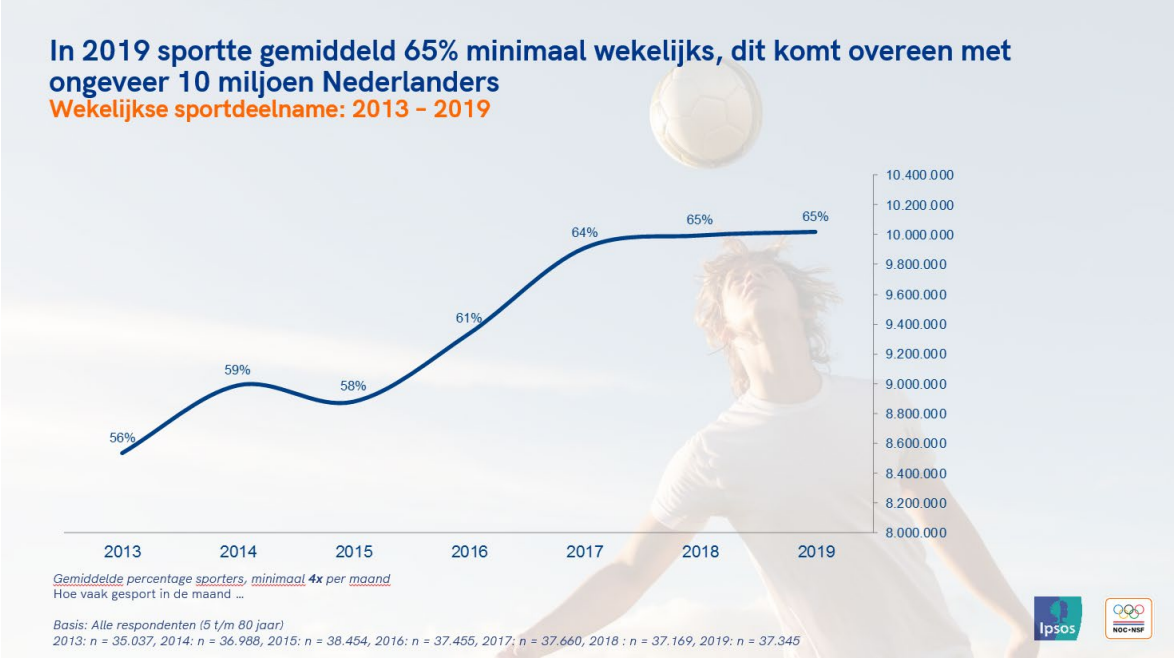
Digitalisering topsport
Dit jaar zijn we vanuit het project 'digitalisering topsport' gestart met de implementatie van het Athlete Management Systeem en het nationaal dataplatform als een pilot bij de KNZB, de JBN, de NeVoBo en de KNSB.

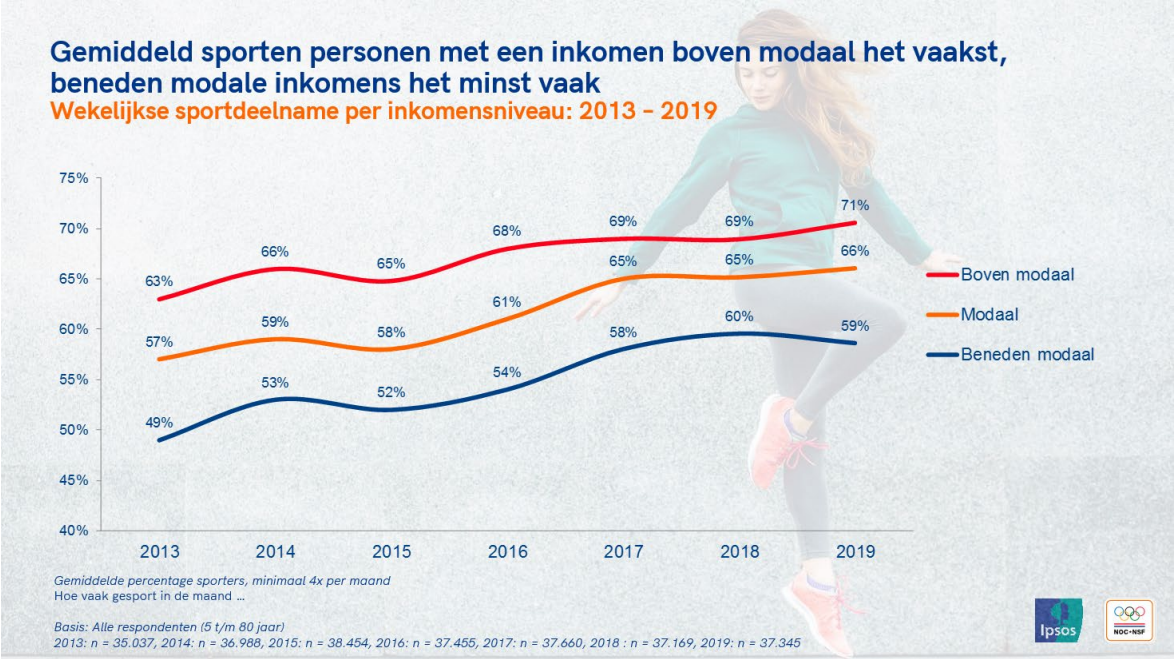
We hebben partijen gecontracteerd, systemen gemigreerd en gekoppeld. Een privacy e-learning is ontwikkeld en een Risico Impact Assessment is uitgevoerd om helder te krijgen welke maatregelen er genomen moeten worden op het gebied van security.

Interactieve dashboards
Op de planning voor 2019 stond ook het ontwikkelen van interactieve dashboards om inzicht te geven in de kansrijkheid van sporters en sporten op medailles. De 'proofs of concept' voor zowel head-to-head als tijd-/afstand-/gewicht-sporten is voltooid. Een data scientist is ingehuurd om dit project uit te rollen voor alle relevante sporters en sporten. Daarbij is er een eerste test gedaan om de resultaten weer te geven in een interactief dashboard.

3.3. Sportparticipatie

De sportparticipatie of sportdeelname in Nederland is één van de hoogste van de wereld. Sinds januari 2013 meet NOC*NSF maandelijks het sport- en beweeggedrag van de Nederlander. Sinds 2013 stijgt de sportdeelname voortdurend, hoewel de stijging wel afvlakt. Toch kunnen we zeggen dat Nederland steeds sportiever wordt. In 2019 deden er ruim tien miljoen Nederlanders minimaal één keer per week aan één of meerdere sporten.





In bovenstaande figuur zien we dat de sportdeelname in een bepaalde mate inkomensafhankelijk is. Dit is een belangrijk aandachtspunt in het gevoerde beleid, want sport moet voor iedereen toegankelijk zijn.

3.3.1. Inclusieve sport

Dankzij de succesvolle voltooiing van de organisatorische integratie van sportbonden, kunnen veel mensen met een beperking het plezier van sport ervaren bij een reguliere sportclub. Met het programma 'Grenzeloos Actief' hebben we in de periode 2016-2019 de regionale infrastructuur kunnen verbeteren én het sportaanbod voor mensen met een beperking kunnen versterken en vernieuwen.

Samen met sportbonden én maatschappelijke organisaties in de sport, die verenigd zijn in de alliantie Sporten en bewegen voor iedereen, willen we nog meer mensen die niet vanzelfsprekend sporten en bewegen helpen om een passende sportclub te vinden. We willen graag dat iedere Nederlander een leven lang plezier beleeft aan sporten en bewegen. En met iedereen bedoelen we dus ook echt iedereen. Hokjesdenken laten we los.

Belemmeringen vanwege iemands leeftijd, fysieke of mentale gezondheid, etnische achtergrond, seksuele geaardheid of sociale positie nemen we weg. Uitsluiting gaan we tegen. Deze situatie wordt vanzelfsprekend; aangepast sporten ruilen we in voor inclusief sporten en bewegen. Daarvoor is een omslag nodig in ons collectief denken over sporten en bewegen.

3.3.2. Sportclubontwikkeling

In 2019 is veel samengekomen binnen het programma Sportclubontwikkeling. Ongeveer zeven jaar geleden zijn we begonnen met het vormgeven en stimuleren van de open club-beweging. Dit gebeurt vanuit de - inmiddels bewezen - overtuiging dat open clubs in staat zijn meer mensen langduriger aan zich te verbinden.

In 2016 begeleidden we samen met Rabobank een aantal sport- en cultuurverenigingen die zich

wilden ontwikkelen tot meer open clubs. In 2019 is aan het palet van ondersteuningsmogelijkheden het programma Sportakkoord toegevoegd. Dankzij diverse diensten die we in het kader van de Sportlijn van het Sportakkoord, op basis van de vraag van sportclubs, kunnen aanbieden, kunnen we sportclubs nog meer versterken.

De gezamenlijke sport trekt hierin meer dan ooit echt sámen op. Dit vanuit de overtuiging dat we met elkaar méér bereiken. Met als ultiem doel het versterken en meer open maken van de aangesloten sportclubs. Deze samenwerking en de vele mogelijkheden die we dankzij het Sportakkoord en Rabobank bieden aan sportclubs, hebben ervoor gezorgd dat het programma Sportclubontwikkeling naar grote tevredenheid is afgerond.

3.3.3. Clubkaderontwikkeling

Het jaar 2019 kenmerkt zich door de terugkeer van het oude credo 'door, voor en met sportbonden'. Het technisch hart, dat vanuit 'Een voor allen, allen voor een' is ontstaan, is een haalbaarheidsonderzoek gestart. Daarin bekijken we hoe sportbonden, clubs en gemeenten hun (technisch) kader kunnen ondersteunen door het geven van informatie en opleidingen. De focus ligt hierbij vooral op digitale tools. In 2020 moeten daarvan de vruchten worden geplukt.

Ook zijn de eerste stappen gezet om Breed Motorisch Opleiden/Multi skills (BMO) voor jeugdige sporters inhoud te geven. Dit is een gezamenlijk initiatief van de sportbonden.

Voor bestuurders zijn diverse producten en diensten ontwikkeld, onder meer op het gebied van ledenbinding en vrijwilligersmanagement.

Internationaal is er steeds meer aandacht voor de rol van de trainer-coach en instructeur. NOC*NSF draagt bij aan projecten als ParaCoach (aandacht voor coaches van mensen met een beperking) en iCoachkids (kind-centraal-coachen). Zowel bij de internationale presentatie in Ierland als bij de nationale presentatie (Platform Kader Breed op 4 december) waren veel bonden aanwezig, die de producten en diensten omarmden.

Ook voor de scheidsrechter en de official is er meer en meer internationale aandacht. Deelname aan het project Onside illustreert dit. Het is een goede bijdrage aan de internationale organisatie voor scheidsrechters (IFSO).

Tot slot wordt er vanuit de unit Topsport intensief meegewerkt aan het traject Doorlopende leerlijnen. Het gaat er hier om de opleidingen op de niveaus 3 en 4 gezamenlijk met het onderwijs te organiseren en inhoud te geven.

3.3.4. Sportaccommodaties

Bij de realisatie van veilige, eerlijke en duurzame sportaccommodaties hebben veel sportbonden en verenigingen dezelfde vragen. Een prima onderwerp dus om aan samen te werken. In 2019 hebben al vijftien sportbonden zich voor dit onderwerp verenigd in het Themateam Sportaccommodaties.

Eén van de eerste producten die dit in 2019 heeft opgeleverd, is het zogenaamde Begeleidingstraject verduurzaming clubs. Samen met een professioneel bureau worden clubs volledig begeleid bij de verduurzaming van de vereniging. Van de energiescan tot en met de te

kiezen oplossing (ook financieel) worden de clubs geholpen. In 2019 kwamen voor deze begeleiding al 200 aanvragen binnen.

Daarnaast is er in het Sportakkoord ruimte gecreëerd om de noodzakelijke vernieuwing van het kwaliteitszorgsysteem op te pakken. Hiermee wordt de keuring en certificering van sportaccommodaties geregeld. Gemeenten en clubs kunnen hierdoor beter worden geholpen bij de keuze en realisatie van nieuwe binnen- en buitensportaccommodaties. In de toekomst worden ook milieunormen vastgelegd in dit systeem.

Voor het milieuvriendelijk beheer van natuurgrasvelden is in 2019 een handleiding ontwikkeld. Deze handleiding helpt terreinmeesters van gemeenten en clubs om de velden te beheren zonder gebruik te moeten maken van gewasbeschermingsmiddelen. Dit is gedaan als voorbereiding op een uitgebreid voorlichtings- en opleidingsprogramma dat in 2020 start, in de aanloop naar een algeheel verbod op het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen in 2022.

3.3.5. Sportnetwerkontwikkeling

Behalve sportbonden bieden ook andere organisaties allerlei vormen van ondersteuning, om sportclubs sterker te maken. Denk bijvoorbeeld aan gemeenten, sportbedrijven en provinciale en lokale sportservices. NOC*NSF heeft in 2019 haar netwerk met 29 regionale verbinders verder uitgebouwd, om meer, beter en efficiënter te kunnen samenwerken tussen landelijke, provinciale en lokale sportorganisaties.

In 2019 is het Nationale Sportakkoord lokaal geland. In 339 gemeenten (van de 355) is begonnen met het sluiten van een lokaal sportakkoord. Dankzij het opgebouwde netwerk is er aan elke gemeente een ‘adviseur lokale sport’ gekoppeld, die lokaal de sportclubs en verenigingsondersteuners in dit proces begeleidt. Zij vertegenwoordigen ook lokaal de gezamenlijke sport (sportbonden, NL Actief en NOC*NSF).

