

jaarverslag

2020

Arnhem, mei 2021

#wewinnenveelmetsport

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

Papendallaan 60
6816 VD Arnhem
026 - 483 44 00
info@nocnsf.nl

www.nocnsf.nl
KvK 09059703
RSIN 0068.61.763

Inhoudsopgave

Deel 1 : Bestuursverslag 2020	4
1. Voorwoord	4
2. Profiel	5
2.1. Algemeen	5
2.2. Naam en zetel	5
2.3. Doelstelling	5
2.4. Visie	5
2.5. Missie	6
2.6. Strategie	6
3. Uitvoering beleidsdoelen Sportagenda 2017+	6
3.0. Veranderagenda NOC*NSF: naar een Vereniging 3.0	7
3.1. Ontwikkeling van sport	8
3.1.1. Versterken sportbonden	9
3.1.2. Public Affairs	9
3.1.3. Internationale Zaken en Events	11
3.1.4. Integrity en Governance	12
3.1.5. Centrum Veilige Sport Nederland	13
3.1.6. Innovatie, Kennis en Onderzoek	14
3.1.7. Olympisme	14
3.1.8. NL sport/ Transitie in de sport	15
3.2. Topsport	17
3.2.1. TeamNL Prestatiemanagement	17
3.2.2. TeamNL Athlete Services	19
3.2.3. TeamNL Experts	20
3.2.4. TeamNL Games Operations	22
3.2.5. TeamNL Assist	23
3.3. Sportparticipatie	25
3.3.1. Inclusieve sport	26
3.3.2. Sportclubontwikkeling	26
3.3.3. Clubkaderontwikkeling	28
3.3.4. Sportaccommodaties	29
3.3.5. Sportnetwerkontwikkeling	30
3.3.6. Positieve Sportcultuur	31
3.3.7. Sportpromotie	32
3.3.8. NOC*NSF Academie voor Sportkader	33

3.3.9.	Sportmatch – digitaal sportplatform	34
3.3.10.	Sport Support	34
3.3.11.	Sport Intelligence	35
3.3.12.	Preventieakkoord/ Gezonde Sportomgeving	35
3.4.	Financiering van Sport	35
3.4.1.	Verduurzamen en vergroten publieke en private inkomsten/investeringen	36
3.4.2.	Financiële positie en buffers van sportbonden en NOC*NSF	36
4.	Interne organisatie/overige taken NOC*NSF	37
4.1.	Ontwikkelingen binnen de vereniging NOC*NSF	37
4.2.	Kerntaak Belangenbehartiging	38
4.3.	Partnerships & Commercie	39
4.3.1.	Partnerships	39
4.3.2.	Ontwikkelingen model 2021 en verder	40
4.3.3.	Samenwerking sportbonden binnen de propositie	40
4.3.4.	IOC TopX Partner Agreement	41
4.3.5.	Partners van de Nederlandse Sport	41
4.3.6.	NOC*NSF Partners	42
4.3.7.	Suppliers	42
4.3.8.	Fanstrategie	43
4.3.9.	Activaties en opmaat naar 2021	43
4.3.10.	Tevredenheid en zichtbaarheid partners	43
4.4.	Communicatie & Media	44
4.4.1.	Merk	44
4.4.2.	Events	45
4.4.3.	Facts and Figures	46
4.4.4.	Mediapartners	46
4.4.5.	Project- en marketingcommunicatie	47
4.5.	Kerntaak verdelen middelen	48
4.6.	Werkorganisatie NOC*NSF	49
4.7.	Informatiebeveiliging	54
4.8.	Overige taken	56
Deel 2:	Jaarrekening 2020	57
5.	Financieel perspectief	57
5.1.	Financiële informatie	57
5.2.	Financieel perspectief: 2021 en verder	64
5.3.	Risicoparagraaf	66
6.	Governance	72
6.1.	Bestuur, directie en management	72
6.2.	Verantwoordingsverklaring	74

Deel 1: Bestuursverslag 2020

1. Voorwoord

Het NOC*NSF jaarverslag 2020 is er een met meerdere gezichten. Het jaar 2020 gaat ongetwijfeld de Nederlandse geschiedenisboeken in als het jaar waarin ook Nederland massaal werd getroffen door de Coronapandemie. Het onvoorstelbare werd werkelijkheid. Alle inwoners van Nederland kregen op de een of andere wijze met deze pandemie of de maatregelen ter bestrijding daarvan te maken. Zo ook de sport.

Terugkijkend naar het begin van het jaar 2020 valt ons op dat in die eerste maanden vooral veel terechte aandacht uitging naar de vele zieken en naar diegenen die een besmetting niet overleefden en hun omgeving. Ook sprak iedereen over het zorgpersoneel dat zich zo inzette en het steeds drukker kreeg. Over onszelf en de sport maakten we ons toen nog niet zo'n zorgen. Dit zou wel weer overgaan.

Inmiddels weten we dat het anders is gelopen, het coronavirus is heel 2020 gebleven, Olympische Spelen zijn uitgesteld, alle nationale sportcompetities zijn stilgelegd en ook een belangrijk deel van 2021 kunnen we nog niet 'normaal' alle sporten bedrijven. Alle sportverenigingen en bonden hebben er mee te maken gekregen en worstelen er nu nog steeds mee. Tegelijkertijd is duidelijk dat Nederland zonder sport ongezonder en ongezonder is geworden. De fysieke en mentale weerbaarheid hebben door alle (noodzakelijke) maatregelen een forse deuk opgelopen.

Als wij nu op 2020 terugkijken doen we dat met gemengde gevoelens. We zijn trots op wat al die sportclubs wel hebben kunnen doen, op hoe de sportbonden de crisis overleven en ook op onze eigen werkorganisatie. Dit jaarverslag is vooral een weergave van wat wel is gelukt.

Tegelijkertijd denken we nu, net als begin 2020 ook weer aan al diegenen die ondanks alle maatregelen het afgelopen jaar en ook recent nog ziek zijn geworden en het virus hen mogelijk zelfs fataal is geworden.

Laten we 2020 achter ons laten en zo snel mogelijk met de hele sport Nederland uit de gezondheids crisis helpen door de prachtige mogelijkheden die de sport biedt krachtig weer aan te zetten.

Namens Bestuur en Directie NOC*NSF

Anneke van Zanen
Voorzitter Bestuur NOC*NSF

Gerard Dielessen
Algemeen Directeur

Mei 2021

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 93 aangesloten landelijke sportorganisaties (77 sportbonden en 16 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!

Het verwezenlijken van de droom van NOC*NSF is in 2020 stevig onder druk komen te staan door de wereldwijde coronapandemie die ook de Nederlandse bevolking en de Nederlandse sport fors heeft getroffen. De vanuit de overheid genomen maatregelen om de verspreiding van het SARS-CoV-2 virus te beperken, maakten sporten voor veel mensen gedurende lange tijd moeilijk zo niet onmogelijk.

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.

Deze missie leidt tot de volgende kerntaken:

- Het bevorderen van de sportdeelname en van excellente en aansprekende 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.

In 2020 zijn deze kerntaken met name ter hand genomen in relatie tot de coronapandemie en de daarbij behorende nationale en internationale maatregelen. Als brancheorganisatie heeft NOC*NSF samen met de sportbonden de prioriteit gelegd bij het zoveel mogelijk blijven maken van het zelf kunnen sporten.

2.6. Strategie

We beschrijven onze strategie in de Sportagenda 2017+, waarin de richting is vastgelegd voor de jaren na 2017. In 2019 en 2020 is gesproken over het opstellen van een nieuwe Sportagenda. Begin 2020 is er voor gekozen prioriteit te leggen bij het verder ontwikkelen van de vereniging NOC*NSF. Deze ontwikkeling dient zich te richten op een toekomstbestendige sportinfrastructuur en moet voorwaardenscheppend en richtinggevend zijn voor de samenwerking met en tussen bonden en sectorpartners. Daartoe is in 2020 het traject 'Veranderagenda, naar Vereniging 3.0' doorlopen. Dit proces en de uitkomsten daarvan staan verderop (**zie 3.0**) beschreven. In 2021 zal het proces om te komen tot een nieuwe strategische meerjarenagenda opnieuw worden opgepakt.

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 die bijdragen aan de positionering en innovatiekracht van Nederland (in 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), inclusief ontwikkeling vereniging NOC*NSF
- Topsport (winnen)
- Sportdeelname (meedoen)
- Financiering van de sport

Realisatie Jaarplan 2020

De Sportagenda 2017+ beschrijft gedetailleerd de bouwstenen en werkt deze vervolgens uit in programmatische lijnen en inspanningen. In het Jaarplan 2020 is gespecificeerd welke inspanningen we in 2020 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 2020 zijn gezet richting realisatie van de Sportagenda 2017+.

De realisatie van het jaarplan 2020 heeft plaatsgevonden onder grote invloed van de Coronapandemie waar Nederland als snel in 2020 mee te maken kreeg. De invloed van het coronavirus en de maatregelen tegen het virus zijn in de afzonderlijke delen van dit jaarverslag beschreven.

Als onderdeel van de ontwikkeling van de sportsector zijn we in 2020 in een interactief proces met de leden van NOC*NSF gestart met het opstellen van de Veranderagenda NOC*NSF: naar een Vereniging 3.0.

3.0. Veranderagenda NOC*NSF: naar een Vereniging 3.0

Begin 2020 is ervoor gekozen om met de leden samen de vereniging NOC*NSF verder te ontwikkelen tot wat in de verenigingsliteratuur wel de Vereniging 3.0 genoemd wordt. Deze ontwikkeling richt zich met name op het toekomstbestendig maken van de Nederlandse sportinfrastructuur en dient voorwaardenscheppend en richtinggevend te zijn voor de samenwerking met en tussen bonden en sectorpartners. De Veranderagenda is uiteindelijk tot stand gekomen in drie fasen:

- Een Vereniging 3.0 heeft als belangrijkste taak de ontwikkeling van de achterban en innovatie en vernieuwing van de sector. Gerelateerd aan deze uitgangspunten hebben we allereerst bij de leden de veranderopgaven die voor NOC*NSF de hoogste prioriteit zouden moeten hebben, opgehaald;
- In de tweede fase zijn veranderopgaven gedefinieerd door werkgroepen van leden. Daarbij is aangegeven in welke richting die veranderingen plaats zouden moeten vinden, waarna we in een Verenigingsconferentie gezamenlijk een voorstel voor de Veranderagenda hebben opgesteld;
- Daarna is de op deze wijze tot stand gekomen Veranderagenda in de Algemene Vergadering van NOC*NSF door de leden vastgesteld.

De Veranderagenda bevat 15 veranderopgaven:

Rol	Van 1. Zelfstandig opererend 2. Eigen koers 3. Bepalend voor	>	Naar 1. Supportive caregiver 2. Gezamenlijke koers 3. Faciliterend aan
Governance	Van 4. Bestuur op afstand	>	Naar 4.1 Toezichhoudende bestuurscultuur 4.2 Directie met executiekracht 4.3 Goed samenspel
Scope	Van 5. NOC*NSF is niet alleen voor bonden 6. Binden derde partijen aan NOC*NSF 7. Bepalend voor	>	Naar 5. Voor alle partijen die bijdragen aan de sport met centrale rol bonden 6. Binden derde partijen aan bonden via NOC*NSF 7. Goed samenspel
Financiering	Van 8. Een vaste basisvoet (EUR 16,208) 9. Eenjarige zekerheid financiering 10. Een toekenningsgrondslag (ledenaantal) 11. Beperkte koppeling jaarplannen en sportagenda 12. Apart budget innovatie en diplomabijdrage 13. Beperkte inzicht bonden op inhoudelijke toetsing/verantwoording plannen	>	Naar 8. Hogere maximale basisvoet 9. Meerjarige basisfinanciering (4 jaar) 10. Verbreding grondslag met minimaal een tweede criterium 11. Koppeling met sportagenda (voor elke bond maatwerk) 12. Innovatie- en diplomabudget in basisfinanciering 13. Reviewen plannen collega sportbonden
Participatie	Van 14. Een doelstelling op toename sportparticipatie en geen doelstelling op sportplezier 15. Onduidelijke rol sportparticipatie	>	Naar 14. Alliantievorming op diverse doelstellingen en doelgroepen sportparticipatie en sportplezier 15. Centrale rol sportparticipatie

In de laatste maand van 2020 en in de eerste maanden van 2021 zijn deze veranderopgaven voorzien van een proces en zijn de eerste stappen gezet om deze veranderopgaven ook daadwerkelijk te realiseren, ondanks de Coronapandemie die op de voortgang van het proces wel zijn invloed heeft.

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 2020 hebben ondernomen om deze doelen te bereiken.

3.1.1. Versterken sportbonden

Binnen het programma *Versterken sportbonden*, ook wel de voorloper van het Sportakkoord genoemd, hebben veel sportbonden de mogelijkheid gekregen zich te versterken. Vanwege de coronapandemie is in 2020 het programma budgetneutraal met een jaar verlengd, om sportbonden de kans te geven het opgeleverde gedegen te implementeren. Het programma is ingedeeld in drie onderdelen, zodat er voor elke bond een passend programma is:

- Programmalijn 1: Shared Service Organisatie
- Programmalijn 2: Slagvaardig Organiseren Sport
- Programmalijn 3: Equiperen Sportbonden

Inmiddels doen ruim vijftig sportbonden mee aan het programma.

De **Shared Service Organisatie** 'Nederland Sport' helpt met name kleine en middelgrote bonden bij allerlei (administratieve) taken, door deze gezamenlijk uit te voeren. In 2019 is hiermee begonnen en in 2020 is dit verder geïntensiveerd, met meer aanbod voor sportbonden. Ook hebben meer bonden gebruikgemaakt van de services van Nederland Sport.

Binnen **Slagvaardig Organiseren Sport** werken met name middelgrote bonden samen om zich met het oog op de toekomst te versterken. Het programma is erop gericht dat sportbonden (en haar medewerkers) flexibeler en gericht met toekomstige kansen kunnen omgaan.

Binnen **Equiperen Sportbonden** zijn tien mooie samenwerkingsverbanden gevormd op basis van door de bonden gekozen thema's. In 2019 zijn deze projecten gestart en in 2020 is er binnen de beperkte mogelijke van de coronapandemie een vervolg aan gegeven. Veel bonden hebben vertraging opgelopen in de uitvoering. Hierop hebben we geanticipeerd door het programma budgetneutraal met een jaar te verlengen. Daarnaast is er één programma (Sportaccommodaties) samengevoegd met de uitvoering van het sportakkoord.

In de praktijk van 2020 zijn deze samenwerkingsvormen van grote waarde gebleken bij het pareren van de gevolgen van de Coronapandemie en de overheidsmaatregelen daartegen.

3.1.2. Public Affairs

Lobbydossiers

Vanaf maart 2020 was er één dominant lobbydossier: coronamaatregelen en de compensatie voor de sport (**zie 4.2**).

Tweede Kamerverkiezingen 2021

In april 2020 is de input van de sport- en beweegsector '[Met sport en bewegen naar een energiek en gezond Nederland](#)' naar de programmacommissies van de politieke partijen gestuurd. Dit gebeurde na een intensief traject binnen de vereniging NOC*NSF en met het Sportcampagneteam NL TK2021, dat bestaat uit NOC*NSF, KNVB, KNHB, KNLTB, POS, VSG, Sportkracht12 en met medewerking van het Mulier Instituut en het Kenniscentrum Sport en Bewegen.

De analyse van de verkiezingsprogramma's laat zien dat sport en bewegen een voldoende tot goede positie heeft gekregen in deze programma's.

Door de coronamaatregelen zijn veel vooraf geplande campagne-activiteiten vervallen. Deze zijn ondervangen door veel onlinegesprekken met woordvoerders sport en met de programmacommissies. De [ondertekening van de manifesten: inclusie en participatie en gezonde leefstijl en vitaliteit](#) met 25 partners vanuit de zorg-, welzijn-, onderwijs-, kinderopvang- en de sport- en beweegsector op 22 september kon wel doorgaan, net als het werkbezoek van D66 op 11 september.

Gemeenteraadsverkiezingen 2022

In september is gestart met de sportcampagne voor de gemeenteraadsverkiezingen. Samen met het sportcampagneteam voor de gemeenteraadsverkiezingen en diverse afdelingen van NOC*NSF is de strategie uitgezet die moet leiden tot een succesvolle sportcampagne in 2021 en 2022. Het doel is om na de gemeenteraadsverkiezingen in 2022 sport nog meer integraal in het gemeentelijke beleid terug te zien.

Doorontwikkeling public affairs bonden

In 2020 zaten veertien public affairs-professionals en -strategen van NOC*NSF met tien sportbonden in de politieke werkgroep. Deze werkgroep kwam tien keer online bij elkaar. Tijdens een tweedaagse masterclass, waarbij alle leden aanwezig waren, is naast kennisoverdracht ook een vaste agenda afgesproken:

- Uitvoering public affairs-agenda uit de Sportagenda;
- Verkiezingen;
- Actualiteiten vanuit de politieke agenda (Eerste en Tweede Kamer en Europa);
- Kennis- en informatiedeling stakeholders en netwerken;
- Signaleringsfunctie maatschappelijke en politieke ontwikkelingen.

Ter ondersteuning van de laatste drie punten is eind 2020 besloten dat de gehele politieke werkgroep met één monitoringssysteem gaat werken.

De klankbordgroep politiek, waar NOC*NSF en tien directeurs van sportbonden in zitten, kwam vier keer online bij elkaar. De strategie voor de Tweede Kamerverkiezingen 2021, de coronamaatregelen en Prinsjesdag stonden bij deze bijeenkomsten steeds centraal.

Op verzoek van het bondsdirecteurenoverleg zijn in 2020 ook twee onlinebijeenkomsten georganiseerd voor bondsdirecteuren over public affairs in het algemeen en specifiek over de strategie voor de Tweede Kamerverkiezingen 2021 en Gemeenteraadsverkiezingen 2022.

Sportief Verbinden en werkbezoeken

Op 23 januari 2020 vond tijdens Jumping Amsterdam de twintigste editie van Sportief Verbinden plaats. Het evenement werd georganiseerd door NOC*NSF, het ministerie van VWS, de KNHS, Jumping Amsterdam, de VSG, gemeente Amsterdam en Kenniscentrum Sport en Bewegen. Tijdens het evenement, waar 330 genodigde bestuurders en directeurs van provincies, gemeenten, sportbonden en het bedrijfsleven aanwezig waren, is de routekaart sport vanuit het Klimaatakkoord getekend.

Door de coronamaatregelen zijn tot twee keer toe werkbezoeken van politieke partijen aan Papendal en topsportevenementen geannuleerd. Alleen het werkbezoek van D66 aan het beachvolleybalevenement *King of the Court* kon doorgaan.

3.1.3. Internationale Zaken en Events

Internationale belangenbehartiging

Voor ons is belangenbehartiging buiten Nederland van groot belang. Internationale ontwikkelingen kunnen immers grote gevolgen hebben voor de sport in Nederland. NOC*SF is daarom een actieve speler in het internationale veld. We werken mee aan de wereldwijde ontwikkeling van de sport, waardoor we invloed kunnen uitoefenen op zaken die de Nederlandse sport raken.

In 2020 is intensief samengewerkt met buitenlandse partners om de gevolgen van de coronamaatregelen voor de Nederlandse sport beperkt te houden. Daarnaast zijn de internationale activiteiten verder uitgebreid en is onder meer het volgende bereikt:

- Buitenlandse coronasportprotocollen en -initiatieven zijn vertaald en beschikbaar gesteld aan de Nederlandse sport. Regelmatig zijn situatieanalyses en updates van coronamaatregelen in andere landen gedeeld met Nederlandse sportorganisaties en overheden.
- Er zijn twee sociaal-maatschappelijke sportprojecten in het buitenland georganiseerd: het Game Changer project Tokyo 2020 en World2Win project in Senegal (vanwege de Jeugd Olympische Spelen Dakar 2026). Hiermee is onder andere een bijdrage geleverd aan de legacy van de Olympische en Paralympische Spelen en de Jeugd Olympische Spelen.
- NOC*NSF heeft meerdere Nederlandse kandidaturen voor bestuursfuncties bij internationale federaties ondersteund. Daarnaast hebben we twee programma's voor potentiële internationale bestuurders georganiseerd, te weten het NILE-programma en het TeamNL@work-programma.

Evenementenbeleid

Coronavirus

Vanwege de coronapandemie waren veel werkzaamheden in 2020 aan corona gerelateerd. Door de voortdurende wisselende ontwikkelingen zijn drie werkgroepen opgericht (evenementen indoor, evenementen outdoor en competities). Deze werkgroepen komen elke week een half uur samen om de (nieuwe) ontwikkelingen te bespreken en te vertalen naar de praktijk. Naast de werkgroepen hebben we diverse protocollen en notities geschreven om sporten weer mogelijk te maken. Ook hebben we bonden geadviseerd bij de coulanceregeling van het VWS-subsidiekader Sportevenementen.