Het netwerk van adviseurs lokale sport wordt gevormd door collega’s van zo’n tien sportbonden, NL Actief, de Provinciale Sportorganisaties en Rotterdam Sportsupport. Daarnaast heeft het proces van een lokaal sportakkoord tot gevolg dat sportclubs meer de samenwerking opzoeken. Naast de bestaande circa zeventig lokale sportraden is er eind 2019 in ongeveer twintig gemeenten ondersteuning opgestart om te onderzoeken of het in deze gemeenten kansrijk en zinvol is om tot een nieuwe bundeling van lokale sportaanbieders te komen.

3.3.6. Veilig sportklimaat

Het programma Naar een veiliger sportklimaat (VSK) is in 2018 afgerond. De financiële onderbesteding (600.000 euro) is in het eerste half jaar ingezet om de (12 vm. VSK) bonden een naadloze overgang te laten maken naar de implementatie van het onderdeel Positieve Sportcultuur uit de Sportlijn. Vanuit NOC*NSF zijn we in 2019 gestart met het programma Positieve Sportcultuur. Vanuit deze programmalijn worden sportbonden ondersteund en geadviseerd bij het realiseren van hun doelstellingen.

3.3.7. Sportpromotie

Verkiezing Club van het Jaar

De verkiezing Club van het Jaar zette ruim 1.300 sport- en cultuurclubs in de spotlights. Met de sportbonden kreeg de verkiezing 80.000 enthousiaste clubleden op de been om te stemmen op

hun favoriete club. De overtuigende winnaar was basketbalvereniging Triple Threat uit Haarlem. Het is een club, of beter gezegd community, 2.0, waar inclusie met een hoofdletter 'I' wordt geschreven en waar het begrip 'open club' al lang werkelijkheid is. De verkiezing groeit en heeft succes, mede door de goede samenwerking met onze partners Rabobank en DPG media.

Olympic Moves

Olympic Moves, het initiatief van de KVLO, NOC*NSF en Coca Cola Nederland, ondersteund door SportVibes, is uitgegroeid tot de grootste schoolsportcompetitie van Nederland voor het voortgezet onderwijs. Waar mogelijk zijn ook sportbonden hierbij aangehaakt.

In 2019 hebben 395 scholen met ruim 500 gymleraren actief meegedaan. Dat is meer dan de helft van de scholen in het voortgezet onderwijs. Tijdens de competitie streden scholieren eerst tegen elkaar op school (zo'n 130.000 betrokken leerlingen), daarna regionaal (36.000 leerlingen) en tenslotte landelijk om het nationaal kampioenschap tijdens The School Final (6.600 leerlingen). Tijdens deze School Final, die plaatsvond op Papendal, werden ook twee paralympische sporten aangeboden.

Uit de achteraf gehouden enquête blijkt dat het programma jongeren niet alleen enthousiast houdt voor sport, maar hen ook 'skills for life' oplevert, zoals inzet, samenwerken en omgaan met winst en verlies.

Door teruglopende financiering waren we genoodzaakt om halverwege 2019 een 'basisversie' neer te zetten. Het schooljaar 2019-2020 gebruiken we om te herijken, om Olympic Moves optimaal te laten aansluiten bij de doelgroep en de doelstellingen van de sport.

Nationale Sportweek

De Nationale Sportweek 2019 (NSW) was onderdeel van de Europese Week van de Sport. NOC*NSF heeft in deze week geprobeerd om zoveel mogelijk mensen in Nederland te inspireren om te gaan sporten en bewegen. Samen met sportbonden, gemeenten, sportservices, clubs en onze partners in de sport hebben we tien dagen lang, in tien verschillende thema's de sport gepromoot.

Tijdens de Nationale Sportweek 2019 werkten we samen met drie host cities: Den Haag, Nieuwegein en Assen (tevredenheid: 8+). Verder hebben we voor het tweede jaar succesvol samengewerkt met Fonds Gehandicaptensport.

Een team van maar liefst veertig sportpromotors, waaronder Rico Verhoeven en Dylan Haegens, en een nieuwe landelijke campagne onder de hashtag #sportdoetietsmetje zorgden voor een groot bereik. Veel sportbonden hebben de Nationale Sportweek communicatief ondersteund en meer dan een miljoen Nederlanders hebben aan de NSW deelgenomen. Dit toont de verbazingwekkende kracht die het netwerk kan leveren.

In elke gemeente in Nederland was er minstens één NSW-activiteit. Door het hele jaar succesverhalen te verspreiden, de #BeActive-boodschap, nieuwsbrieven, toolkits, vlogs en data kunnen de toekomstige opbrengsten nog groter en sterker zijn.

Ook Twitter, Facebook en Instagram zijn gebruikt om te de NSW te promoten, via de accounts van de NSW, NOC*NSF en TeamNL. Dit leverde een totaalbereik op van 1.863.748 mensen,

15.079 engagements en 40.7287 videoweergaven (zonder Twitter). Uit onderzoek blijkt dat de helft van de Nederlanders bekend is met de NSW. 61 procent vindt het (zeer) belangrijk dat er extra aandacht wordt besteed aan sport.

3.3.8. NOC*NSF Academie voor Sportkader

NOC*NSF Academie voor Sportkader (ASK) heeft in 2019 meer dan 400 scholingen, sessies, masterclasses en workshops georganiseerd voor sportbonden, gemeentes, sportservicebureaus, lokale Rabobanken en sportverenigingen.

Daarvan waren honderd sessies gericht op sociale veiligheid (terugkomdag), vertrouwenscontactpersoon en grensoverschrijdend gedrag. De sportbonden hebben 97 sessies afgenomen, voornamelijk voor bestuurders, gericht op sociale veiligheid.

De ASK heeft 25 inspiratieavonden georganiseerd bij lokale Rabobanken. Daaruit zijn zestien masterclasses en workshops voortgekomen, met thema's als vrijwilligersmanagement en ledenbinding. In samenwerking met onze unit Topsport en het Centrum Veilige Sport Nederland is een aantal CTO- en RTO-medewerkers geschoold in het (her)kennen van grensoverschrijdend gedrag.

3.3.9. Sportmatch – digitaal sportplatform

In een veranderende wereld kan de sporter van vandaag veel meer dingen zelf organiseren, ook zonder tussenkomst van bonden en sportclubs. Daarom moet de bestaande sportinfrastructuur worden gemoderniseerd en verrijkt. In 2019 hebben we samen met sportbonden vraag en aanbod op lokaal niveau, en onderverdeeld naar sport en doelgroep, online aangeboden. Zo hebben we meer Nederlanders in beweging gekregen.

Het doel is dat de (potentiële) sporter een sport, sportclub en/of sportactiviteit vindt die bij hem of haar past. Samen met de Nederlandse Golf Federatie (NGF) hebben we www.opengolfdag.nl neergezet voor de (potentiële) golfer. Ruim 1.200 geïnteresseerden hebben zich in 2019 via deze online omgeving ingeschreven voor een open golfdag bij één van de 94 deelnemende golfclubs in Nederland.

In de zomer van 2019 is de techniek uitgebreid met een betaalmogelijkheid. Deze is toegepast op de platformen www.sporton.nl (samen met NLsport) en golfstart.golf.nl (samen met de NGF). Het is mooi dat er mensen maandelijks tegen betaling sporten, waarbij wij, namens de sportbonden, voor de sportclubs het gehele digitale proces mogelijk maken: van zoeken tot boeken, inclusief de financiële administratie.

In totaal hebben er 209 boekingen plaatsgevonden voor 219 sporters in 19 sporten, onder andere zwemmen, badminton, wielrennen, hockey, golf, schermen, judo, tennis, padel, honkbal, roeien, waterpolo en aikido. Het totale bedrag dat aan sportclubs is uitbetaald bedraagt bijna € 3.300.

3.3.10. Sport Support

Naast de NOC*NSF Nationale Sportweek en de NOC*NSF Academie voor Sportkader hebben in 2019 ook platformen als clubbase, sportbase en sport.nl vragen laten binnenkomen bij Sport Support.

Nieuwe gebruikers waren het Sportakkoord, de Nederlandse Golf Federatie (NGF), de Koninklijke Nederlandse Schaatsenrijders Bond (KNSB), de TeamNL fancard en SportOn. In totaal zijn 3.659 vragen opgelost, waarvan 51 procent binnen één uur is beantwoord en 82 procent binnen 24 uur.

Sinds halverwege 2017 zijn 16.941 vragen gesteld, waarvan zestig procent via e-mail is binnengekomen, 29 procent via webwidget en elf procent via de chat. Sinds september 2019 krijgt iedere sportbond om de week een update over het gebruik van de eigen achterban van Sport Support met betrekking tot het Sportakkoord. Eind 2019 is gekozen voor een nieuw support-systeem, waardoor de dienstverlening richting onder andere klanten en sportbonden verder kan worden ingevuld.

3.4. Financiering van Sport

NOC*NSF werkt aan optimale sportomstandigheden voor iedereen, om excellente topsportprestaties en een hoge sportparticipatie te bereiken. Hiervoor is een sterke branche noodzakelijk, met sterke en betrouwbare partijen. Een belangrijke voorwaarde is dat de sector financieel gezond is en dat er oog is voor diversiteit.

We werken continu aan een financieel gezonde sportsector. De afgelopen jaren zijn de bronnen van inkomsten verminderd en hebben we fors ingeteerd op de reserves die we in de goede jaren hebben opgebouwd. In de Sportagenda 2017+ hebben we als doel gesteld om de komende jaren te werken aan financieel herstel, waarbij we de totale inkomsten van sportbonden en NOC*NSF in eerste instantie terugbrengen op niveau. We doen dit langs de volgende programmatische lijnen:

3.4.1. Verduurzamen en vergroten publieke en private inkomsten/investeringen

In 2017 werd al bekend dat het kabinet 25 miljoen euro extra uittrekt voor de sport. In 2018 zijn hier nadere afspraken over gemaakt in het Sportakkoord. In 2019 is het Sportakkoord verder uitgevoerd. Ook zijn er extra middelen beschikbaar gekomen voor programma's uit het Sportakkoord.

In 2019 is het project Klinkende Munt afgerond. Een aantal onderdelen is succesvol uitgevoerd en maakt nu deel uit van de staande organisatie. Het gaat er hierbij met name om dat de overheden meer aandacht hebben voor sport dat ze er meer geld voor reserveren.

Daarnaast zijn sportbonden ondersteund bij het doen van aanvragen bij de EU. Het project om te komen tot een Nationaal Fonds voor de Sport bevindt zich in de laatste fase (zie hieronder).

<u>Provinciale verkiezingen</u>

Voor het eerst in acht jaar is sportbeleid opgenomen in alle collegeprogramma's van de provincies. De provincies werken op dit moment de financiële kaders voor dit sportbeleid uit. Hiermee ontstaat een nieuwe impuls voor de sportsector op provinciaal niveau in de komende jaren. Thema's op provinciaal niveau die voorrang hebben zijn:

- Sporten in openbare ruimte en verduurzaming van accommodaties
- Inclusiviteit
- Evenementen

Nationaal Fonds voor de Sport
Voortkomend uit het project Klinkende Munt is in 2019 gewerkt aan de oprichting van een Nationaal Fonds voor de Sport. Het doel hiervan is een groter marktaandeel te krijgen op de geefmarkt. We hebben een inhoudelijke positionering gemaakt voor het Nationaal Fonds voor de Sport, de markt is verkend en er is begonnen met een organisatieopzet. Daarnaast hebben we overleg gevoerd met diverse potentiële founding fathers en met bestaande fondsen in de sport.

3.4.2. Financiële positie en buffers van sportbonden en NOC*NSF

Vanaf halverwege 2017 is gewerkt aan een nieuw reserveringsbeleid voor de vereniging en werkorganisatie NOC*NSF. In 2018 heeft de Algemene Vergadering het nieuwe reserveringsbeleid vastgesteld. Hierbinnen is de vereiste hoogte van de bestemmings- en de continuïteitsreserve bepaald. In 2019 voldoen de reserves aan het gestelde beleid. Voor een verdere toelichting verwijzen we naar het financiële gedeelte van dit jaarverslag.

3.4.3. Herinrichten van de wijze waarop collectief beschikbare gelden worden ingezet (Bestedingsplan).

In 2019 is verder gewerkt aan het Bestedingsplan 2020, De rubrieken Innovatie & Ontwikkeling (4.1) en Transitie (4.2) hebben verder vorm gekregen. In het voorjaar van 2020 worden beide rubrieken extern geëvalueerd.

In mei 2018 werd besloten om het lidmaatschaps-/verenigingsmodel van NOC*NSF te vernieuwen en de minimale kwaliteitseisen (MKE) te herzien. In 2019 leidde dit tot een aanpassing van de MKE. Belangrijke aanpassing is dat vanaf 2020 bonden niet alleen een zelftoets van de MKE uitvoeren, maar dat er ook audits uitgevoerd worden.

De beslissing tot het vernieuwen van het lidmaatschap-/verenigingsmodel heeft nog niet tot concreet resultaat geleid. Bij het traject dat is ingezet onder leiding van Ivan Pouwels om te komen tot de nieuwe Sportagenda, wordt dit verder meegenomen.

3.5 Vooruitblik 2020

Het jaar 2020 zou naar verwachting voor de sport in Nederland en daarmee ook voor NOC*NSF een belangrijk jaar worden. Als sportief hoogtepunt werd toegewerkt naar de Olympische Spelen en Paralympische Spelen in Tokio. Inmiddels is door de coronacrisis dat perspectief volledig gewijzigd. Sportevenementen gaan niet door, competities zijn gestopt, sportclubs zijn dicht en de Spelen zijn verplaatst naar de zomer van 2021.

Op dit moment is nog onzeker hoe lang de afgekondigde maatregelen nog van kracht zullen zijn. Daarmee is onduidelijk wanneer en hoe het ‘normale’ maatschappelijke leven weer op gang zal komen. Wel is duidelijk dat 2020 voor een groot deel in het teken zal staan van de coronacrisis. Als NOC*NSF willen we ook in deze crisistijd een supportive caregiver zijn voor onze leden, partners en de sport in brede zin.

Voor onze overige taken richten we ons nu primair op onze statutaire verplichtingen en verenigingskritische processen. Tot deze processen behoren in ieder geval:

- Het verder ontwikkelen van de Sportagenda en de Veranderagenda (Traject Pouwels)
- Het Bestedingsplan
- Beoordelings- en toekenningscyclus Topsport

Daarnaast zullen we uiteraard ook andere activiteiten uitvoeren. Op dit moment werken we aan het vertalen van de impact van de coronacrisis naar aanpassingen in de jaarplannen en begroting van het lopende jaar.

4. Interne organisatie/overige taken NOC*NSF

4.1. Ontwikkelingen binnen de vereniging NOC*NSF

Ledental binnen de vereniging

Het aantal aangesloten sportbonden steeg in 2019 van 77 naar 78 door de toetreding van de Nederlandse Skateboard Federatie. Het aantal geassocieerde leden is gedaald naar elf, Gay Union Through Sports (GUTS) is opgehouden te bestaan en de Nederlandse Vereniging voor Fysiotherapie in de Sportgezondheidszorg (NVFS) heeft haar geassocieerde lidmaatschap opgezegd.

Lidmaatschappen van bonden

In 2018[1] waren 4.314.000 personen lid bij één of meerdere sportbonden die aangesloten zijn bij NOC*NSF. Een lid kan meerdere lidmaatschappen hebben, bijvoorbeeld bij meerdere bonden of bij dezelfde bond. De 4,3 miljoen leden hadden in 2018 samen een totaal van 5.146.000 lidmaatschappen bij de sportbonden aangesloten bij NOC*NSF.

Ten opzichte van 2017 is het aantal leden met 44.000 leden afgenomen, dit komt overeen met 0,4 procent van alle leden. Het aantal lidmaatschappen nam met 29.000 af, dit komt overeen met 0,3 procent van alle leden. Ten opzichte van 2013 is het aantal leden met 177.000 leden afgenomen, (1,8 procent van alle leden), terwijl het aantal lidmaatschappen met 223.000 slonk (2 procent van alle leden).

Sportbondenmonitor

In de sportbondenmonitor houden we sinds 2011 de belangrijkste kengetallen van sportbonden bij en brengen we de ontwikkelingen op gebied van ledentallen, financiën en organisatie van de afgelopen jaren in beeld.

Ook dit jaar hebben sportbonden weer een maatwerkrapportage ontvangen met daarin de belangrijkste indicatoren als benchmark ten opzichte van alle bonden. Daarnaast is het benchmarkinstrument online beschikbaar om meer in detail vergelijkingen te kunnen maken. Belangrijke inzichten die uit de monitor over het jaar 2018 naar voren zijn gekomen zijn:

- Het aantal FTE stijgt ligt, na een daling in 2016. De langjarige trend is ongeveer 2,5 procent per jaar.

[1] Bij het opstellen van het jaarverslag zijn de gevalideerde ledencijfers van het betreffende jaar nog niet beschikbaar. Om die reden wordt telkens verslag uitgebracht van het voorgaande jaar. Hetzelfde geldt voor de gegeven uit de sportbondenmonitor

- Opvallend is dat de loonkosten bij 26 bonden relatief harder stijgen dan de salarissen, wat mogelijk door flexibilisering van arbeid ingegeven kan zijn.
- Daarnaast kan de stijging in 2018 ook gevolg zijn van intensivering van de topsportprogramma's op weg naar Tokyo 2020, aangezien de FTE's met name in topsportfuncties harder stijgen.
- Topsport is goed voor ongeveer 25 procent van de functies, tegenover 38 procent voor breedtesport en verenigingsondersteuning.
- De totale inkomsten dalen met dertig miljoen euro (op een totaal van 235 miljoen) relatief fors, wat vooral wordt veroorzaakt door minder contributiegelden (minus twintig miljoen euro).
- Ondanks mindere inkomsten teren bonden maar beperkt in op het vermogen. De financiële stabiliteit bij bonden neemt sinds 2013 nog altijd verder toe.
- Op bestuurlijk gebied blijven sportbonden volop in ontwikkeling, bijna de helft van alle bonden werkt fundamenteel aan governance ontwikkeling. Een meer geprofessionaliseerd besturingsmodel past daarbij: meer bonden hanteren een voorwaardenscheppend of toezichthoudend model (44 in totaal) en in 2018 voerden twee sportbonden een Raad van Commissarissen model.
- Wat maar moeizaam verandert is de samenstelling van besturen: sinds 2010 ligt het aantal vrouwen in hoofdbesturen rond de twintig procent, terwijl sinds 2015 het aantal besturen met meer dan dertig procent vrouwen met de helft is teruggelopen, van dertig naar vijftien bonden.

4.2. Kerntaak Belangenbehartiging

De kerntaak belangenbehartiging draagt bij aan het (kunnen) bereiken van onze sportparticipatie- en topsportambities. Deze taak kent een aantal dimensies:

- Representatie: internationale en nationale vertegenwoordiging
- Beïnvloeding/lobby op drie niveaus:
    - Internationaal (IOC, IPC, ANOC, EOC, EU, IF's met sportbonden)
    - Nationaal (kabinet, politiek, departementen, maatschappelijke organisaties)
    - Regionaal/lokaal (provincies, gemeenten)

Accountmanagement

NOC*NSF en de bonden waren in 2019 met elkaar aan de slag op grote strategische thema's en programma's (Sportagenda 2020+, operationalisering deelakkoorden Sportakkoord, commerciële propositie van de sport enz.) De drie accountmanagers hadden de rol om te makelen, schakelen en te verbinden in het complexe samenwerkingsveld van de vereniging NOC*NSF.

Contacten

In 2019 zijn er meerdere ontmoetingsdagen georganiseerd: zes meet-up dagen en drie overleggen voor 'kleine bonden'' (het KBO). Daarnaast zijn strategische gesprekken gevoerd tussen directies van de grotere sportbonden en de directie en het MT van NOC*NSF en hebben de reguliere accountgesprekken en contactmomenten (minimaal één keer per kwartaal) plaats gevonden. Aanvullend op deze contactmomenten heeft accountmanagement eerstelijnsondersteuning geboden op strategische, bestuurlijke en bedrijfsmatige vragen en vormde zij de schakel naar specialisten binnen NOC*NSF.

Continue verbetering dienstverlening
Binnen NOC*NSF denken accountmanagers mee, brengen het perspectief van bonden in en adviseren in een procesaanpak. Daarnaast monitort accountmanagement de ledentevredenheid en wil zij een belangrijke schakel zijn in een continue verbetering van de dienstverlening van NOC*NF aan haar leden.

Iedere accountmanager was tevens liaison en projectleider vanuit NOC*NSF voor één of meerdere projecten gericht op samenwerking, organisatieontwikkeling en/of NOC*NSF verenigingsbeleid: Shared Service Sport, Slagvaardig Organiseren Sport, Equiperen Sportbonden, Bestedingsplan 2020 en het Lidmaatschapsmodel.

Optimalisatie ledencommunicatie
In 2019 heeft accountmanagement ook een plan van aanpak gemaakt voor een optimalisatie van de ledencommunicatie. Het eerste resultaat van dit plan is een gemeenschappelijke (door accountmanagement gecoördineerde) Outlook-kalender met alle georganiseerde NOC*NSF-(werkgroep)bijeenkomsten. In 2020 krijgt deze optimalisatie een vervolg, onder andere door op de vernieuwde website nocnsf.nl een specifiek 'voor bonden'-deel in te richten.

Interesse in lidmaatschap
Tot slot kan gemeld worden dat er in 2019 door meerdere bonden/sporten interesse is getoond in een lidmaatschap bij NOC*NSF. Dit heeft nog niet geleid tot nieuwe (aspirant) lidmaatschappen.

4.3. Partnerships & Commercie

Partnerships & Commercie heeft als doelstelling om waarde voor de sport in cash en value in kind te creëren. Speerpunten hierbij zijn het vergroten van inkomsten en value in kind, het omhoog brengen van de ROI voor TeamNL en partners en het ontwikkelen van nieuwe geldstromen.

4.3.1. Partnerships

De kerntaak van Partnerships is het genereren van middelen voor het realiseren van de ambities van de Sportagenda. Hiervoor is de inbreng van de diverse afdelingen noodzakelijk. Zo is onder andere het realiseren van de waarde op het vlak van mediawaarde en exposure cruciaal.

Ook in 2019 hebben we gewerkt aan het werven en behouden van de partners van de Nederlandse Sport en NOC*NSF, het ontwikkelen van of het bijdragen aan nieuwe geldstromen voor de sport en het realiseren van bereik en impact onder sportfans en deze binden aan TeamNL.

Sponsorpropositie Partner van de Nederlandse Sport (incl. TeamNL)
Afgelopen jaar is hard gewerkt aan het waarmaken van de toezeggingen die we hebben gedaan in de overeenkomsten aan de Partners van de Nederlandse Sport. Met de 28 sportbonden die een marketingovereenkomst hebben met TeamNL is gewerkt aan meer gerichte bijdragen door iedere afzonderlijke bond op de drie centrale doelstellingen:

- Versterking betrokkenheid topsporters uit de bond
- Vergroten bekendheid TeamNL onder de achterban van de bond
- Vergroten van de fanbase van TeamNL door activaties rond events van de bond.

Iedere bond heeft hiervoor een eigen activatieplan ontwikkeld, dat zoveel mogelijk gefaciliteerd wordt vanuit NOC*NSF. Bonden leren van elkaar tijdens de maandelijkse werkbijeenkomsten van de vier subgroepen.

MissieH2 en Sunweb
Met het aantrekken van commerciële partners is wederom een stap gezet met de komst van MissieH2 als Partner van de Nederlandse Sport en de ondertekening van de overeenkomst met Sunweb.

Missie H2 is een coalitie van GasUnie, Shell, Port of Amsterdam, Groningen Seaports, Remeha en Stedin die als doel heeft om via de Nederlandse Sport een gezamenlijke missie rondom de energietransitie waar te maken onder de noemer 'Nederland Waterstofland'. Sunweb is in 2019 als Partner van NOC*NSF ingestapt en maakt vanaf 2021 tot en met 2024 de stap naar Partner van de Nederlandse Sport.

Met deze twee nieuwe partners is de waarde voor de Nederlandse Sport wederom vergroot. Met het oog op een relatief kostbaar olympisch jaar 2020 in het vooruitzicht, is dit een belangrijke stap.

Nederlandse Loterij
De Nederlandse Loterij won de Gouden Loekie voor de campagne 'Freddie de Egel' rondom de oudejaarstrekking op 31 december 2019. Deze campagne is ondersteund door NOC*NSF en de sportbonden en levert een grote bijdrage aan de totale afdracht van de Nederlandse Loterij aan de Nederlandse Sport.

Verlenging Heineken
Met partner Heineken is de verlenging getekend tot eind 2020 met focus op Heineken 0.0, waarbij de uitkomstem van het nieuwe concept TeamNLTokyo Center leidend zullen zijn voor een verlenging. Tevens is de samenwerking uitgebreid naar de doelstelling Heineken 0.0 in de sportkantine te brengen.

We werken nu samen met 22 partners uit het bedrijfsleven. Wij zijn verguld met hun vertrouwen in onze sponsorpropositie.

Fanstrategie
In 2019 hebben we verder gebouwd aan de fanstrategie. Hierbinnen werken we in een team van Communicatie & Media en Partnerships & Commercie aan het structureel boeien en binden van TeamNL fans. De doelstelling is om zoveel mogelijk fans van TeamNL aan ons te binden en hen gerichte content en voordelen op maat aan te bieden. In 2019 hebben we ongeveer 80.000 TeamNL fans met de juiste opt-ins voor commerciële aanbiedingen in onze database geregistreerd.

Daarnaast zijn we een pilot gestart met de TeamNL Fancard. Een digitale fancard voor TeamNL fans die kan worden aangeschaft voor 9,99 euro en die recht geeft op kortingen en voorrang op

events van NOC*NSF en bonden en op merchandise. Deze pilot heeft middels een nieuwsbrief ruim 1.000 fancardhouders opgeleverd.

Zowel de verkoop van fancards en de verkoop van merchandise kunnen middelen opleveren. Daarnaast levert dit door additionele kaartverkoop extra inkomsten op voor de sportbonden.

Activaties en opmaat 2020
Met de afdelingen Topsport, Sportparticipatie en Communicatie & Media is volop aandacht besteed aan de activatieplannen van 2019 en de voorbereidingen voor de activaties van 2020.