Realisatie startdocument Nederlandse Topsportevenementen Strategie

Naar aanleiding van hoofdstuk 6 van het sportakkoord 'Topsport die inspireert' hebben we in 2020 het startdocument van de Nederlandse Topsportevenementen Strategie voor de komende tien jaar opgesteld. Het doel van de strategie is om zoveel mogelijk Nederlanders te inspireren met topsport door een divers palet aan sportevenementen mogelijk te maken.

Om dit te realiseren hebben we het Coördinatie en Informatiepunt Topsportevenementen (CIT) opgericht, waarin de alliantiepartners (VWS, VSG en NOC*NSF) zijn vertegenwoordigd. De taken van het CIT zijn gericht op verbinden, informeren, agenderen en signaleren. Om te meten of we een divers palet aan topsportevenementen mogelijk maken, is het [platform Evenementprofiel](#) gelanceerd. Een deel van de ontwikkeling van dit platform vond in 2020 plaats en het wordt nog verder ontwikkeld in 2021.

Evenementenloket

We hebben afgelopen jaar dertig sportbonden geadviseerd over hun evenementenambities. Ook hebben we een uitgebreide gespreksronde met 35 sportbonden gehouden. De resultaten op het gebied van evenementenambities, uitdagingen en actualiteiten en de visie van de sportbonden op evenementen zijn vastgelegd in de bevindingenrapportage.

Daarnaast hebben we, vanwege het coronavirus, één keer het Platform Evenementen Managers (PEM) georganiseerd tijdens het beachvolleybalevenement King of the Court in Utrecht. Tijdens deze editie van het PEM stond het thema Urban Sports centraal.

3.1.4. Integrity en Governance

Als NOC*NSF staan we voor een eerlijke, veilige sport die toegankelijk is voor iedereen. We vinden het belangrijk dat sporters met plezier kunnen sporten in een veilige omgeving. Er is om die reden veel aandacht voor integriteit in de sport. Machtsmisbruik, intimidatie, doping, matchfixing, criminele inmenging en discriminatie horen niet thuis in de sport. Op allerlei verschillende manieren wordt er daarom al gewerkt aan integriteit.

Toch ontstaan er nog te veel schendingen en kan de aanpak van misstanden nog verbeteren. De impact van misstanden neemt toe. Maatschappelijk, in de media en in de politiek. Bij het Centrum Veilige Sport Nederland blijft het aantal meldingen groeien, het Instituut Sportrechtspraak moet meer zaken dan ooit behandelen. Om een volgende stap te zetten is er om die reden eind 2020 een start gemaakt met een nieuwe visie Sport en Integriteit, die antwoord moet geven op de voorliggende uitdagingen. In 2020 ontstond de indruk dat een aantal integriteitsvraagstukken door de Coronapandemie en de anti-corona maatregelen werden versterkt. Financiële problemen en grotere isolatie zijn daar mogelijke oorzaken van.

Antidopingbeleid

In Nederland hebben we een volwassen antidopingbeleid van NOC*NSF en de Dopingautoriteit. Voor het dopingcontroleprogramma heeft de Dopingautoriteit een *coronaproof* testmethode ontwikkeld. Het voorlichtings- en educatieprogramma heeft zich verder verplaatst naar online voorlichtingen en de recent ontwikkelde e-learnings.

Matchfixing

Ook voor matchfixing zijn de fysieke voorlichtingsbijeenkomsten omgezet naar webinars. Zo is er, naast de e-learning, op dit onderwerp ook interactie met topsporters mogelijk. In de politiek is er aandacht gevraagd voor financiering van de monitoring van gokbewegingen. Ook is er een structureel educatieprogramma voor matchfixing, dat een groter bereik heeft dan de huidige voorlichtingsbijeenkomsten.

Met het oog op het opengaan van de kanospelmarkt in 2021 zal NOC*NSF hier opnieuw aandacht voor vragen. Ook zullen we wijzen op het belang van voldoende aandacht en de mogelijkheden vanuit overheidsinstanties voor signalering van en onderzoek naar matchfixing.

Criminele inmenging in sportverenigingen

Uit onderzoek van Bureau Bruinsma blijkt dat in de sport sprake is van criminele inmenging in sportverenigingen. Het rapport stelt dat het belangrijk is dat er meer aandacht voor komt om sportverenigingen bewust te maken van de risico's van criminele inmenging en hen van kennis te voorzien hoe dit kan worden voorkomen. Het risico van criminele inmenging lijkt door de bijbehorende financiële tegenvallers vanwege Corona vergroot.

Wij hebben voor de publicatie van het rapport al geanticipeerd op een dergelijke uitkomst door een e-learning voor sportbestuurders te ontwikkelen die hier uitgebreid aandacht aan besteedt. De e-learning is ontwikkeld met de Taskforce-RIEC-Brabant-Zeeland en de KNVB.

Grensoverschrijdend gedrag

Het Centrum Veilige Sport Nederland (CVSN) kende het afgelopen jaar opnieuw een groei in contacten en zichtbaarheid. Dit leidde tot extra investeringen van het ministerie van VWS in CVSN om deze groei aan te kunnen (**zie 3.1.5**). Op het gebied van grensoverschrijdend gedrag was er het afgelopen jaar meer aandacht voor intimidatie, machtsmisbruik en discriminatie. Dit als gevolg van ontwikkelingen in het turnen en het voetbal.

3.1.5. Centrum Veilige Sport Nederland

In 2020 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 vijf casemanagers die dagelijks meldingen aannemen, overleggen met de sportbonden en contact onderhouden met het Instituut voor Sportrechtspraak (ISR), hulpverleningsorganisaties en politie.

Stijging aantal dossiers

CVSN en de sportbonden hebben gezamenlijk 828 dossiers aangemaakt in het Case Management Systeem Sport (CMSS), dit is een stijging van 16,3 procent ten opzichte van 2019. Het CVSN zag in de dossiers die door de casemanagers werden behandeld een stijging van 4,7 procent van het aantal meldingen ten opzichte van 2019. Het aantal adviesgesprekken daalde met 3,3 procent.

De vijf vertrouwenspersonen hebben 58 melders, slachtoffers en beschuldigen begeleid. De stijging in dossiers is voor een groot deel te herleiden naar de KNGU-casuïstiek, die vanaf juni onder druk van de meldingen over intimidatie en machtsmisbruik excessief toenam. Het sluiten van de sport en het daardoor verminderen van de sportactiviteiten als gevolg van corona heeft weinig effect gehad op de contacten met het CVSN. Er zijn momenteel 56 bonden en twee servicecontracten aangesloten op het CMSS, met een totaal van 136 gebruikers. Er zijn tien trainingen verzorgd voor gebruikers.

Bijeenkomsten en opleidingen

Het afgelopen jaar zijn alle bijeenkomsten en opleidingen online aangeboden. Zowel de scholingen 'Vertrouwenscontactpersoon vereniging' als 'Herkennen en voorkomen grensoverschrijdend gedrag' konden hierdoor gewoon doorgaan. Het CVSN verzorgde in samenwerking met verschillende hulpverleningsorganisaties twee webinars met het thema Slachtoffer in de sport. Ook zijn er drie webinars met open inschrijving gegeven over de werkwijze van het CVSN.

Verenigingstrajecten

Het project Regeling Gratis VOG en de daarbij behorende expertpoule zijn 58 verenigingstrajecten gestart. Drie daarvan zijn tussentijds gestopt en twee zijn afgerond. De expertpoule verzorgde 31 webinars Sociale veiligheid, zowel op aanvraag als via open inschrijvingen via de Academie Voor Sportkader. De experts maken tijdens de verenigingsbegeleiding voor audits en beleidsinspiratie gebruik van het High5 Stappenplan voor verenigingen. Het aantal aangevraagde VOG's voor vrijwilligers op de verenigingen is met 2,4 procent gestegen.

Communicatie

Vanuit het Sportakkoord-thema Positief sportklimaat zijn er voor de mediacampagne 'Bewustwording grensoverschrijdend gedrag' drie films gemaakt over seksuele intimidatie en de invloed van sociale media. Dit materiaal is vertaald naar posters en flyers die in [Clubbase](#) beschikbaar zijn gesteld voor verenigingen, sportbonden en gemeenten. Daarnaast zijn er ruim 150 social mediaberichten geplaatst en heeft de website van het CVSN een stijgend bezoekersaantal.

3.1.6. Innovatie, Kennis en Onderzoek

Innovatiefonds

In 2020 kregen 32 sportbonden een toekenning uit het Innovatiefonds, waarmee zij hun innovatieve ideeën konden uitvoeren. In totaal is er 2,3 miljoen euro toegekend aan sportbonden.

NWO 2017-2020

In 2020 is het meerjarig onderzoeksprogramma van NWO, mede gefinancierd door Nederlandse Loterij, doorgegaan in haar laatste uitvoeringsjaar. De onderzoeken zijn vertraagd door de coronamaatregelen. In 2021 wordt het programma vervolgd en naar verwachting afgerond.

In 2020 is een eerste aanzet gemaakt voor een nieuw meerjarig programma Onderzoek (& innovatie), dat in 2021 gaat starten voor de komende jaren. Hier zal de sport beperkt aan bijdragen vanuit de beschikbare Nederlandse Loterij-middelen. De inzet is om innovatie en onderzoek meer aan elkaar te verbinden en het programma veel meer vanuit de uitdagingen in de sportpraktijk op te bouwen.

3.1.7. Olympisme

Olympisme zet zich in om de gedachte achter de Olympische Beweging onder de aandacht te brengen. De Olympische Beweging heeft als belangrijkste doel te bouwen aan een vreedzame en betere wereld door sport. Binnen de afdeling Corporate Affairs zijn er twee specifieke activiteiten: educatie en erfgoed.

Olympische educatie

Het jaar 2020 zou in het teken staan van de Olympische en Paralympische Spelen in Tokio. Daar was een olympisch lespakket voor ontwikkeld voor kinderen tot en met 12 jaar. Scholen zouden daar kosteloos gebruik van kunnen maken via www.teamnl.org/indeklas. De lespakketten zijn vanwege het uitstel van de Spelen met 1 jaar in 2020 nog niet onder de aandacht gebracht, waardoor ze in 2021 te gebruiken zijn. Daarnaast is er een olympisch spel ontwikkeld, waar de olympische waarden en vaardig bewegen centraal staan. Dit spel is uitgebracht in een tijdschrift van Bol.com (speelgoed) met een oplage van om en nabij de 1 miljoen exemplaren.