Zo legt Rabobank de nadruk op de samenwerking rondom sportparticipatie en het versterken van de verenigingen lokaal. Dit vraagt het hele jaar door om activaties met als hoogtepunten verkiezingen Club van het Jaar en de Clubheld van het Jaar. Andere partners focussen op topsport en sorteren deels al voor op de Spelen van 2020.

Tevredenheid en zichtbaarheid partners
Een belangrijk ontwikkelpunt is het vergroten van de tevredenheid van de huidige partners. Om dit te realiseren, wordt er vanaf november bij een aantal partners gewerkt in klantenteams, een team met meerdere expertises (partnerships, communicatie, sportparticipatie, online etc.) die werken op een partneraccount. Dit leverde eind 2019 de eerste positieve geluiden op, maar vraagt nog volop aandacht.

Ook moet de zichtbaarheid die we als collectief (NOC*NSF met de bonden) daadwerkelijk leveren voor de exposure van onze partners echt beter. Ook hier zijn stappen in gemaakt en die komen in 2020 tot uiting.

Partners van de Nederlandse Sport
- Nederlandse Loterij
- Rabobank
- Heineken
- Persgroep
- MissieH2

NOC*NSF Partners
- Albert Heijn
- Friesland Campina
- Gazelle
- Zilveren Kruis Achmea

Suppliers TeamNL
- ATPI
- FILA
- Impeco
- M-Line
- Neptunus
- Nielsen
- Princess
- Suitsupply
- Sunweb
- Toyota

Media partners

- Radio 538
- Exterion
- Interbest

4.3.2. Ontwikkelingen model 2021 en verder

In 2019 is een begin gemaakt met de ontwikkeling van een nieuwe sponsorstrategie 2021Plus. Hiervoor hebben we bij partners, bonden, sportmarketing- en onderzoeksbureaus informatie opgehaald om tot een eerste analyse te komen. Deze is gedeeld met de sportbonden en de partners als opmaat naar een nieuwe strategie die nog meer waarde voor partners en de sport toevoegt en efficiënter gebruik maakt van de huidige en toekomstige assets van de sport.

4.4. 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, ministerie van VWS). Samen met de bonden, VWS en andere organisaties zijn regels/grondslagen ontwikkeld voor het beheer van de collectieve middelen, de verdeling van middelen, het beoordelen van aanvragen van bonden en het controleren van de juiste besteding.

- Op basis van Bestedingsplan en Richtlijnen 2019 is de toekenningscyclus 2019 uitgevoerd. Tevens is de verantwoordingscyclus 2017 uitgevoerd. Over beide cycli zijn op basis van een rapportage verantwoording afgelegd aan de Algemene Vergadering (mei 2019).
- In 2019 is het Nederlandse Loterij-deel van het Bestedingsplan 2020 vastgesteld op €44.600.000. Dit vormde samen met de Sportagenda 2017+ de basis voor het Bestedingsplan 2020.
- In 2019 zijn er geen beroepsschriften binnengekomen t.b.v. de Beroepscommissie Bestedingsplan (BCB).

4.5. Communicatie & Media

Onze organisatiebrede en integrale communicatie is belegd bij de afdeling Communicatie & Media is. Doel is meer bereik en meer impact te genereren en zo bij te dragen aan het realiseren van onze missionaire doelstellingen. Dit doen we door te werken aan strategische merkbouw, interne en ledencommunicatie, media, partneractivaties, evenementen, huisstijl, persvoorlichting, content en redactie. Ook leveren we (embedded) communicatiediensten aan de afdelingen van NOC*NSF en aan multidisciplinaire activaties en projecten.

In 2019 heeft Communicatie & Media een nieuwe merkarchitectuur, nieuwe huisstijl en een nieuwe NOC*NSF website opgeleverd, passend bij onze organisatie anno nu. Naast de formele momenten als Ledenberaden en Algemene Vergaderingen verzorgden we de tweewekelijks de ‘Nieuwsbrief voor de leden van NOC*NSF’ met voor onze leden relevante artikelen, publicaties en aankondigingen van bijeenkomsten. Het hele jaar is ook weer gewerkt aan het onderhouden van de relaties met de pers, hebben we inhoudelijke vragen van de pers beantwoord, zijn er meerdere persconferenties belegd en hebben we pro-actief media optredens geregeld en begeleid.

De versteviging van de merken NOC*NSF en TeamNL was ook een van de belangrijke aandachtspunten. Zo is campagnematig vol ingezet op de Nationale Sportweek en is veel online, social en videocontent rondom TeamNL gepubliceerd. In alle gevallen is hierbij nauw samengewerkt met sportbonden en met onze partners in sport, mediapartners en suppliers.

Om de (media)partners en suppliers goed aan de sport en aan NOC*NSF en TeamNL te (blijven) binden is ook gestart met de opbouw van een fandatabase. Door diverse social acties en TeamNL fanclinics groeit deze fandatabase gestaag door. Ook hebben we in nauwe samenwerking met Partnerships & Commercie uitvoering gegeven aan alle activaties van de (media)partners en suppliers. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de clinics van de Nederlandse Loterij.

In de uitvoering van de evenementen Olympic Moves en de Verkiezingen Vereniging van het Jaar en Clubheld van het Jaar, hebben we de unit Sportparticipatie ondersteund. Ook voeren we voor Sportparticipatie embedded content- en communicatiediensten uit, bijvoorbeeld voor het Sportakkoord, NOC*NSF Nationale Sportweek, Verenigingsondersteuning vanuit Rabobank en NOC*NSF Academie voor Sportkader.

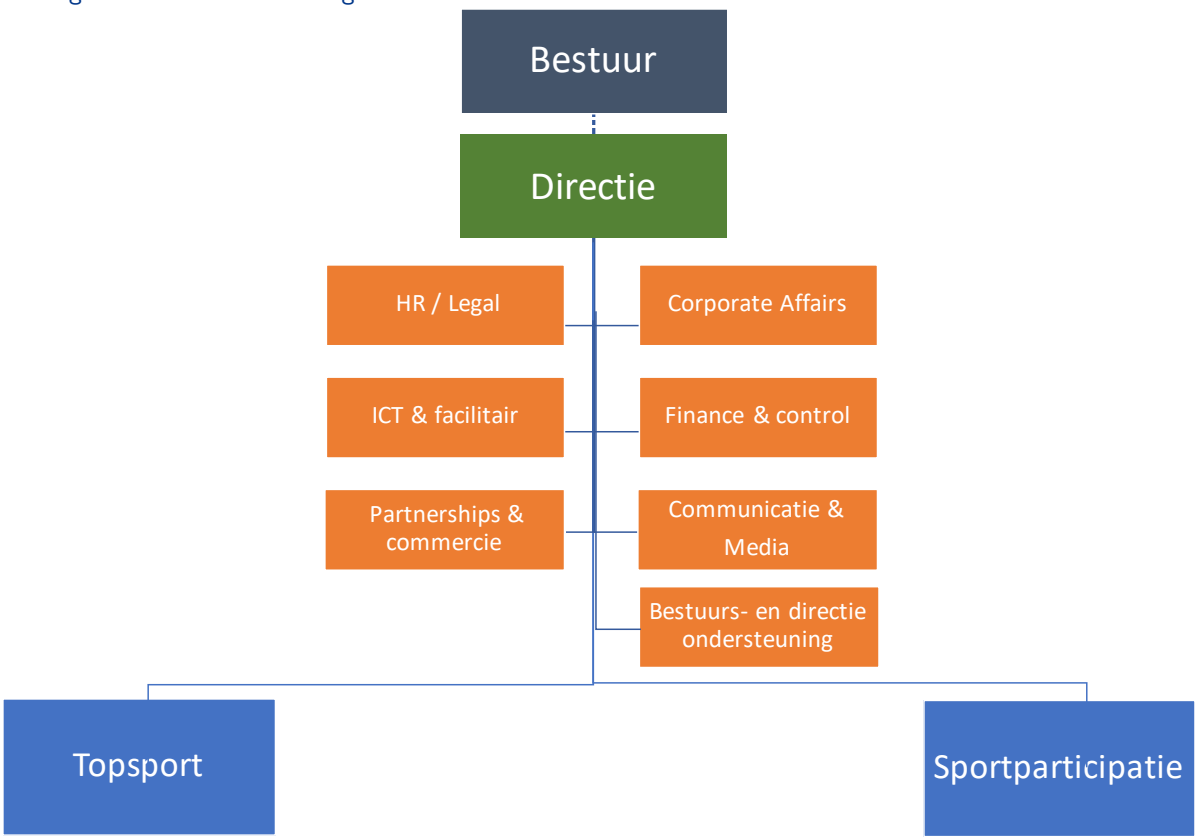
Ook aan de afdeling Topsport hebben we door een communicatiestrateeg en een communicatiemedewerker ‘embedded’ communicatiediensten verleend. Voorbeelden dan die diensten zijn de vertegenwoordiging van de chefs de mission in de pers en de nieuwsbrieven voor sporters en technisch directeuren.

De voorbereidingen voor de evenementen rondom en tijdens de Olympische en Paralympische Spelen in Tokio - denk hierbij aan de Teampresentatie, het TeamNL Olympic Festival, de diverse huldigingsmomenten etc. - waren in volle gang. Het NOS|NOC*NSF Sportgala was het laatste evenement van 2019 dat werd georganiseerd door Communicatie & Media.

4.6. Werkorganisatie NOC*NSF

De werkorganisatie NOC*NSF bestaat uit verschillende afdelingen die gezamenlijk uitvoering geven aan de kerntaken en de realisatie van het jaarplan. De resultaten van de werkzaamheden ten behoeve van het Jaarplan en de kerntaken zijn inhoudelijk weergegeven in dit jaarverslag. De twee inhoudelijke afdelingen zijn Topsport en Sportparticipatie. Zij worden inhoudelijk ondersteund door Corporate Affairs, Partnerships & Commercie en Communicatie & Media. Daarnaast faciliteren de stafafdelingen ICT, HR/Legal en Finance & Control de gehele organisatie.

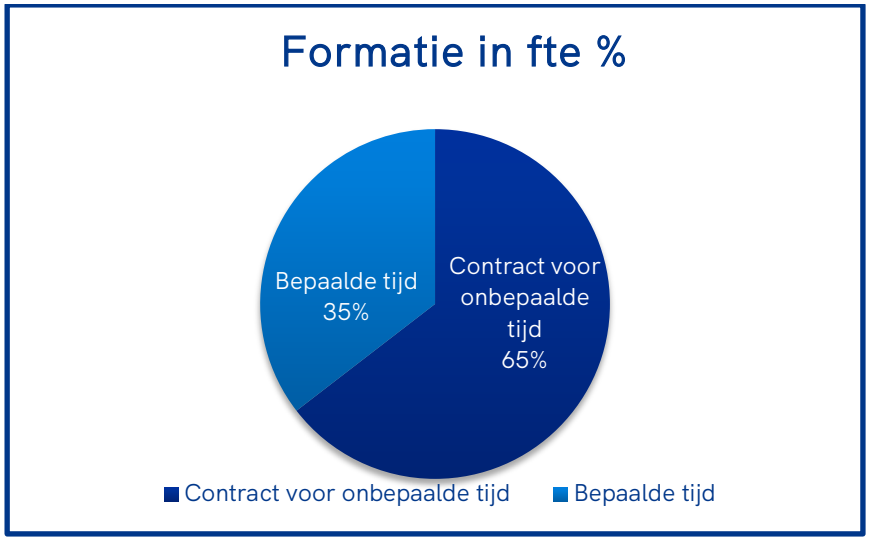
De organisatie ziet er als volgt uit:



In dit jaarverslag wordt een beperkt aantal HR-kerngegevens opgenomen. Voor overige financieel-organisatorische informatie wordt verwezen naar het financieel deel van het jaarverslag 2019 van NOC*NSF.

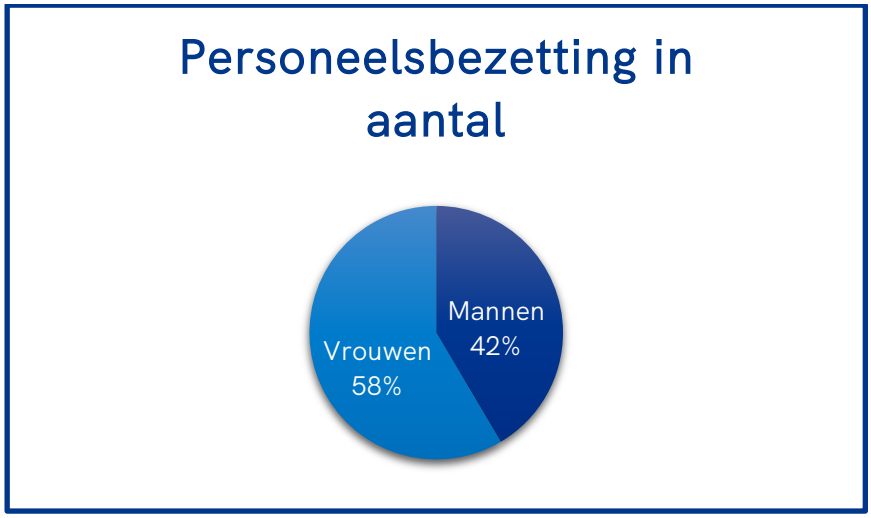
Formatie (incl. flexibele schil)

	31-12-19	31-12-18	31-12-17	31-12-16	31-12-15
Formatie in Fte	**181,41**	**142,1**	**132,44**	**130,4**	**125,21**
Onbepaalde tijd	132	105,15	101,5	110,62	106,63
Bepaalde tijd/tijdelijk	80	36,95	30,94	19,78	18,58
Personeelsbezetting in aantal	**212**	**160**	**148**	**150**	**139**
Mannen	88	70	69	71	66
Vrouwen	124	90	79	79	73

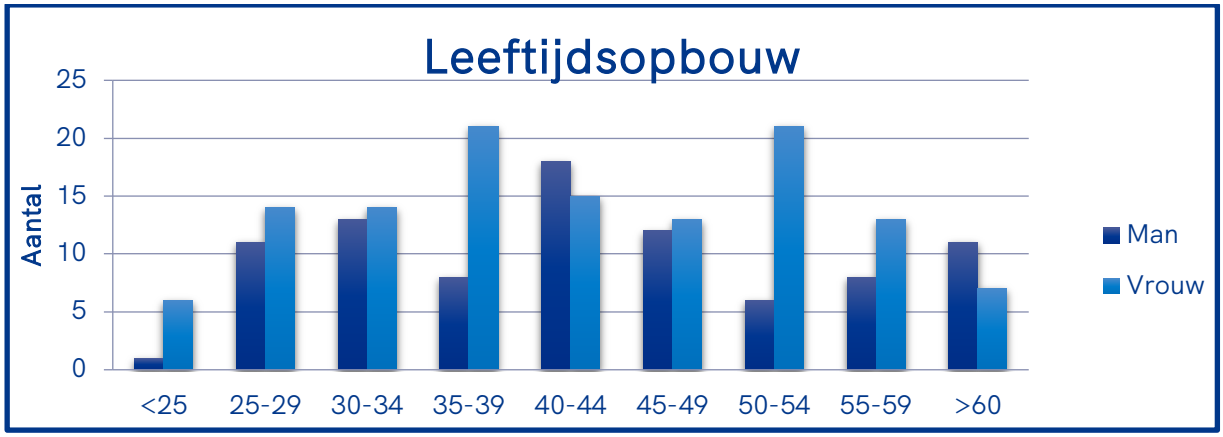


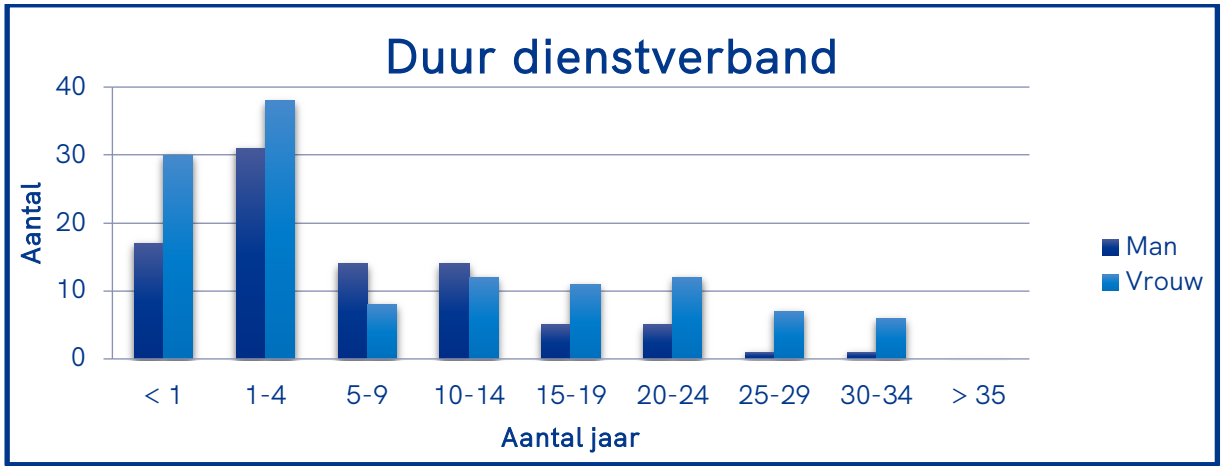
Dienstverbanden (incl. flexibele schil)

	31-12-19	31-12-18	31-12-17	31-12-16	31-12-15
Fulltime	**102**	**80**	**85**	**80**	**77**
Mannen	60	50	51	49	47
Vrouwen	42	30	34	31	30
Parttime	**110**	**80**	**63**	**70**	**62**
Mannen	28	20	18	23	19
Vrouwen	82	60	45	47	43



Leeftijdsopbouw (incl. Flexibele schil)





Het ziekteverzuim over 2019 bedroeg 3,4% (in 2018 was dat 3,45%). Dit percentage is vergelijkbaar met het voorgaande jaar.

4.7. Overige taken

Deelnemingen

De vereniging NOC*NSF heeft een dochteronderneming, Papendal Holding B.V. In deze holding zijn de deelnemingen Sportcentrum Papendal B.V., B.V. Exploitatie Nationaal Sportcentrum Papendal (Hotel- en Congrescentrum Papendal) en Papendal International B.V. ondergebracht.

Overige verbonden organisaties

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

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

(**) = In het vastgestelde jaarplan 2019 van NOC*NSF zijn de zogenaamde 'set van afspraken' met deze begunstigden opgenomen. Deze zijn in 2019 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.

5. Financieel perspectief

5.1. Financiële informatie

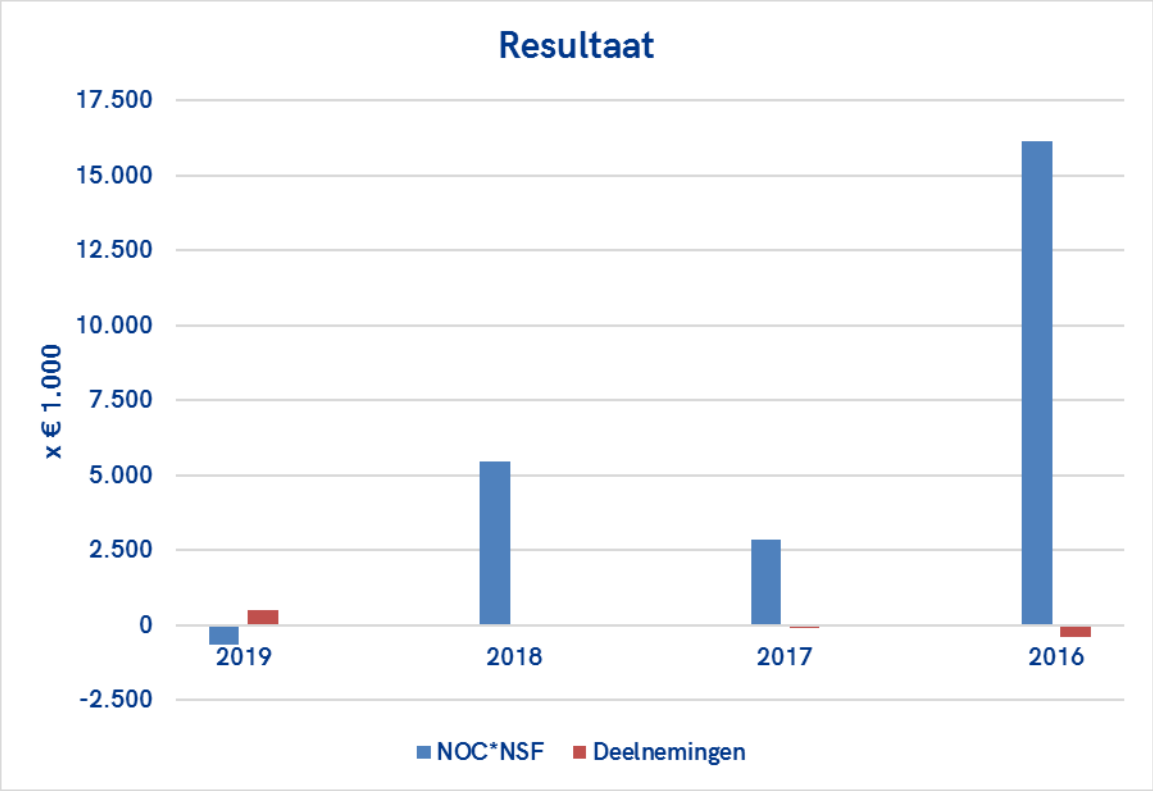
Resultaat NOC*NSF inclusief deelnemingen

NOC*NSF heeft boekjaar 2019 afgesloten met een geconsolideerd resultaat van € 139k negatief. De deelnemingen hebben in 2019 een positief resultaat behaald van € 514k. Dit wordt met name veroorzaakt doordat met ingang van 1 januari 2019 binnen NOC*NSF eenzelfde waarderingsmethodiek voor de vastgoedbeleggingen wordt gehanteerd, namelijk actuele waarde terwijl deze tot en met 2018 tegen historische kosten werden gewaardeerd. Hierdoor ontstaat uniformiteit met de deelnemingen doordat alle entiteiten dezelfde waarderingsmethodiek hanteren.

Tot en met boekjaar 2018 zijn de jaarrekeningen van NOC*NSF opgesteld volgens Richtlijn 650 (Fonds wervende organisaties), die zich alleen richt op organisaties die fondsenwervend zijn en met name als goede doelen vallen te karakteriseren. Aangezien de baten- en lastenstructuur van NOC*NSF hiervan materieel afwijkt is Richtlijn 650 niet passend. Om het inzicht in de jaarrekening van de vereniging ten behoeve van de stakeholders te verbeteren, is met goedkeuring van het CBF besloten om met ingang van 1 januari 2019 de (geconsolideerde) jaarrekening van NOC*NSF op te stellen volgens Richtlijn 640 (Organisaties zonder winststreven), zoals gepubliceerd door de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ).

Het geconsolideerde resultaat in boekjaar 2019 valt negatief uit. Dit ligt in lijn met de begroting 2019 waar ook een negatief resultaat was begroot. Het resultaat valt minder negatief uit dan begroot, door extra financiering vanuit het ministerie van VWS voor Topsport en het resultaat bij Partnerships & Commercie door additionele sponsoropbrengsten.

	Realisatie 2019 x € 1.000	Realisatie 2018 x € 1.000	Realisatie 2017 x € 1.000	Realisatie 2016 x € 1.000
De specificatie van het geconsolideerde resultaat naar onderdelen is als volgt:				
Werkorganisatie	-61	189	465	420
Projecten	502	223	83	449
Overige doelstellingen	0	0	0	0
Bestedingsplan sportorganisaties	-1.094	5.049	2.298	15.292
NOC*NSF	**-653**	**5.461**	**2.846**	**16.161**
SCP	880	202	-157	-197
HCP	167	100	79	-180
PI	0	0	0	0
PH	-533	-18	-30	-18
Deelnemingen	**514**	**284**	**-108**	**-395**
Geconsolideerd NOC*NSF	**-139**	**5 745**	**2.738**	**15.766**



Inkomsten van loterij

De afdracht van de Nederlandse Loterij (NLO) is in 2019 hoger dan begroot. Begrotingstechnisch zijn we voor 2019 uitgegaan van een netto afdracht ad. € 42,5 miljoen, waarbij rekening was gehouden met een onttrekking aan de bestemmingsreserve Loterij ad. € 2,1 miljoen. In werkelijkheid is een netto afdracht van € 44,5 miljoen gerealiseerd, waardoor uiteindelijk de onttrekking aan de bestemmingsreserve per saldo nihil is.

Baten van subsidies en overheden
De inkomsten vanuit subsidies zijn in 2019 hoger dan begroot. De hogere realisatie (van begroot € 42,5 miljoen ten opzichte van gerealiseerd € 52,9 miljoen) komt voornamelijk voort uit de projectsubsidies 'Sportakkoord' en aanvullende subsidies op 'Versterken Sportbonden', 'Sport en Integriteit' en de aanvullende (instelling)subsidie voor 'Top 10'.

Specifiek het Sportakkoord bedraagt in 2019 al € 7,3 miljoen aan additionele subsidiemiddelen. Deze aanvullende middelen bij Sportparticipatie worden ingezet op:

- Versterking en verbinding lokale sport;
- Kwaliteitsvolle en effectieve sportbrede verenigingsondersteuning & supportdesk/CRM tooling;
- (Online) kaderontwikkeling;
- Positieve sportcultuur en grensoverschrijdend gedrag;
- Inclusief sporten en bewegen & diversiteit;
- Normen en verduurzaming sportaccommodaties;
- Gezonde sportomgeving & meer mensen in beweging;
- Flankerend beleid.

Sponsorinkomsten
De sponsorcontracten waren al in 2017 getekend waarmee een substantieel deel in lijn ligt met de begroting over 2019. De toename in sponsorinkomsten komt voort uit de additioneel in 2019 afgesloten sponsorovereenkomsten met Heineken en de waterstofcoalitie MissieH2 .

De afdracht vanuit de sponsorinkomsten aan bonden voor de ingebrachte sponsorrechten bedraagt in 2019 € 4,5 miljoen en is hiermee gelijk aan voorgaande jaren. Naast de sponsoring in cash ondersteunt het bedrijfsleven steeds meer in natura. Daarnaast willen sponsoren in toenemende mate partner zijn in maatschappelijke projecten, zoals bijvoorbeeld Verenigingsondersteuning, Nationale Sportweek en Olympic Moves.