Olympisch erfgoed

Naast de gangbare werkzaamheden rondom het beheer en de registratie van de sporterfgoedcollectie van NOC*NSF zoals het up-to-date houden van het registratiesysteem, is in 2020 een aantal specifieke zaken uitgevoerd. Zo zijn de banden met de Nederlandse Vereniging van Olympische Deelnemers aangehaald, heeft het Olympisch Pop-up Museum op een aantal plekken gestaan en is onder de titel 'World of Olympians' is een interviewreeks gestart met oud-olympische deelnemers, geïnspireerd door het IOC. Vanwege de Coronapandemie zijn er wel veel minder bijeenkomsten geweest waar het Olympisch Erfgoed met het Op-Up museum bij aanwezig kon zijn.

3.1.8. NL sport/ Transitie in de sport

NLsport is een samenwerkingsinitiatief van sportbonden en NOC*NSF met als opdracht de 'transitie in de sport' te stimuleren. In 2020 focust het programma van NLsport zich op de continuïteit van impactvolle en kansrijke initiatieven en het samenbrengen van versnipperende kennis, ervaring, middelen en mankracht.

Uiteraard heeft de coronacrisis ook impact gehad op transitie en innovatie. Zo is een deel van het budget beschikbaar gesteld voor het Corona Noodfonds voor de Sport en is een aantal activiteiten niet doorgegaan. Maar een crisis biedt ook ruimte voor vernieuwing doordat bestaande structuren en rolpatronen worden doorbroken. Op basis van een evaluatie door een extern bureau in 2020 wordt de positionering en organisatie van transitie en innovatie in de georganiseerde sport in 2021 verder ontwikkeld.

Communicatie

Sinds eind 2019 is de website detransitieindesport.nl in de lucht. De gedragsstatistieken op de website tonen een lage *bounce rate*, een hoog aantal bezochte pagina's per bezoek en een hoge sessieduur. Ook de statistieken van de nieuwsbrief zijn positief. Desondanks blijft kennisdeling en de zichtbaarheid van de activiteiten van NLsport een belangrijk aandachtspunt.

Sport Innovatiestudio

De voornaamste rol van de Innovatiestudio is het ondersteunen en faciliteren van bonden op het gebied van innovatie. In 2020 zijn 36 bonden geholpen bij hun innovatieve projecten. Daarnaast is kennisdeling een belangrijk aandachtspunt. Vanwege de coronapandemie zijn er online *Sport Innovatietalks* geweest in plaats van live meet-ups, waarbij de Innovatiestudio in gesprek is gegaan met experts van binnen en buiten de sport.

In 2020 zijn er 21 Sport Innovatietalks geweest. Daarnaast zijn er twee *hardcopy* magazines uitgegeven en hebben in totaal 25.000 bezoekers de website van de Innovatiestudio bezocht. Op de website en in de nieuwsbrief is er veel aandacht besteed aan het *remote* werken. Daarnaast is er een online masterclass georganiseerd over de inzet van video als communicatiemiddel. Hier deden twintig bonden aan mee.

Tot slot zijn er twee grotere innovatie-initiatieven waar de Innovatiestudio het voortouw heeft genomen. Zo is de tool 'Vraag de club' opgeleverd, waarmee verenigingen hun leden makkelijk kunnen laten meepraten- en -beslissen over verenigingszaken. Daarnaast zijn er eerste stappen gezet op het gebied van 'Smart scheduling', dat zich richt op het gebruik van AI bij de competitie-indeling.

SportOn

Eind mei 2020 is de pilot van het multisportplatform SportOn afgerond. Hoewel er voldoende aanknopingspunten waren voor een doorontwikkeling van het platform, was het vanwege corona niet mogelijk om het platform actief te houden. Hierdoor ontstond ruimte om met bonden in gesprek te gaan over hun behoefte aan het vernieuwen en flexibiliseren van het sportaanbod. Op basis hiervan is de focus van SportOn verbreed en ontwikkelt SportOn zich door tot sparringpartner, kennisdeler en verkenner van de markt.

Nationaal Fonds voor de Sport

In 2020 is er toegewerkt naar de oprichting van het Nationaal Fonds voor de Sport. Tijdens de Algemene Vergadering van NOC*NSF in november 2020 is besloten dat er een vervolg gegeven wordt aan dit traject en is er specifiek budget voor het fonds beschikbaar gesteld. In 2021 werken we toe naar de daadwerkelijke oprichting.

Data en analyse

De voornaamste ambitie voor 2020 was het vergroten van de kennis en vaardigheid bij medewerkers van bonden op het gebied van data en analyse. We hebben een online masterclassprogramma ontwikkeld waar 34 medewerkers van 22 organisaties naar tevredenheid aan hebben deelgenomen.

Collectieve inkoop

De pilot op het gebied van collectieve inkoop heeft aangetoond dat sportbonden fors geld kunnen besparen door hun producten en diensten collectief in te kopen. Nadat het besparingspotentieel is geanalyseerd, zijn er daadwerkelijk besparingen gerealiseerd en is de inkoopvolwassenheid toegenomen. De collectieve inkoopmogelijkheden zijn van dienst geweest bij het inkopen van Coronatesten en bijbehorend materiaal. Daarnaast is er een e-magazine *Sport & Ondernemen* uitgegeven waarin de kracht van collectieve inkoop wordt belicht.

Frontrunners

In oktober 2019 is de tweede generatie frontrunners gestart. Dit team van jonge, ambitieuze professionals die bij een sportbond of NOC*NSF werken, hebben als doel de transitie in de sport aan te jagen. Dat doen ze door kennis te vergaren en die met elkaar en de sportwereld te delen. Zo organiseerden de frontrunners dit jaar meerdere doorbraaksessies, gaven ze via hun blog tips over effectief online brainstormen en deelden ze goede voorbeelden van co-creatie en community-management in de sport.

Overige initiatieven

Naast de projecten van NLsport is er een aantal initiatieven van bonden en NOC*NSF financieel en inhoudelijk ondersteund. Deze initiatieven dragen bij aan de professionalisering en ontwikkeling van de georganiseerde sport.

3.2. Topsport

NOC*NSF en de sportbonden hebben de ambitie om bij de tien beste topsportlanden van de wereld te horen. We willen winnen! Daarbij streven we naar meer medailles in meer disciplines met meer impact.

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. Daarom bouwen we voor onze (potentiële) wereldtoppers verder aan hoogwaardige topsport- en opleidingsprogramma's. Die bestaan uit 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.

De ambities die hierboven zijn benoemd, worden uitgewerkt binnen de vijf teams van de unit Topsport. Hieronder lichten we per team toe welke stappen er in 2020 zijn gezet om de doelen te realiseren en welke invloed de Coronapandemie heeft gehad.

3.2.1. TeamNL | Prestatiemanagement

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

Talentontwikkeling

We hebben een beleidsdocument opgesteld met betrekking tot het in-, door-, en uitstroomproces van talentvolle sporters om het proces rond de talentprofielen en -statussen te verscherpen. Er zijn gesprekken gevoerd met alle betrokken bonden ter verdieping van de profielen voor ingang van het schooljaar 2021/2022.

Ook hebben we de opleidingsprogramma's uitvoerig geëvalueerd. Talentcoaches en hoofdcoaches Talentontwikkeling zijn via bijeenkomsten en individuele gesprekken uitvoerig in deze thematiek meegenomen. Daarnaast is bij 25 programma's de leerlijn prestatiegedrag opgesteld van waaruit de coaches geschoold worden om dit bij hun sporters te ontwikkelen.

Verder is de evaluatie van de pilot S-2 bij honkbal, zwemmen en judo vormgeven. En is er een plan geschreven voor Talent transfer Paralympisch. Samen met andere partijen als bonden, revalidatiecentra en defensie gaan we daarmee de instroom in programma's verbeteren. En tot slot is er een plan opgesteld om de TeamNL Talentdagen (Olympische en Paralympische) te optimaliseren.

Topsportinfrastructuur

Wat betreft de topsportinfrastructuur heeft dit jaar in het teken gestaan van de implementatie van de ontwikkelde strategische landkaart. In het eerste kwartaal hebben we de analyse 'blik op de toekomst' van de huidige en gewenste topsportinfrastructuur opgeleverd.

Om de infrastructuur te monitoren hebben we het accreditatiesysteem en visitatieproces doorontwikkeld. De vijf TeamNL centra die topsport- en opleidingsprogramma's van sportbonden faciliteren zijn bezocht.

Generieke wijzigingen in governance eisen en financiële verplichtingen zijn vastgelegd in een nieuwe accreditatie-overeenkomst 2021-2024. Ook zijn scenario's uitgewerkt voor een integrale en duurzame financiering van de gewenste topsportinfrastructuur en een effectieve organisatiestructuur die leidt tot een kwaliteitsverbetering van de programma's.

In navolging van Deelakkoord 6 van het Sportakkoord is er een projectteam gestart voor een processchets hoe te komen tot exploitabele (top)sportaccommodaties en alternatieve financieringsmodellen. Daarnaast is er een naamswijziging doorgevoerd. De term 'CTO' is vervangen door 'TeamNL centrum'.

We hebben een project opgestart om samen met de TeamNL centra te komen tot het vergroten van de maatschappelijke waarde van topsport én de TeamNL centra. Tot slot is er opvolging gegeven aan het beëindigen van de overeenkomsten met de Regionale Topsport Organisaties en cofinanciering van RTC's.

Doorlopende leerlijnen

Samen met sportbonden en onderwijs hebben we een nieuwe structuur ontwikkeld voor de doorlopende leerlijn van toekomstige topsport- en talentcoaches. Het herijkingsproces voor de KSS (Kwalificatie Structuur Sport) loopt. De regiegroep, procesgroep en valideringsgroep zijn samengesteld en de concept beroepsprofielen voor trainer-coaches opgesteld. Voor de harmonisering met het kwalificatiedossier sport (onderwijs) is het traject parallel georganiseerd met het MBO.

Daarnaast zijn in samenwerking met onderwijs twee pilotprojecten voor ontwikkeling en uitvoering van opleidingen op niveau 3 gestart. De ene met de gymnastiekunie KNGU en de andere met de skateboardfederatie SFN.

Er zijn twee werkconferenties georganiseerd om input van opleidingspartners op te halen met betrekking tot opleidingen TC (trainer-coach) 3+4 en AD Sport TTC (Associate Degree Sport Topsport Talent Coach). De werkconferentie voor niveau 3 en 4 heeft geleid tot tien geïnteresseerde sportbonden en tien geïnteresseerde onderwijsinstellingen om een pilotproject te starten.

Het macrodoelmatigheidsonderzoek AD Sport TTC is afgerond. Sleutelfiguren zijn bevraagd over de herkenbaarheid van het beroepscompetentieprofiel TTC en de behoefte aan TTC als beroepskracht. Het onderzoeksresultaat is positief en heeft ertoe geleid dat de eerste Macrodoelmatigheidstoets Aanvraag is goedgekeurd voor de Hogeschool van Amsterdam.