Resultaat deelnemingen
Het resultaat voor belastingen van de deelnemingen ligt in lijn met de begroting van 2019.

Beheersing kosten
De (enkelvoudige) jaarrekening toont dat de lasten in 2019 hoger zijn dan oorspronkelijk begroot. Tegenover de hogere lasten zijn ook de hogere baten gerealiseerd. Er zijn verschillende additionele subsidies en bijdragen ontvangen en daarmee zijn additionele projecten/activiteiten uitgevoerd.

Overzichten
Hieronder volgen de belangrijkste samenvattende tabellen vanuit de jaarrekening.

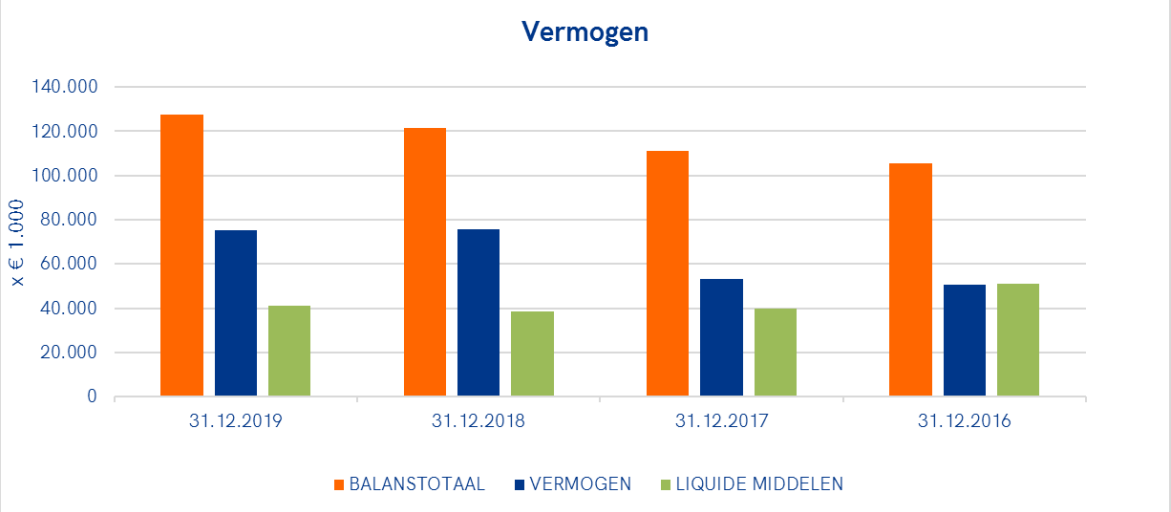
ENKELVOUDIGE STAAT VAN BATEN EN LASTEN	NOC*NSF			
	Begroting	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2020	2019	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
BATEN				
Nederlandse Loterijgelden	43.300	44.542	44.600	46.314
Sponsorgelden (Cash)	12.486	11.701	10.637	10.402
Sponsorgelden in natura	9.317	6.724	5.276	3.219
Subsidies overheden	53.803	52.855	42.525	52.646
Contributies	1.148	1.056	1.143	1.136
Overige baten	3.710	4.141	4.418	5.016
Mutatie onderhanden projecten	230-	5.324-	250-	1.662-
Financieringsresultaat	-	31	-	95
Budgettoewijzing	-	-	-	-
Strategisch budget	250-	-	250-	-
	123.284	115.726	108.099	117.161
LASTEN				
Personeelskosten	21.996	16.365	15.576	15.420
Afschrijvingskosten	115	113	161	62
Huisvestingskosten	692	721	695	695
Organisatiekosten	2.501	2.593	2.528	2.717
Marketing- en communicatiekosten	11.629	6.401	6.303	7.150
Sponsorgelden in natura	9.317	6.724	5.276	3.226
Specifieke projectkosten	23.844	14.051	17.650	14.268
Bestedingsplan sportorganisaties	64.890	69.411	63.111	68.163
Doorbelaste kantoor/overheadkosten	-	-	-	-
	134.983	116.379	111.299	111.701
SALDO VAN BATEN EN LASTEN	11.699-	653-	3.201-	5.460
Bestemmingsreserves	11.699	653	3.201	5.460-
RESULTAAT	-	-	-	-

GECONSOLIDEERDE BALANS (meerjaren)	31 december 2019 x € 1.000		31 december 2018 x € 1.000		31 december 2017 x € 1.000	
ACTIVA						
VASTE ACTIVA						
Immateriële vaste activa						
Oprichtingskosten	102		131		160	
Software	434		116		116	
	536		**247**		**276**	
Materiële vaste activa						
Gebouwen en terreinen	46.176		45.382		36.996	
Machines en installaties	11.919		12.601		11.336	
Inventaris en overige activa	1.925		1.800		1.225	
Activa in ontwikkeling	375		495		775	
	60.396		**60.278**		**50.332**	
Financiële vaste activa						
Overige	**27**		**71**		**98**	
		60.959		**60.596**		**50.706**
VLOTTENDE ACTIVA						
Voorraden	**118**		**106**		**103**	
Vorderingen/overlopende activa						
Debiteuren	3.301		2.457		3.636	
Belastingen	572		1.599		339	
Overige vorderingen/overlopende activa	21.580		18.354		16.315	
	25.453		**22.410**		**20.290**	
Liquide middelen	**41.037**		**38.340**		**39.941**	
		66.609		**60.856**		**60.334**
		127.568		**121.452**		**111.040**
PASSIVA						
RESERVES EN FONDSEN						
Continuïteitsreserve	8.500		8.500		4.005	
Wettelijke reserves	398		131		160	
Herwaarderingsreserve	19.599		19.599		0	
Algemene reserve	9.549		9.331		0	
Bestemmingsreserve Loterijgelden	22.600		22.600		39.177	
Bestemmingsreserve Bestedingsplan	3.698		3.739		0	
Overige bestemmingsreserves	10.972		11.584		10.048	
Bestemmingsfondsen	54		54		54	
		75.370		**75.538**		**53.444**
VOORZIENINGEN						
Jubileumverplichtingen	312		285		276	
Lantente belastingen	1.303		1.440		0	
Overige voorzieningen	87		203		0	

		1.702		1.928		276
LANGLOPENDE SCHULDEN						
Investeringssubsidies	731		975		12.026	
Leaseverplichtingen	5.435		6.123		6.535	
Hypothecaire leningen	3.581		3.886		4.192	
Overige leningen	13.000		13.500		14.000	
Vooruitontvangen gelden	0		100		300	
Egalisatiereserve Topsport	2.434		1.673		3.057	
		25.181		26.257		40.110
KORTLOPENDE SCHULDEN						
Kortlopend deel langlopende schulden	1.837		1.918		2.194	
Onderhanden projecten	10.591		5.666		4.004	
Belastingen en sociale verzekeringen	732		797		719	
Pensioenen	40		33		165	
Crediteuren	3.664		4.693		5.877	
Overige schulden	8.453		4.622		4.251	
		25.315		17.729		17.210
		127.568		121.452		111.040

GECONSOLIDEERD STAAT VAN BATEN EN LASTEN	Realisatie 2019 x € 1.000	Realisatie 2018 x € 1.000	Realisatie 2017 x € 1.000
BATEN			
Baten van Loterijorganisaties	44.542	46.314	44.619
Baten van subsidies van overheden	52.885	51.635	38.523
Baten van sponsoren	18.425	13.621	11.802
Som van de verworven baten	115.851	111.570	94.944
Baten als tegenprestatie levering producten diensten	21.077	21.222	19.156
Overige baten	0	-4	0
Mutatie onderhanden projecten	-4.926	-1.662	-1.355
	132.003	**131.126**	**112.745**
LASTEN			
Personeelskosten	22.680	21.541	19.413
Afschrijvingskosten	1.723	1.555	2.213
Huisvestingskosten	5.632	5.209	5.010
Organisatiekosten	2.871	2.944	2.403
Marketing- en communicatiekosten	13.710	10.830	8.928
Specifieke projectkosten	15.548	16.054	12.452
Kostprijs verkopen	3.597	3.175	2.967
Bestedingsplan sportorganisaties	66.215	63.670	56.137
	131.977	**124.978**	**109.523**
Financiële baten en lasten	401	368	463
Belastingen resultaat	-236	36	22
SALDO VAN BATEN EN LASTEN	-139	5.745	2.738
Resultaat deelnemingen	0	0	0
RESULTAAT	**-139**	**5.745**	**2.738**
RESULTAATBESTEMMING			
Continuïteitsreserve	0	0	738
Wettelijke reserve	0	0	0
Algemene reserve	515	470	0
Bestemmingsreserve NLO	-41	3.739	1.859
Overige bestemmingsreserves	-613	1.536	141
Bestemmingsfondsen	0	0	0
	-139	**5.745**	**2.738**

Vermogen	Vermogen 31.12.2019 x € 1.000	Vermogen 31.12.2018 x € 1.000	Vermogen 31.12.2017 x € 1.000	Vermogen 31.12.2016 x € 1.000
Continuïteitsreserve	8.500	8.500	4.005	3.265
Wettelijke reserves	398	131	160	189
Herwaarderingsreserve	19.599	19.599	0	0
Algemene reserve	9.549	9.331	0	0
Bestemmingsreserve Loterijgelden	22.600	22.600	39.177	25.034
Bestedingsplan 2020/2021	3.698	3.739		
Overige Bestemmingsreserves:				
Topsport	6.090	8.190	3.375	2.045
Sponsorgelden	4.462	2.974	5.774	4.237
Organisatieontwikkeling	370	370	478	478
Onderzoek sexuele intimidatie	0	0	21	0
Transitie	50	50	400	0
	10.972	11.584	10.048	6.760
Bestemmingsfondsen	54	54	54	54
Te bestemmen resultaat	0	0	0	15.432
VERMOGEN	**75.370**	**75.538**	**53.444**	**50.734**
BALANSTOTAAL	**127.568**	**121.452**	**111.043**	**105.549**
Vermogen in % balanstotaal	59%	62%	48%	48%
LIQUIDE MIDDELEN	**41.037**	**38.340**	**39.941**	**51.027**
Liquide middelen in % Vermogen	54%	51%	75%	101%



5.2. Financieel perspectief: 2020 en verder

Ten tijde van het opstellen van dit financiële jaarverslag bevinden we ons als samenleving midden in de mondiale coronacrisis. Dat dit van invloed gaat zijn op 2020 is zeker, maar in welke vorm en hoedanigheid is nog onzeker.

Impact coronacrisis

Naast het feit dat dit in enige vorm financieel impact zal hebben op onze vereniging en de aangesloten deelnemingen, zien we dat vanuit de overheid ook diverse steunmaatregelen worden ontplooid.

Naar verwachting zal de impact primair het grootst zijn bij de deelnemingen en dan specifiek het Hotel- en Congrescentrum Papendal. De horeca zit in één van de sectoren die het zwaar te verduren krijgen. Hotel- en Congrescentrum Papendal maakt dan ook zoveel mogelijk gebruik van de aangeboden overheidsmaatregelen, zoals de NOW-regeling en uitstel van belastingbetalingen.

Inkomsten Nederlandse Loterij

De verwachting van de loterij-inkomsten voor de komende jaren was in de basis dat deze op hetzelfde huidige niveau blijven gehandhaafd. Ook hier verwachten we dat de coronacrisis van invloed gaat zijn op de omzet van de Nederlandse Loterij en daarmee op de afdracht aan NOC*NSF. De bestemmingsreserve loterij is in dit kader naar verwachting voorlopig voldoende toereikend als buffer om specifieke risico's te kunnen ondervangen.

TeamNL sponsorpropositie

De TeamNL-sponsorpropositie loopt eind 2020 op zijn einde voor de eerste cyclus. Het jaar 2020 is natuurlijk ook een olympisch en paralympisch jaar, wat met zich meebrengt dat relatief veel kosten zullen worden gemaakt en veel activaties voor partners en sponsoren plaatsvinden. Het verplaatsen van de Olympische en Paralympische Spelen naar 2021 zal zijn effect gaan hebben op deze activaties.

Het succes van deze propositie wordt in 2020 samen met de betrokken sportbonden verder ontwikkeld voor de komende periode. Met als doel om te komen tot nieuwe sponsorovereenkomsten voor de nieuwe cycli. Ook hier zijn we ons ervan bewust dat de coronacrisis van invloed kan gaan zijn op de toekomstige sponsorpropositie.

Steun VWS voor topsportbeleid

De afgelopen jaren is de ondersteuning van het landelijk topsportbeleid vanuit het ministerie van VWS opgelopen tot zo'n veertig miljoen euro. Hiermee worden niet alleen de topsportprogramma's ondersteund, maar wordt het ook mogelijk gemaakt om investeringen te doen in de implementatie van een Athlete Management System (AMS) en een dataplatform. Met in totaal op dit moment zo'n vijftig miljoen euro aan subsidiebaten is VWS hiermee een betrouwbare partner waarvan de baten zijn gegarandeerd. In 2020 evalueren en bekijken we met VWS hoe de financieringsstromen vanaf 2021 kunnen worden vormgegeven.

Verenigingsondersteuning Rabobank

Het traject 'Verenigingsondersteuning vanuit de Rabobank' wordt verder gecontinueerd, waarbij in 2019 en 2020 met vrijwel alle lokale banken een traject onderhanden is/zal zijn. In het verlengde hiervan heeft in 2019 de uitwerking van het Sport- en Preventieakkoord

plaatsgevonden en wordt er inmiddels substantieel geïnvesteerd vanuit de Rijksoverheid ter versterking van de lokale sportclubs.