Op niveau 6 zijn de minorprogramma's van hogescholen geïnventariseerd in het kader van het mastercoachprogramma. Eveneens is een conceptprofiel opgesteld en getoetst bij hogescholen, tijdens de TOF en bij een aantal topsportcoaches.

Master Coach in Sports

De evaluatie van Master Coach in Sports 2017+ is afgerond. Mede op basis van de resultaten hiervan wordt in 2021 het programma 2021+ gebouwd. Op 14 april 2020 vond het 87ste Nationaal Coach Platform (NCP) plaats. Het NCP is mede vanwege Corona voor het eerst digitaal georganiseerd in acht groepen van coaches en technisch directeuren. Het thema van dit NCP was 'Motivatie voor, tijdens en na presteren'. Tot slot zijn er meerdere webinars georganiseerd voor coaches en technisch directeuren.

Prestatiemanagement

Het team Prestatiemanagement heeft de topsport- en opleidingsprogramma's van TeamNL ondersteund. Dit stond in 2020 in het teken van het coronavirus en de bijbehorende dynamiek.

3.2.2. TeamNL | Athlete Services

TeamNL | Athlete Services ontwikkelt en faciliteert TeamNL-carrières.

Communicatie en bewustwording

Vanwege het coronavirus en daaruit volgende gebeurtenissen is er meer communicatie met sporters geweest dan gepland. De frequentie van de nieuwsbrief voor sporters werd gemiddeld gezien meer dan verdubbeld. Van april tot en met juni werd deze zelfs wekelijks verstuurd.

Ook is het format TeamNL Talks ontwikkeld. TeamNL Talks is een onlineprogramma om sporters te inspireren, te informeren en om kennis te halen en te brengen. Op het gebied van communicatie en bewustwording zijn in 2020 nog veel andere stappen gezet die samen bijdragen aan de zichtbaarheid van en bewustwording binnen TeamNL. Enkele voorbeelden zijn: het ontwikkelen van een LinkedInpagina voor sporters en een TeamNL waardenboekje voor sporters, coaches en staf.

TeamNL@work

Met betrekking tot TeamNL@work zijn het afgelopen jaar veel activiteiten verricht. Onder andere:

- Voeren van intakegesprekken (140) en passende ondersteuning bieden;
- Ontwikkeling webinar LinkedIn, tutorial Schrijven, tutorial CV maken;
- Ontwikkeling en uitvoering praktijkprogramma's 'Ondernemen, iets voor jou?' 'Personal Branding' en 'Internationaal Besturen';
- Ontwikkeling TeamNL@work bedrijvenpool (ca. 40 bedrijven);
- Implementatie motie Heerema in het VO;
- Aanstelling topsportcoördinator MBO bij MBO Raad;
- Ontwikkeling Stappenplan topsport en onderwijs MBO;
- Overzicht knelpunten topsport en onderwijs door corona.

Implementatie voorzieningen aanbod voor geïdentificeerde talentvolle sporters

Vanwege de coronacrisis is een tijdelijke bijdrageregeling opgezet en uitgevoerd voor de tegemoetkoming van de verblijfshuurskosten van de CTO's (twee tranches). Daarnaast is de aanvraag en toekenning voorziening voor talentvolle sporters die opgroeien in armoede verlengd en verbreed. Ook heeft bij de Judo Bond Nederland de pilot met de TeamNL mobility card plaatsgevonden.

Voorziening topsporters TeamNL

Topsporters met een topsportstatus hebben gebruik kunnen maken van de voorzieningen die vanuit TeamNL Athlete Services aangeboden worden. Voorbeelden zijn de topsportpolis, Toyota olympic car, fiscaal en juridisch advies en, vanuit het Fonds voor de Topsporter, stipendium en kostenvergoeding.

Voor sporters die te maken kregen met verlies van inkomen door corona, is de Tijdelijke Corona Regeling ontwikkeld. Deze is uitgevoerd door het Fonds voor de Topsporter.

De samenwerking met en ondersteuning aan de NOC*NSF Atletencommissie (inclusief secretariaat) en NL Sporter is afgelopen jaar voortgezet. Dat geldt ook voor de samenwerking met de NVOD.

Statusbeleid

Binnen het statusbeleid zijn statussen verlengd omdat door corona meetmomenten zijn weggefallen. In eerste instantie zijn de statussen collectief verlengd tot en met september. Daarna is per topsportprogramma verlengd tot een mogelijk volgend meetmoment. Ook is het statusreglement geëvalueerd en akkoord bevonden door de Algemene Vergadering van NOC*NSF.

3.2.3. TeamNL | Experts

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

Expertbegeleiding Olympische/Paralympische Spelen Tokyo

Vanwege het uitstellen van de Spelen is uiteraard ook de daadwerkelijke expertbegeleiding tijdens de Spelen een jaar verplaatst. In nauwe samenwerking is bepaald welke services op de diverse expertgebieden wenselijk en haalbaar zijn. In 2020 zijn op dat gebied de volgende zaken gerealiseerd:

- De benodigdheden voor het inrichten van de medische ruimtes in Tokyo staan klaar;
- Er is een plan voor het inrichten van de ruimte voor strength & conditioning;
- Er is een plan voor het gebruik van *video capture* en bijbehorende services, ook alle materialen zijn gereed;
- Er is een plan voor interventies voor het presteren in een warm en vochtig klimaat, ook alle materialen zijn gereed;
- De prototype app 'routing eetzaal' is opgeleverd en getest tijdens YOG Lausanne.

Klimaat Tokio

Binnen het project Thermo Tokyo hebben we op interdisciplinaire wijze de laatste hand gelegd aan voorbereidingen op presteren in het klimaat van Tokio. Experts hebben elkaar en programma's actief geïnformeerd over de relevante waarnemingen en ingezette acties. In 2020 zijn alle benodigde materialen als koelvesten, cool caps en slushmachines aangeschaft en waar nodig ontwikkeld. Ook zijn er richtlijnen voor gebruik opgesteld en is binnen de programma's geoefend met de inzet van materialen en protocollen. Ook de mentale component is geïntegreerd.

Tijdens de coronacrisis zijn deze materialen, en de expertise op het gebied van gebruik daarvan, ingezet in ziekenhuizen. In totaal zijn er 282 TeamNL-koelvesten, 29 koelboxen en 12 slushmachines aan de corona-afdelingen van meer dan 20 verschillende Nederlandse ziekenhuizen uitgeleend.

Athlete Management Systeem

TeamNL Experts heeft een actieve bijdrage geleverd aan het integreren van de datastromen op de verschillende expertgebieden in het Athlete Management Systeem (AMS). De voor de richtlijnen medisch handelen gemaakte geheimhoudings- en toestemmingsverklaring zijn onder andere vertaald naar een werkbare vorm voor AMS.

Expertinzet per expertgebied

Tot slot is het beleid op expertinzet per expertgebied aangescherpt, in heldere taal op papier gezet en gedeeld met TeamNL centra en met bonden.

Hieronder worden per expertgebied enkele hoogtepunten toegelicht:

Performance Technology

We hebben verschillende nieuwe hardware (smartclips, Garmin, Catapult) en software (MyVA, VINCPRO) getest en daarnaast werken we continu aan het verbeteren van integraties van bestaande prestatietechnologie bij bonden (Kistler, MIRA coachtool, Samsung project, video inzet). De focus ligt daarbij op goede inzet en doorontwikkeling van bestaande systemen.

Strength & Conditioning

Er zijn tien Masterclasses georganiseerd waarvan er één als doel had de implementatie van Strength & Conditioning in het nieuwe Athlete Management systeem goed te laten verlopen.

Onderzoek & Innovatie

De expert aerodynamica doet nu, naast wielrennen, ook onderzoek binnen schaatsen. Er zijn projecten met betrekking tot pakken, helmen en haardracht uitgevoerd. Daarnaast zijn alle voorbereidingen getroffen om begin 2021 het project meten aerodynamica op ijs (i.p.v. in windtunnel) en het project optimalisatie aerodynamica skeleteon van start te laten gaan.

Performance Medicine

Met technisch directeuren, CTO's en prestatie managers is de visie op de toekomst van de topsport-medische begeleiding verdiept. Daarnaast is het medische netwerk van TeamNL benut voor het snel inzetten van expertise en materialen voor koelen van personeel op corona-afdelingen.

Performance Behaviour

De toolbox prestatiegedrag is gelanceerd met de eerste twaalf competenties en drie themapagina's met webinars en tools met toegang voor meer dan 500 gebruikers (coaches en sporters). Ook hebben we specifieke factsheets gemaakt met betrekking tot de psychologische impact van en omgaan met het coronavirus en de coronamaatregelen.

Performance Nutrition

De Software van Nutritics is afgestemd op de wensen van de experts. De datastromen van de voedingsapps die door de experts gebruikt worden, zijn gekoppeld aan AMS.

3.2.4. TeamNL | Games Operations

TeamNL Games Operations organiseert het optimale ontwikkel- en prestatieklimaat bij elke uitzending naar een topsportevenement.

Uitzendingen

Het jaar 2020 had een heel mooie sportzomer moeten worden. Maar door de coronacrisis is dit niet doorgegaan. In 2020 heeft er één uitzending plaatsgevonden, namelijk naar de Youth Olympic Games (YOG) in Lausanne. Deze uitzending stond volledig in het teken van 'leren presteren'.

Vorbereidingen voor Olympische/Paralympische Spelen

In verband met het uitstellen van de Olympische en Paralympische Spelen zag het jaar 2020 er voor TeamNL Games Operations anders uit dan gepland. Allereerst hebben we alle overeenkomsten en contracten onder de loop genomen. Er is geannuleerd waar dit binnen de voorwaarden kon. Er zijn afspraken doorgeschoven waar dat mogelijk en toepasselijk was.

We hebben een risicoanalyse opgesteld op financieel en sporttechnisch vlak. Ook is er een 'kansen analyse' gemaakt op basis van het extra jaar dat in tijd nu beschikbaar is. Begrotingen zijn gecheckt op uitputting, op extra kosten en op mogelijke besparingen.

Er was continu aandacht voor communicatie naar sporters, coaches, technisch directeuren, algemeen directeuren en teammanagers. Stakeholders werden zo goed mogelijk ondersteund bij het opvangen en ten goede keren van opkomende consequenties van het uitstellen van de Spelen.

Na duidelijkheid over het doorgaan van de Olympische en Paralympische Spelen in 2021 hebben we de voorbereidingen opnieuw gestart op basis van de input en informatie die we vanuit Tokio en het IOC ontvingen. De uitgangspunten voor de eigen operatie zijn:

- Geen concessies aan het prestatieklimaat sporters;
- Alle extra's worden zoveel mogelijk geschrapt;
- Creatieve oplossingen om sporters toch een echte 'Spelen beleving' te geven;
- Creatieve switch maken om TeamNL in Nederland zo dicht mogelijk bij de fans te brengen in samenspraak met de afdelingen C&M en P&C. (denk hierbij aan het Olympic Festival en dagelijkse huldigen aldaar, een alternatief format voor een teampresentatie en de mogelijkheid voor een medailletaxi in Nederland).

Governance model Games Operations

Daarnaast was een speerpunt binnen het team het evalueren van het geïmplementeerde governance model Games Operations. Hierin is helder vastgelegd hoe de samenwerking en taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen chef de mission, technisch directeur, teamleider Games Operations, projectleider en prestatie manager in de praktijk plaatsvindt. Gezien het uitstellen van de Olympische en Paralympische Spelen heeft alleen een tussentijdse evaluatie plaatsgevonden op zowel de governance als de inhoudelijke deelprojecten en zijn verbetervoorstellen hierop vervroegd doorgevoerd.

Innovatie

Daarnaast is de accreditatieportal vernieuwd met een enorme toename in gebruiksvriendelijkheid. Ook zijn de master-Excelbestanden (vluchten, accommodatie, accreditatie, precamps etc) totaal vernieuwd waardoor de logistieke consequenties van diverse wijzigingen betrouwbaarder en sneller in beeld zijn en aangepast kunnen worden.

Voorbereidingen

Tot slot hebben ook de evenementen die in 2022 of later gaan plaatsvinden, al de nodige voorbereiding gevraagd. Onder andere de Olympische en Paralympische Spelen Beijing 2022 en de Olympische en Paralympische Spelen Parijs 2024.

3.2.5. TeamNL | Assist

TeamNL | Assist organiseert doelgerichtheid, efficiëntie en accountability.

Athlete Management Systeem

Met betrekking tot de uitvoering van het Athlete Management Systeem zijn de volgende werkzaamheden verricht:

- Er is een overeenkomst afgesloten met de leverancier van het geselecteerde Athlete Management Systeem (looptijd vijf jaar);
- Het Athlete Management Systeem is in gebruik genomen door 18 bonden en de TeamNL centra (Papendal, Amsterdam, Heerenveen, Eindhoven) waar deze bonden faciliteiten afnemen;
- De e-learning 'Privacy in de Topsport' voor sporters, coaches en experts is in gebruik genomen;
- De privacy en toestemmingsverklaringen voor het gebruik van AMS en het delen van informatie vanuit de medische staf zijn ingericht;
- Er is een security assessment gedaan op het AMS/PEN-test mobiele app inclusief het verwerken van de bevindingen tot concrete functionele verbeteringen;
- Pilot met KNZB en KNSB voor dataplatform in relatie tot AMS;
- Er is een advies opgeleverd inzake 'Dataplatform NOC*NSF als dienstverlening naar bonden en CTO's';
- Er is een start gemaakt met het uitwerken van diensten catalogus voor dataopslag, -integratie en -analyse;
- Er heeft een verkenning plaatsgevonden naar samenwerking met Sport Data Valley in het kader van opleiding en training coaches en embedded scientist en ondersteuning bij dataonderzoek.

Verdelen Middelen 2021 en verder

In 2020 zijn voor de zomersporten de stappen 'erkennen, focussen en financieren' doorlopen. Deze drie stappen worden éénmaal in de vier jaar doorlopen bij de start van een nieuwe cyclus. Ondanks het uitstel van de Spelen in 2020, is aan deze tijdlijn vastgehouden. Hierin zijn onder andere de volgende stappen gezet:

- De erkenningstoets is uitgevoerd en heeft geresulteerd in een nieuwe lijst met erkende topsport- en internationale wedstrijdsportdisciplines 2021-2024 (vastgesteld door AV NOC*NSF mei 2020);
- Van alle erkende disciplines is de prestatietoets uitgevoerd;
- Alle erkende disciplines (zomersporten) hebben een investeringsadvies gekregen voor de aankomende cyclus (2021-2024);
- Met alle huidige gefinancierde programma's is een investeringsgesprek gevoerd over de aanvraag voor de periode 2021-2024;
- Bonden en CTO's hebben een investeringsaanvraag ingediend voor 2021-2024 die inhoudelijk en financieel zijn beoordeeld;

- Op basis van alle investeringsaanvragen is een voorlopig verdeelvoorstel gemaakt voor de zomersporten. Dit voorlopige verdeelvoorstel is getoetst bij het Expertpanel Top 10 en vastgesteld door de directie van NOC*NSF. Ditzelfde is gebeurd met de definitieve aanvragen en toekenningen (deze zouden oorspronkelijk na de Olympische en Paralympische Spelen worden ingediend. Maar ondanks het uitstellen van de Spelen is besloten aan het tijdsplan vast te houden);
- Tot slot zijn ook de toekenningen voor de winterprogramma's gedaan.

Kansrijkheid

In verband met het uitstellen van de Spelen zijn er nieuwe subdoelen gesteld en is de focus van het proces van het verdelen van middelen verschoven van Tokio naar Parijs. Enkele resultaten worden hieronder beschreven:

- Extra data-aankoop in gang gezet ten behoeve van uitrol Proof of Concept naar alle relevante olympische zomersporten. Na de 'tijd/afstand/gewicht-sporten' zijn we nu bezig met de 'head-to-head sporten';
- Verdere implementatie in de AML omgeving, dat wil zeggen alle losse onderdelen vanaf data input t/m grafische output aan elkaar verbinden. Hier werken we gestaag aan verder;
- Doorontwikkeling algoritmes (kansrijkheid zo goed mogelijk berekenen + prestatieperspectief);
- Grafische output verbeteren en uitbreiden, naar aanleiding van overleg met PM.

Maatschappelijke waarde Topsport

Er is een interne en externe maatschappelijke analyse uitgevoerd over de maatschappelijke waarde van topsport, de uitkomsten worden in Q1 2021 verwacht.

3.3. Sportparticipatie

De sportparticipatie (of: sportdeelname) in Nederland is de afgelopen jaren uitgegroeid tot één van de hoogste van de wereld. Sinds januari 2013 meet NOC*NSF maandelijks het sport- en beweeggedrag van de Nederlander. In de periode 2013 tot en met 2019 is de sportdeelname voortdurend gestegen.

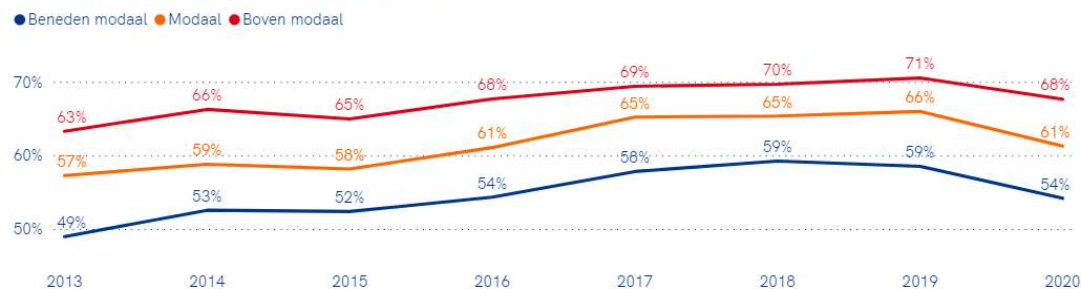
De impact van de coronapandemie op de sportdeelname in Nederland was en is gigantisch. De groei van de afgelopen jaren is totaal verdwenen. Ruim veertig procent van de Nederlanders is minder gaan sporten. Met name Nederlanders die de structuur, de begeleiding van trainers en het sociale karakter van het samen sporten nodig hebben om te sporten, zijn gestopt. Veel sporten konden door de coronamaatregelen bijna het gehele jaar niet beoefend worden. Voorbeelden hiervan zijn roeien, fitness groepslessen en volleybal.

Jaar	# Respondenten	# Maandelijks Sporters	% Maandelijks Sporters	# Wekelijkse Sporters	% Wekelijkse Sporters
2013	35.000	9.928.000	65%	8.558.000	56%
2014	37.000	10.207.000	67%	8.990.000	59%
2015	38.000	10.121.000	66%	8.930.000	58%
2016	37.000	10.638.000	69%	9.387.000	61%
2017	38.000	11.218.000	72%	9.962.000	64%
2018	37.000	11.342.000	73%	10.109.000	65%
2019	37.000	11.472.000	73%	10.179.000	65%
2020	35.000	11.050.000	70%	9.687.000	61%

Wekelijkse sportdeelname in de loop der jaren



Wekelijkse sportdeelname naar inkomen in de loop der jaren



Aantal respondenten (05 t/m 80 jaar)

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
35.037	36.988	38.454	37.448	37.660	37.192	37.343	34.809

3.3.1. Inclusieve sport

Stimuleringsbudget

Sportbonden en NOC*NSF hebben in 2020 aan bijna 200 sport- en beweegaanbieders een stimuleringsbudget van € 850,- toegekend. Dit microbudget wordt ingezet om het 'inclusief-aanbod' van sport- en beweegaanbieders te versterken/ontwikkelen.

Ongeveer de helft van de toegekende aanvragen is gericht op mensen met een beperking. Een kwart van de aanvragen focust op ouderen. De rest van de toegekende aanvragen raken doelgroepen als mensen met een laag inkomen, kwetsbaren en gender- en seksediverse personen (LHBTI+).

Campagne

In samenwerking met tien partijen van de sportakkoord alliantie 'Sporten en bewegen voor iedereen' is Zouka Media de partij die uitvoering gaat geven aan een campagne over bewustwording op het gebied van inclusief sporten en bewegen (inclusief toetsing bij diverse sportbonden). De campagne is gereed om landelijk gelanceerd te worden voor de periode van drie weken. Momenteel maken we een plan van aanpak. Afhankelijk van de routekaart wordt er een geschikt moment in 2021 om te starten gekozen.

Symposium

In 2020 zijn alle voorbereidingen getroffen om op 14 januari 2021 de eerste editie van het Symposium Diversiteit en Inclusie online plaats te laten vinden. Dertig sportbonden hebben hun handtekening gezet onder het charter diversiteit en inclusie. Hiermee spreken deze sportbonden de intentie uit om komend jaar aan de slag te gaan met diversiteit binnen hun werkorganisatie, het bestuur en clubkader.