Hiertoe is in 2019 de projectsubsidie 'Sportakkoord' toegekend voor de periode mei 2019-december 2021. Samen met de eind 2018 verleende projectsubsidie 'Versterken Sportbonden' voor de periode augustus 2018-december 2021 betekent dit voor de jaren 2019-2021 een substantiële toename in middelen die in de sport kunnen worden geïnvesteerd.

5.3. Risicoparagraaf

NOC*NSF is een organisatie die midden in de samenleving staat, met grote ambities en een flinke financiële omvang met de daarbij behorende risico's op verschillende niveaus.

Binnen NOC*NSF is het risicomanagement gericht op het identificeren en mitigeren van risico's die een grote negatieve impact kunnen hebben op het realiseren van strategische doelstellingen. De eindverantwoordelijkheid berust bij het bestuur en de directie van de organisatie.

NOC*NSF heeft een cultuur waarin eigen verantwoordelijkheid en professionele autonomie centraal staat. De overtuiging is dat dit eigenaarschap voor een optimaal risicobeheer zorgt. Hierbij spelen directie en management een belangrijke rol, zij waarborgen een cultuur waarin op een verantwoorde manier met risico's wordt omgegaan.

Het management heeft een risico-inventarisatie uitgevoerd om een breed scala aan perspectieven mee te nemen. Het managementteam heeft de resultaten en maatregelen beoordeeld en gekeken naar juistheid en haalbaarheid. In onze organisatie is het risicobewustzijn het afgelopen jaar toegenomen en is in kaart gebracht welke maatregelen nodig zijn. De uitvoering is hierbij deels in 2019 ter hand genomen. Op basis van de geïdentificeerde risico's zijn de volgende vier risicogebieden gecategoriseerd:

Categorie
- Strategische risico's
- Operationele risico's
- Financiële risico's
- Reputatie & Compliance risico

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

De volgende specifieke risico's zijn geïdentificeerd:

Strategische risico's
De strategische risico's voor NOC*NSF bevinden zich op de relatie en samenwerking met enerzijds de aangesloten sportbonden en anderzijds de Nederlandse Loterij (NLO) en de rijksoverheid, specifiek het ministerie van VWS. Gezamenlijk wordt hier het landelijk sportbeleid vormgegeven, waarbij de beschikbare financiële middelen richtinggevend zijn voor wat betreft enerzijds continuïteit en anderzijds mogelijke investeringen.

Risico's	Beheersmaatregel
Afdracht NLO	NOC*NSF en de aangesloten sportbonden zijn qua financiering primair afhankelijk van de jaarlijkse NLO-afdracht. Als gevolg van nieuwe wet- en regelgeving bestaat de mogelijkheid dat het resultaat van de NLO onder druk kan komen te staan. Vanuit haar rol als aandeelhouder ziet NOC*NSF toe op het adaptatievermogen en wendbaarheid van de NLO.
Verlies van vertrouwen stakeholders	Het vertrouwen van VWS, partners en bonden is essentieel voor het realiseren van de doelstellingen van NOC*NSF. Het accountmanagement van deze stakeholders is van groot belang om het vertrouwen te behouden en te versterken. Zowel binnen de afdeling Corporate Affairs als de afdeling Partnerships & Commercie is het accountmanagement functioneel belegd bij verschillende medewerkers. Daarnaast wordt binnen Topsport gewerkt met prestatiemanagers, die de relatie met topsportbonden beheren.
Snelheid van de technologische (data) ontwikkeling	Verdergaande digitalisering en het groter wordende belang van data gedreven sturing vormen tegenwoordig een steeds belangrijker onderdeel in de business strategie. NOC*NSF beschouwt de digitale transformatie als noodzaak om in te kunnen blijven spelen op de snelheid van technologische (data) ontwikkeling. NOC*NSF springt in op deze ontwikkelingen door in techniek te investeren, waarmee een data serviceniveau kan worden ontwikkeld richting consumenten, fans, topsporters en leden. Hierbij dienen op basis van budgettaire middelen bewuste keuzes te worden gemaakt. Tegelijkertijd vindt binnen NOC*NSF een doorontwikkeling plaats waarbij op IT-gebied meer data gestuurd en met business analyse en business intelligence wordt gewerkt.

Operationele risico's

De operationele risico's liggen voor NOC*NSF op het niveau van risico's die te maken hebben met programma's (projecten en activiteiten), mensen en systemen, waarbij het risico op niet kunnen realiseren van de doelstellingen van afdelingen en programma's centraal staat.

Risico's	Beheersmaatregel
Projecten/Evenementen	De analyse van operationele risico's vindt veelal plaats binnen de afdelingen en door de verschillende projectteams. Risicomanagement is hierbij een integraal onderdeel van het projectmanagement, de projectmanager is hiervoor verantwoordelijk. Tevens vindt maandelijks een voortgangsrapportage aan de directie plaats waarin over de belangrijkste risico's en maatregelen wordt gerapporteerd. Daarnaast heeft versterking op business controlling plaatsgevonden. Ten aanzien van internationale evenementen zendt NOC*NSF op regelmatige basis topsporters uit naar diverse mondiale toernooien. Teneinde de veiligheid zo optimaal mogelijk te kunnen garanderen, wordt voor de Olympische- en Paralympische Spelen middels een Taskforce nauw samengewerkt met de Nederlandse ambassade, het ministerie van Buitenlandse Zaken, het ministerie van VWS etc.
Afhankelijkheid en complexiteit van ICT-systemen	Ook NOC*NSF is in steeds grotere mate afhankelijk geworden van informatietechnologie. De eisen aan onze systemen op beschikbaarheid, betrouwbaarheid en beveiliging nemen steeds verder toe, waarbij het ICT-

	landschap complexer wordt door toename van het aantal applicaties en bijbehorende leveranciers. Om hier vooruitstrevend in te blijven investeren we bijvoorbeeld in up-to-date bedrijfsvoeringsystemen (zoals customer relationship management systemen). Om de beveiliging zo goed mogelijk te kunnen garanderen worden onze diverse platformen (ook die van andere aanbieders) door een onafhankelijke derde proactief gescand op beveiligingsissues.

Financiële risico's

Een van de kerntaken van NOC*NSF is de ontvangen gelden van de Nederlandse Loterij en het ministerie van VWS verdelen over de aangesloten sportbonden. Sportbonden zijn primair afhankelijk van deze geldstroom. Hierbij zijn middels Richtlijnen afspraken met sportbonden gemaakt. Om te waarborgen dat NOC*NSF te allen tijde aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen, hanteert zij een laag risicoacceptatie voor financiële risico's en heeft ze adequate financiële reserves gevormd.

Risico's	Beheersmaatregel
Liquiditeitsrisico	Vanuit haar kerntaak Verdelen Middelen fungeert NOC*NSF als facilitator om conform Bestedingsplan Sportagenda middelen te verdelen over de sportbonden. Daarbij wordt rekening gehouden dat de ontvangen afdracht van de Nederlandse Loterij niet altijd gelijk is aan de gereserveerde middelen in dit Bestedingsplan. In deze dient NOC*NSF te allen tijde in staat te zijn om haar betalingsverplichtingen aan sportbonden te kunnen voldoen. Om dit te kunnen waarborgen heeft NOC*NSF meerdere reserves, waaronder in dit kader met name de bestemmingsreserve Loterij, wordt van deze gevormde reserves een substantieel deel liquide gehouden en zijn de processen zo in gericht dat het liquiditeitsrisico tot een minimum is beperkt.
Fiscaal risico	NOC*NSF acht het van groot belang om hierin zorgvuldig op te treden en de fiscale wet- en regelgeving nauwgezet en op verantwoorde wijze toe te passen. Hiertoe is een convenant Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst afgesloten waarin afspraken zijn vastgelegd over wederzijds vertrouwen, begrip en transparantie.
Beleggingsrisico	NOC*NSF voert geen actief beleggingsbeleid. Het beleggen in financiële instrumenten als aandelen, obligaties e.d. vindt niet plaats.
Risico deelnemingen	De deelnemingen van NOC*NSF verrichten activiteiten die niet tot de kerntaken van NOC*NSF behoren. Het betreft hier de deelnemingen SCP (exploitatie van sportaccommodaties), HCP (exploitatie van een hotel- en congrescentrum) als ook PI. Deze activiteiten worden verricht via zelfstandige, commerciële vennootschappen. Financiële tegenvallers bij deze vennootschappen komen uiteindelijk ten laste van het resultaat van NOC*NSF en vormen daarmee een risico voor de exploitatie, liquiditeit en vermogen van de vereniging. Anderzijds komen meevallers ten gunste van het vermogen van de vereniging. Op de deelnemingen wordt daarom toezicht gehouden door het bestuur van het administratiekantoor dat de aandelen houdt. Meerdere malen per jaar vindt overleg plaats tussen

	NOC*NSF en het bestuur en directie van de deelnemingen over de financiële gang van zaken.
Valuta risico	Jaarlijkse IOC ontvangsten vinden in buitenlandse valuta plaats. Om resultaten uit koersverschillen te voorkomen, worden geen buitenlandse valuta aangehouden en worden deze per omgaande verkocht.

Reputatie- en Compliance risico

Vanuit haar maatschappelijke positie als sportkoepel van Nederland en als belangenbehartiger van de aangesloten sportbonden, waarbij voor een belangrijk deel financiering vanuit de Rijksoverheid met bijbehorende financieringsverplichtingen plaatsvindt, streeft NOC*NSF ernaar volledig te voldoen aan de op haar van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Risico's	Beheersmaatregel
Niet voldoen aan wet- en regelgeving	De financiering vanuit het ministerie van VWS (maar ook andere overheidsorganen en EU-instanties) van diverse subsidies brengt met zich mee dat NOC*NSF hiertoe op structurele basis financiële verantwoordingen dient aan te leveren. NOC*NSF dient hierbij te voldoen aan de diverse vereisten voortkomend uit subsidie wet- en regelgeving, additionele bepalingen uit subsidiebeschikking en controleprotocollen. Hierbij wordt binnen NOC*NSF veelal gewerkt via het principe 'projectmatig werken', waarbij programmamanagers binnen de kaders van deze subsidiebepalingen dienen te handelen. De naleving hierop wordt gemonitord vanuit de afdeling Control. Daarnaast heeft NOC*NSF privacy hoog op de agenda staan. Er is in 2018 een privacyteam geformeerd, waarbij interne medewerkers zijn opgeleid om de rol van privacy-coördinator binnen de afdelingen te vervullen en toe te zien op actuele privacy gerelateerde onderwerpen. NOC*NSF heeft ook bonden hierin ondersteund. Daarbij heeft NOC*NSF het initiatief genomen voor een privacy handboek voor sportorganisaties. Dit handboek is gereed en beschikbaar voor sportorganisaties. Vanaf 2020 worden de NOC*NSF medewerkers van dit privcayteam ondersteund door een Functionaris Gegevensbescherming en een Privacy Officer. Ten aanzien van het gebruiken van privacy gerelateerde data voor commerciële doeleinden is NOC*NSF zich bewust van bijbehorend risico. In deze wordt de data slechts dan commercieel aangewend indien er sprake is van persoonsgegevens, die met expliciete toestemming zijn verkregen.
Informatiebeveiliging	Er is altijd een risico dat vertrouwelijke gegevens op straat komen te liggen of verloren gaan. Om dit risico te beperken, zijn reeds diverse maatregelen genomen op het gebied van security en privacy, waaronder een security roadmap en een aangepast informatiebeveiligingsbeleid. Het afgelopen jaar is onze beveiliging pro-actief getest en zijn onze maatregelen verder uitgebreid, onder andere met een aangescherpt inlogbeleid. Daarnaast wordt externe expertise ingeschakeld voor het up-to-date houden van onze maatregelen.

Reputatieschade	Vanwege de publieke functie van NOC*NSF speelt altijd het risico van imagoschade. NOC*NSF mitigeert dit risico onder andere door het creëren van bewustzijn bij medewerkers van deze rol en door communicatie vanuit een aparte afdeling te coördineren. De inspanningen zijn erop gericht dat uitingen volledig, transparant en waarheidsgetrouw zijn. Een boodschap die niet aankomt, irritatie wekt of contraproductief werkt, vormt een risico voor NOC*NSF. Onze communicatie-strategie wordt derhalve regelmatig geëvalueerd en de impact van onze uitingen wordt frequent onderzocht.
Tunnelvisie	NOC*NSF bevindt zich in een kring van gelijkgestemden, wat kan leiden tot een vernauwing van de blik. Periodiek wordt marktonderzoek uitgevoerd voor een objectieve toets en wordt overleg met stakeholders en leden georganiseerd. Er wordt versterkt ingezet op het voorkomen van tunnelvisie door middel van meer externe input en structureler toetsen buiten 'de bubbel'. Met name partners, VWS en de Vereniging Sport en Gemeenten (VSG) hebben hierbij een belangrijke en aanvullende rol.
Fraude & Corruptie	De impact van het niet compliant zijn ligt op het niveau van boetes, sancties en reputatieschade. Om dit te voorkomen worden diverse soft controls toegepast, zoals een informeel systeem van checks & balances, en formele regels, zoals een inkoopbeleid en een procuratieschema, waar actieve monitoring op plaatsvindt. Daarnaast zijn ook meerdere hard controls ingeregeld in de vorm van een tweede handtekening in het betaalproces en bij de factuurverwerking een gedigitaliseerde workflow met bijbehorende autorisaties.
Integriteitsschending	NOC*NSF hanteert een interne gedragscode ter voorkoming van reputatierisico's als gevolg van integriteitsschending. Deze gedragscode heeft als doel dat medewerkers hun handelen binnen de specifieke context goed interpreteren, beoordelen en afwegen. Hierbij sluiten onze kernwaarden aan bij de waarden en normen zoals die zijn verankerd in de IOC/IPC Code of Ethics.