Vernieuwde richtlijn gender- en seksediversiteit

Op het symposium werd tevens de vernieuwde richtlijn voor gender- en seksediversiteit in de sport gepresenteerd. Deze is samengesteld door de Alliantie Gelijkspelen, diverse sportbonden, de John Blankenstein Foundation, Transgender Netwerk Nederland, de Nederlandse organisatie voor Seksediversiteit en NOC*NSF. De richtlijn is bedoeld als handreiking om sportorganisaties te helpen bij het ontwikkelen van een sportomgeving waarin iedereen zich thuis voelt.

3.3.2. Sportclubontwikkeling

Ondersteuning van sportclubs is één van de kernactiviteiten van sportbonden. Ook lokale sportservice organisaties en sportbedrijven besteden veel tijd en middelen aan het ondersteunen van sportclubs in Nederland.

NOC*NSF ondersteunt de sportbonden en de overige sportservice organisaties bij het uitvoeren van deze taken. Sinds de coronapandemie is er een wekelijks online overleg tussen de managers Verenigingsondersteuning van tientallen organisaties. Er wordt meer dan ooit onderling afgestemd en de kennisuitwisseling van het vak Sportclubondersteuning heeft een nieuwe dimensie gekregen.

Vanzelfsprekend zijn alle lokale sportakkoorden waarin gewerkt wordt aan het versterken en vitaliseren van sportclubs, een rode draad bij al deze uitvoeringslijnen. We geven aan deze uitvoeringslijnen een extra impuls en faciliteren in de uitvoering.

Team Services Sportakkoord

In 2020 hebben clubs, in hun ambitie om hun zelfredzaamheid verder te vergroten, vanuit het hele land honderden aanvragen voor services gedaan. Voor de verwerking van deze aanvragen is het team verder opgeschaald en zijn verschillende procesverbeteringen doorgevoerd. Daarnaast hebben we in 2020 een reviewmodule ontwikkeld, waardoor het nu mogelijk is om alle services te laten reviewen door de deelnemers.

De resultaten van deze reviews worden ontsloten in een managementrapportage die ter beschikking wordt gesteld aan alle geïnteresseerde medewerkers van sportbonden, om zo als gezamenlijke sport structureel te leren van de feedback van sportclubs.

Sport Support desk

Tevens heeft de centrale Sport Support desk ook als vraagbaak binnen het Sportakkoord een nadrukkelijke plek gekregen. Bij de Sport Support desk worden vragen vanuit de gezamenlijke sport verzameld en afgehandeld. In 2020 betroffen die vaak aan Corona-gerelateerde onderwerpen. De verzamelde data over de afgenomen ondersteuning door sportclubs wordt gedeeld via managementrapportages voor sportbonden.

Rabo ClubSupport

In 2020 is bevestigd dat de band tussen Rabobank en de georganiseerde sport enorm sterk is. Samen vanuit de lokale omgeving een sterker Nederland maken staat hierbij centraal, met als kernwaarden 'samen' en 'duurzame voortuitgang'. Als coöperatie is Rabobank van mening dat ze, anders dan hun concurrenten, er zijn voor de maatschappij en niet om winst te maken.

Het samen met NOC*NSF duurzaam versterken van verenigingen ziet de Rabobank als een belangrijk middel om een positieve bijdrage te leveren aan de lokale samenleving. Dit heeft in 2020 onder andere toe geleid dat:

- De verenigingsondersteuning definitief is opgeschaald naar landelijk niveau, waarbij alle lokale banken nu meedoen;
- Het contract tussen de Rabobank en NOC*NSF is verlengd;
- De Nevobo en de KNLTB nu ook onderdeel uitmaken van de samenwerking.

Om (sport-)verenigingen ook tijdens de coronacrisis te kunnen inspireren en ondersteunen hebben we een aanzienlijk deel van het aanbod van verenigingsondersteuning gedigitaliseerd. Dit heeft onder meer geleid tot een deelname van meer dan 2.500 clubs aan online webinars over coronagerelateerde thema's. Hierbij was het, dankzij het partnership met Rabobank, voor bonden ook mogelijk om deze webinars tegen een gereduceerd tarief aan te bieden aan hun clubs. Diverse bonden hebben hier gebruik van gemaakt.

Mede door het online aanbod is het gelukt om verenigingen ook in bijzondere tijden te blijven helpen met hun ambities:

- Verenigingen bevelen het programma aan: Net Promotor Score = 35;
- Verenigingen ervaren hulp bij het bereiken van ambities: > 75% geeft aan door verenigingsondersteuning geholpen te zijn in het bereiken van hun ambitie;
- Een bijdrage aan daadwerkelijke verandering: > 90% van de verenigingen geeft aan dat er concreet iets is veranderd naar aanleiding van de verenigingsondersteuning.

3.3.3. Clubkaderontwikkeling

Corona

Ook het programma rond clubkaderontwikkeling is sterk beïnvloed door de coronapandemie. Onder de vleugels van het CMT sport is vanuit bonden en andere organisaties een 'Teams Platform Verenigingsondersteuners' ontstaan die wekelijks bij elkaar kwam om corona-informatie, -protocollen, -ervaringen, -problemen en -handreikingen te delen.

Bestuurders, trainer-coaches en instructeurs

Als gevolg van de pandemie werden bestaande opleidingen en bijscholingen voor bestuurders, trainer-coaches en instructeurs omgezet naar digitale varianten zoals webinars en e-learnings. Er hebben er meer dan 215 online sessies plaatsgevonden, die via de Academie voor Sportkader, de communicatiekanalen van NOC*NSF, communicatie vanuit sportbonden en via adviseurs lokale sport onder de aandacht zijn gebracht.

Scheidsrechters en officials

Op nog bescheiden schaal hebben we in 2020 weer een start gemaakt met expliciete aandacht voor scheidsrechters en officials. Met als één van de hoogtepunten een landelijke week van de scheidsrechters in oktober. Deze is door vele sportbonden uitgedragen met landelijke communicatie en dit jaar voor het eerst ondersteund met goed bezochte webinars voor scheidsrechters en officials.

ClubkaderCoach

In 2020 is de pilot Clubkadercoaching afgesloten. Vijftig verenigingen verspreid over twaalf gemeenten en acht sportbonden hebben deelgenomen. De pilot heeft een veelheid aan kennis, inzichten en ervaring opgeleverd. Clubkadercoaching blijkt de sleutel tot het vestigen van een positieve sportcultuur bij de deelnemende verenigingen:

- De sporters ervaren meer plezier en blijven langer sporten;
- De trainers (waarvan 90% vrijwilligers) staan zelfverzekerder en met meer plezier voor de groep. Zij zijn bereid hun rol langer te vervullen, aldus één van de opgetekende resultaten van de pilot.

Sportakkoord

Onder de vlag van het Sportakkoord is geïnventariseerd welke digitale tools worden gebruikt door trainer-coaches en instructeurs binnen een groot aantal sporten. Hierbij werd onderscheid gemaakt tussen generieke digitale tools (bijvoorbeeld een feedback tool) en sport-specifieke tools (bijvoorbeeld een tool voor oefenstof). De inventarisatie heeft er toe geleid dat van ruim 10 tools bekeken wordt of er behoefte is om deze breder in te zetten en/of voor meer sporten geschikt te maken.

Daarnaast is een kwaliteitskader voor services opgezet, voor zowel bestuurders als trainers-coaches en instructeurs. Ook zijn, samen met een groot aantal stakeholders, de eerste stappen gezet voor een visie op het gebied van breed motorische ontwikkeling voor jeugd (Jong Vaardig in Beweging). In 2021 wordt dit meegenomen als basis voor de ontwikkeling van een bredere visie op Jeugdsport.

3.3.4. Sportaccommodaties

Bij de realisatie van veilige, eerlijke én duurzame sportaccommodaties hebben veel sportbonden en verenigingen dezelfde vragen. In 2020 zijn alle 77 sportbonden aangesloten bij het thema Sportaccommodaties. Vanuit de bonden zijn drie werkgroepen geformeerd, die actief meedenken en meewerken aan de projecten: 'Vernieuwen Kwaliteitszorgsysteem Sportaccommodaties', 'Milieuvriendelijk beheer van sportvelden' en 'Verduurzaming van sportaccommodaties'. Alle bonden worden periodiek op de hoogte gehouden met de Nieuwsbrief Sportaccommodaties.

Begeleiding sportclubs

Verenigingen hebben grote belangstelling voor het 'Begeleidingstraject verduurzaming clubs' met als doel om zo duurzaam mogelijk met energie om te gaan. Er is een groep van acht professionele bureaus samengesteld die clubs volledig begeleiden bij de verduurzaming. Van de energiescan tot en met de te kiezen oplossing (ook financieel) worden de clubs geholpen. Na de opstart in 2019 met 200 trajecten vinden er per 31 december 2020 al 1.169 begeleidingstrajecten plaats bij verenigingen. De doelstelling van 1.500 verduurzaamde clubs per ultimo 2021 ligt dus binnen handbereik.

Vernieuwing kwaliteitszorgsysteem

Daarnaast is er in het Sportakkoord ruimte gecreëerd om de noodzakelijke vernieuwing van het kwaliteitszorgsysteem op te pakken (KZS 2.0). Hierin wordt de keuring en certificering van sportaccommodaties geregeld. In de toekomst worden ook milieunormen vastgelegd in dit systeem. Gemeenten, clubs en ook ondernemende sportaanbieders kunnen hierdoor beter worden geholpen bij de keuze en realisatie van nieuwe binnen- en buitensportaccommodaties.

In 2020 is voor KZS 2.0 het plan van aanpak opgesteld en is hiervoor draagvlak gecreëerd bij bonden, gemeenten (VSG), leveranciers en aannemers (BSNC). Ook is een belangrijke basis gelegd door bij negentig aangesloten sportbonden en andere sportorganisaties in kaart te brengen wat alle benodigde content met sport-specifieke eisen en adviezen voor sportaccommodaties is. Het streven is om eind 2021 grote delen van KZS 2.0 operationeel te hebben.

Milieuvriendelijk beheer natuurgrasvelden

Voor het milieuvriendelijk beheer van natuurgrasvelden hebben we in 2020 de eerder ontwikkelde handleiding uitgebreid geïntroduceerd en toegelicht door middel van bijeenkomsten en webinars. Deze handleiding helpt de professionele terreinmeesters van gemeenten en clubs om de velden te beheren zonder gebruik te hoeven maken van gewasbeschermingsmiddelen.

Ook hebben diverse vrijwilligers van verenigingen een rol bij het onderhoud van velden. Voor hen is de e-learning 'Pesticidevrij beheer natuurgras sportvelden' ontwikkeld. Die wordt in 2021 uitgebreid geïntroduceerd in nauwe samenwerking met de relevante buitensportbonden. Dit wordt gedaan in aanloop naar een algeheel verbod op het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen bij natuurgrasvelden per 1 januari 2023.