6. Governance

6.1. AV, bestuur, directie en werkorganisatie

NOC*NSF is een vereniging van leden. Aanvullend kent de vereniging aspirant-leden en geassocieerden. Het hoogste orgaan van de vereniging is de Algemene Vergadering van alle leden.

Het bestuur van NOC*NSF is verantwoordelijk voor het besturen van de vereniging. Dit doet zij vanuit het maatschappelijk belang van de sport, haar leden en de door het IOC en IPC ingegeven verantwoordelijkheden. Het is een collegiaal bestuur.

Het bestuur heeft de uitvoering van deze taken voor een groot deel gemandateerd aan de directie, die op haar beurt sturing en leiding geeft aan de werkorganisatie NOC*NSF. De directie

voorziet het bestuur ten aanzien van NOC*NSF van alle relevante informatie die het bestuur nodig heeft om adequaat te kunnen functioneren en haar taken uit te kunnen oefenen.

Het bestuur van NOC*NSF heeft drie specifieke taken: strategisch sparringpartner van de directie, toezichthouder op de inhoudelijke en financiële voortgang en het representeren van de sport en NOC*NSF in de buitenwereld. Deze taken voert zij uit namens de leden. Het bestuur legt over het gevoerde beleid en haar toezicht verantwoording af aan de Algemene Vergadering van de vereniging NOC*NSF. Deze komt minimaal twee keer per jaar bijeen. Voor het goed functioneren van de vereniging is het van belang dat alle betrokkenen zich goed bewust zijn van deze verdeling van taken, verantwoordelijkheden en rolzuiverheid betrachten.

In de afgelopen jaren is er binnen deze structuur veel veranderd, onder andere onder invloed van de transitie die in de sport plaatsvindt. De verenigingsstructuur van NOC*NSF en sportbonden is krachtig gebleken, omdat onze leden directe invloed hebben op het beleid. Deze structuur stelt ons in staat om steeds nieuwe manieren te vinden om in gezamenlijkheid te opereren in het belang van de sport en in het belang van de leden.

Deze structuur zorgt bovendien voor een goede balans tussen dienen, leiden en verbinden. Het bestuur dient in de voortdurende ontwikkeling van het besturingsmodel steeds de optimale balans tussen 'besturen met delegatie' en 'puur toezichthouden' te bewaken.

Bestuursevaluatie en besturingsmodel

In 2019 is het bestuurs- en directiereglement herzien. De uitgangspunten voor het besturingsmodel zijn daarbij hetzelfde gebleven: het bestuur bestuurt op hoofdlijnen en is collectief verantwoordelijk. Zij heeft haar taken in overeenstemming met de statuten grotendeels gemandateerd aan de directie van NOC*NSF. Zij legt verantwoording af voor de uitvoering van haar taken aan de Algemene Ledenvergadering.

Eind 2019 heeft het bestuur van NOC*NSF in twee bijeenkomsten onder leiding van Marjan Olfers uitgebreid gesproken over de samenwerking en het functioneren van het bestuur. Het bestuur is hierop ingegaan aan de hand van haar verschillende taken zoals hierboven beschreven. Aan de hand van deze evaluatie is de rolverdeling zoals eerder dat jaar is vastgelegd in het bestuurs- en directiereglement, opnieuw bevestigd. Aanvullend hierop zijn verschillende concrete werkafspraken gemaakt.

Samenstelling bestuur

Het bestuur van NOC*NSF streeft in haar samenstelling naar een optimale afspiegeling van de sport in Nederland. Dit geldt onder andere voor de verhouding van mannelijke en vrouwelijke leden van het bestuur, wij streven hierbij naar een gelijke verhouding. Onder alle omstandigheden is de verhouding tussen vrouwelijke en mannelijke bestuursleden tussen 3:1 en 1:3. Op dit moment ken het bestuur vijf vrouwelijke en twee mannelijke leden.

Bij het streven naar een optimale afspiegeling van de sport in Nederland spelen naast gender ook andere diversiteitsaspecten een rol. Daarnaast is het van belang dat de samenstelling van het bestuur past bij de interne en externe ontwikkelingen in en buiten de sport in Nederland. Daarom zorgt het bestuur dat de volgende netwerken en specialismes in het bestuur aanwezig zijn:

- Internationale sportwereld (organisaties, evenementen)
- Publieke sector (openbaar bestuur, politiek, onderwijs)
- Bedrijfsleven (o.a. marketing, sponsoring, transitie)
- Olympische en paralympische (top)sport
- Sportdeelname en bewegen

Bij nominaties van nieuwe bestuursleden draagt het bestuur zorg voor een voldoende divers aanbod van kandidaten en selecteert uiteindelijk op basis van kwaliteit. Het bestuur toetst het eindresultaat aan beide hiervoor genoemde uitgangspunten van diversiteit en aansluiting op netwerken en specialismes binnen en buiten de sport. Benoemingen worden gedaan door de Algemene Vergadering.

De bestuursfuncties, inclusief die van de voorzitter, zijn bij NOC*NSF onbezoldigd. Er is een vergoeding van gemaakte onkosten binnen de daarvoor geldende regelingen.

Het bestuur van NOC*NSF kende op 31 december 2019 de volgend samenstelling:

Samenstelling bestuur	
Mevrouw A.C. (Rinda) den Besten	lid (+ lid Nominatie- en Renumeratiecommissie)
De heer R. (Raymon) Blondel	lid
Mevrouw J.M. van Zanen-Nieberg	voorzitter
Mevrouw I. (Irene) Eijs	lid
De heer J.H. (Jan Willem) Maas	vicevoorzitter (+ voorzitter Nominatie- en Renumeratiecommissie)
Mevrouw A (Annette) Mosman	penningmeester
Mevrouw H. (Hinkelien) Schreuder	lid (+ voorzitter Atletencommissie)

Tijdens de AV van mei 2019 is afscheid genomen van de heer J.H.A. (André) Bolhuis. Hij was twaalf jaar voorzitter. Tijdens een extra AV in april 2019 werd het voorzitterschap van mevrouw. J.M. (Anneke) van Zanen-Nieberg bekrachtigd door de vergadering.

Vergaderingen bestuur

Het bestuur vergaderde acht keer in het kalenderjaar 2019 De belangrijkste onderwerpen, die tijdens de plenaire vergaderingen geagendeerd en besproken zijn, waren:

- Opvolging voorzitter
- TeamNL Tokyo Center
- Instelling adviescommissie Integriteit & Ethiek
- Benoeming chefs de mission
- Juridische ondersteuning topsporters
- Bestuurs- en directiereglement
- Merkarchitectuur en waarden NOC*NSF
- Sportakkoord 2019-2021
- Code Goed Sportbestuur
- European Games Minsk

- Olympische en Paralympische Spelen Tokyo 2020
- Nationaal Fonds voor de Sport
- Centrum Veilige Sport; reglement Case Management Systeem
- Jaarverslag + Jaarrekening 2018
- Jaarplan en Begroting 2020
- Toekenningen Bestedingsplan 2020/Vaststellingen Bestedingsplan 2018
- Voorbereiding Algemene Vergaderingen
- Sportagenda/strategie 2020+
- Veranderagenda
- Bestuursevaluatie

Taken directie
De directie is collegiaal verantwoordelijk voor de haar opgedragen taak, waaronder ook de realisatie van het strategische plan, het jaarplan en de bijbehorende begroting vallen. Taken van de directie zijn:

- Realisatie van het strategische plan, jaarplan en bijbehorende begroting;
- Positionering van de Vereniging NOC*NSF in de samenleving;
- Toezicht houden op het functioneren van de overige MT-leden;
- Zorgdragen voor de effectiviteit en efficiency van het Bureau;
- Het beheer voeren van het besturingsmodel en de structuur van het Bureau;
- Verantwoordelijkheid voor de cultuur van het Bureau;
- De voorbereiding van alle voorstellen die aan het bestuur moeten worden voorgelegd;
- Werving, selectie, benoeming, beoordeling en ontslag van MT-leden en medewerkers;
- Het vaststellen van de aan medewerkers te verlenen volmachten;
- Hoofdzaken betreffende het sociaal beleid, de arbeidsvoorwaarden, de formatie van en de functiewaardering voor het Bureau;
- Het vaststellen van de beschrijving van de bedrijfsprocessen;
- Bevordering van een goed werkklimaat;

Samenstelling directie
Op 31 december 2019 kende de directie de volgende bezetting:
Gerard Dielessen, algemeen directeur
John Bierling, zakelijk directeur

Jaarrekening
De jaarrekening wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het bestuur in de vergadering van 28 mei 2020 en ter vaststelling aan de Algemene Vergadering in de vergadering van 22 juni 2020.

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

- Ten behoeve van 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 2019 een rapportage opgesteld, die begin 2020 in de commissie is besproken.

- Alle bestuursleden hebben, conform de vereisten van het CBF, in 2019 een verantwoordingsverklaring ondertekend.
- NOC*NSF beschikt over een klachtenregeling. In 2019 zijn in het kader c.q. binnen de reikwijdte van deze regeling geen klachten ontvangen.
- De uitgangspunten van de Code Goed Sportbestuur, de Minimale Kwaliteitseisen en de vereisten voor het CBF-keurmerk worden onderschreven en gehanteerd bij de uitoefening van de taken als bestuur.

6.2 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 managementteam (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 vier adviescommissies, te weten de Auditcommissie Seksuele Intimidatie, Commissie Registratie Persoonsgegevens, Financiële Commissie (FC) en Commissie Richtlijnen en Bestedingsplan Sportagenda (CRBS). De eerste twee commissies adviseren de Algemene Vergadering over de wijze waarop NOC*NSF en sportbonden invulling geven aan respectievelijk 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 drie adviescommissies, te weten de Atletencommissie, Nominatie- en Remuneratiecommissie en de adviescommissie Integriteit & Ethiek. De inrichting en het functioneren van deze adviescommissies laat de collectieve verantwoordelijkheid van het bestuur onverlet. De Atletencommissie adviseert NOC*NSF en organisaties die van invloed zijn op het topsportbeleid van NOC*NSF in het maken van topsportvriendelijk beleid. De Nominatie- en Remuneratiecommissie adviseert het bestuur over het benoeming- en beloningsbeleid en de

gedeclareerde kosten en uitgaven van het bestuur, de directie en het MT. De adviescommissie Integriteit & Ethiek is in 2019 ingesteld en zal het bestuur adviseren wanneer er sprake is van vraagstukken met betrekking tot integriteit en ethiek.

Inzake de Sportagenda-gelden heeft het bestuur van NOC*NSF de functie van toekennings- en vaststellingsorgaan, voor de rubrieken 3.1 en 4.1 is de directie het toekennings- en vaststellingsorgaan. Ze laten zich hierover adviseren door de hiervoor ingestelde expertpanels. Tegen de toekenning en vaststelling van de Sportagenda-gelden kunnen de leden van NOC*NSF in beroep gaan bij de onafhankelijke door de 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. Op dit moment is er geen sprake van een bestuurslid in die hoedanigheid. De leden van het bestuur ontvangen geen bezoldiging voor de uitoefening van hun bestuurstaken. Een redelijke vergoeding voor de door hen ten behoeve van NOC*NSF gemaakte kosten is toegestaan (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 en een zakelijk directeur, die worden benoemd door het bestuur. 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 (*)
- NLO
- (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, die 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

de algemene website van NOC*NSF is voor de belanghebbenden voorzien van (*) 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 werkt de vereniging met een strategisch plan, de Sportagenda 2017+. De Sportagenda is het fundament voor het meerjarenbeleidsplan (strategisch plan), jaarplan, meerjarenbegroting en jaarbegroting van NOC*NSF.

Zowel na afloop van de planningsperiode, 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.

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 jaarplan en een begroting voor de werkorganisatie NOC*NSF opgesteld en wordt de meerjarenbegroting geactualiseerd. Het jaarplan 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 directie bevoegd het beleid uit te voeren binnen de kaders van het jaarplan en de begroting. De directie rapporteert aan het bestuur over de voortgang van het beleidsplan en de begroting. Zowel in de begrotingscyclus als jaarrekeningscyclus wordt de Financiële Commissie (adviesorgaan Algemene Vergadering) betrokken en geraadpleegd.

deel 2

Jaarrekening 2019

Link naar jaarrekening

https://nocnsf.nl/media/2909/jaarrekening-van-nocnsf-2019.pdf

**Vereniging Nederlands Olympisch Comité *
Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF)**

Bezoekadres
Papendallaan 60, Arnhem

Postadres
Postbus 302, 6800 AH Arnhem

Telefoon
026 - 483 44 00

Email
info@nocnsf.nl

KvK
09059703

RSIN
0068.61.763

Web
www.nocnsf.nl

NOC*NSF