Naast de acties gericht op natuurgras is in 2020 ook een start gemaakt met kennisdeling over milieuvriendelijk beheer van kunstgras, (half-) verharde en kunststof ondergronden. Dit zal in 2021 verder uitgebouwd worden.

Kwaliteitszorgsysteem

Vooruitlopend op de realisatie in 2021 van een nieuw online platform sportinfrastructuur, is er in 2020 gestart met een transparant verbetertraject van het huidige Kwaliteitszorgsysteem. Dit is gedaan samen met de gebruikers (sportbonden, verenigingen, gemeenten, aannemers, leveranciers, keuringsinstanties en adviesbureaus).

Gedurende dit traject is er besloten wat op korte termijn het gebruikersgemak van het huidige systeem kan verbeteren en zijn de wensen en behoeften opgehaald voor het nieuwe online platform. Dit verbetertraject is door alle gebruikers positief ontvangen, zowel de wijze van aanpak als de transparante houding van NOC*NSF.

Registratie sportvelden en accommodaties

In samenspraak met de sportbonden is ook de inspanning geleverd om meer nieuwbouw van sportvelden en accommodaties of renovatieprojecten te laten registreren. De afgelopen jaren is veelvuldig gebleken dat veel sportveld- en accommodatieprojecten niet geregistreerd werden. Bij de sportbonden resulteerde dit in niet-gecertificeerde velden en accommodaties wat zowel trainings- en wedstrijd-technisch problemen opleverde.

Het certificaat geeft de legitimatie dat het sportveld/ accommodatie voldoet aan de bondsreglementen en veilig is, mede in verband met de aansprakelijkheid. Door het proces meer klantgericht en efficiënter in te richten heeft dit geresulteerd in 647 geregistreerde sportvelden en accommodaties, een toename van circa 40% ten opzichte van het jaar ervoor.

3.3.5. Sportnetwerkontwikkeling

In 346 gemeenten (van de 352 gemeenten per 1/1/2021) is er gedurende 2020 gewerkt aan de totstandkoming van een lokaal sportakkoord. Inmiddels gaan alle sportakkoorden de uitvoeringsfase in.

Namens de gezamenlijke sport (sportbonden, NL Actief en NOC*NSF) is er aan elke gemeente een 'adviseur lokale sport' gekoppeld. Het netwerk van adviseurs lokale sport wordt gevormd door collega's van ongeveer tien sportbonden, NL Actief, de Provinciale Sportorganisaties en Rotterdam Sportsupport. Deze adviseurs lokale sport begeleiden lokaal de sport en verenigingsondersteuners in het proces van het realiseren van de ambities in het lokale sportakkoord.

Samen met de betrokken verenigingsondersteuners stemmen zij af hoe te komen tot vitale sportaanbieders en welke mogelijkheden van ondersteuning daarvoor in te zetten. De beste ondersteuning, passend bij de hulpvraag van de club, is daarmee een actueel thema onder het netwerk van verenigingsondersteuners.

In 2020 is er in een aantal regio's (Gelderland, Brabant, Noord-Nederland) het initiatief genomen om met dit netwerk te bespreken hoe dit proces verder te optimaliseren. In 2021 wordt dit verder geïntensiveerd. Naast een toenemende onderlinge samenwerking van verenigingsondersteuners, heeft het proces rondom het lokale sportakkoord ook tot gevolg dat sportclubs onderling meer de samenwerking opzoeken.

In ongeveer dertig gemeenten is er in 2020 ondersteuning opgestart om te onderzoeken of het in deze gemeenten zinvol en kansrijk is om tot een nieuwe bundeling van lokale sportaanbieders te komen, met als doel om lokaal de medezeggenschap van de sport te vergroten. Met de reeds bestaande circa zeventig lokale sportraden is vanuit NOC*NSF in 2020 de relatie geïntensiveerd, door het faciliteren van ontmoetingen en communicatie naar deze doelgroep.

3.3.6. Positieve Sportcultuur

In 2020 hebben zeventien bonden een toekenning gekregen op hun 'aanvraag positieve sportcultuur'. Naast de twaalf bonden die vanwege de succesvolle inspanningen voor een veilig sportklimaat in de voorgaande jaren al aanspraak konden maken, zijn er nog vijf nieuwe bonden aangesloten. Dit zijn de Judo Bond Nederland, de handboogbond, KNWU, Rugby Bond Nederland en de Reddingsbrigade. De meeste bonden hebben een meerjarenplan ingediend dat per jaar een verbijzondering kent.

De belangrijkste thema's in de aanvragen en toekenningen van de bonden zijn:

- Het ontwikkelen van een pedagogische visie;
- Het aanpassen van spelregels ter versterking van het sportplezier en behoud van jeugd;
- Spelregelkennis;
- Herijking competities;
- Clubontwikkeling inclusief trainingen en cursussen;
- Campagne;
- Sportiviteit en respect;
- Voorkomen grensoverschrijdend gedrag.

Het thema pedagogische visie leeft bij veel bonden en is onderwerp van verdere uitwerking en implementatie in 2021 en daarna. De gezamenlijke aanpak van de KNVB en de KNGU wordt als inspirerend ervaren, zo bleek tijdens enkele bondenbijeenkomsten; ook al kan het vertrekpunt per bond wel anders zijn. In navolging van de KNVB en de KNGU hebben twaalf bonden besloten om, in samenwerking met en geïnspireerd door elkaar, een pedagogische visie en vervolgstappen te ontwikkelen.

De coronapandemie heeft ook impact op de uitvoering van de plannen door de bonden, maar de verwachting is dat in 2021 grotendeels een (al dan niet aangepaste) inhaalslag door de bonden gemaakt zal worden.

3.3.7. Sportpromotie

Nationale Sportweek

Van 18 tot en met 27 september vond de 17^e NOC*NSF Nationale Sportweek (NSW) plaats. Met in achtname van de toen geldende Corona maatregelen. De NSW is onderdeel van de European Week of Sports. De host cities van deze editie waren Eindhoven, Emmen en Nieuwegein. De NSW was onderdeel van de 360 graden campagne 'Sport doet iets met je', om in de periode van 10 augustus tot en met 10 oktober zoveel mogelijk mensen te inspireren om zelf (meer) te gaan sporten. Dit leidde tot veel exposure:

- 30 locaties langs de snelwegen en in centra;
- 906 digitale schermen in winkelcentra;
- Een pagina gewijd aan NSW en een pagina over 'Time-out in de Dug-out' via DPG Media in huis-aan-huiskranten en AD;
- 17 spots van 20 seconden per dag verdeeld over Radio 538, Radio 10 en Sky Radio.

De NSW had elke dag een thema: sportclub, voeding, ouderen, inclusief sporten, scholen, duurzaamheid, vitaliteit op de werkvloer, BeActive Night en outdoor. Speciaal voor deze editie is een magazine gemaakt en Gerson Main schreef het lied 'Medaille'. Het ambassadeurselftal bestond uit Rico Verhoeven, Diede de Groot, Bo Kramer, Roy Meyer, Jeffrey Hoogland, Yara van Kerkhof, Harrie Lavreysen, Olga Commandeur, Laila Youssifou, Celeste Plak, Keet Oldenbeuving, Arno Mul, Hugo Kennis en Edith Oudshoorn.

In samenwerking met de Nederlandse Loterij werd een team van woordkunstenaars samengesteld die tijdens de NSW door het land trok om een ode te brengen aan de sport. Ze werden daarin begeleid door één van de ambassadeurs.

NSW in cijfers

- Er zijn **310** posts geplaatst op de socialmediakanalen van NOC*NSF.
- Er is **3494** keer de hashtag **#sportdoetsmetje** gebruikt.
- Ruim **4.8 miljoen** impressies met NSW-content op de verschillende socialmediakanalen.
- In september waren er **32.000** gebruikers op nationalesportweek.nl.
- Er waren bijna **40%** meer paginaweergaven ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar.
- **15,1%** van de website-bezoekers heeft de /timeoutsessies bekeken. Populairste pagina's waren **nationalesportweek.nl** (m.u.v. homepage); /timeoutsessies, /10at10 en /check-jouw-gemeente.
- **775** basisscholen en **75** middelbare scholen hebben zich actief aangemeld voor de scholendag.
- Er zijn **23** Sport 'doet iets met je'-verhalen ingestuurd via nationalesportweek.nl.
- In **150** gemeenten waren tijdens de NSW activiteiten.
- **40** sportbonden deden mee aan de NSW.

Verkiezing Club van het Jaar

Met de verkiezing Club van het Jaar zet NOC*NSF samen met haar partners Rabobank en DPG Media sport- en cultuurclubs in de schijnwerpers. Er wordt laten zien hoe waardevol en belangrijk verenigingen zijn en de verenigingen wordt de waardering gegeven die ze verdienen.

Vanwege de gevolgen van de coronapandemie lag de focus van verenigingen afgelopen jaar op het draaiende houden van de vereniging. Om die reden heeft de organisatie besloten de derde editie van de verkiezing in 2020 niet door te laten gaan en in 2021 hier weer een vervolg aan te geven.

Olympic Moves

Olympic Moves is de grootste schoolsportcompetitie voor middelbare scholieren van Nederland en is een initiatief van KVLO en NOC*NSF. In 2020 is de samenwerking met Coca-Cola Nederland tot een einde gekomen. Vanaf het nieuwe schooljaar 2020/2021 is Gezonde Generatie, een initiatief van 20 gezondheidsfondsen, de nieuwe hoofdpartner van Olympic Moves.

In 2020 hebben de regionale finales en The School Final vanwege de coronapandemie niet plaatsgevonden. Om toch de binding met de achterban te houden is in juni een webinar voor docenten LO georganiseerd. Hier hebben ruim honderd docenten aan deelgenomen. Tijdens dit webinar is getoetst hoe men kijkt naar een aantal nieuwe ontwikkelingen, zoals E-sports en het toevoegen van nieuwe sporten aan het programma van Olympic Moves.

In september is de inschrijving voor het nieuwe schooljaar van start gegaan. Dodgeball en beachvolleybal zijn aan het programma toegevoegd. Het onderdeel Try Out sports is nieuw en biedt scholen de mogelijkheid om ook leerlingen die zich niet gekwalificeerd hebben voor The School Final, wel mee te laten doen op die dag en kennis te laten maken met verschillende sporten. Bij sluiting van de inschrijving stond de teller op 238 scholen en 18.946 leerlingen.

3.3.8. NOC*NSF Academie voor Sportkader

NOC*NSF Academie voor Sportkader begon het jaar voortvarend. Tot de eerste lock down ten gevolge van de Coronapandemie begin maart 2020 zijn er 54 sessies, bijscholing, workshops en masterclasses georganiseerd. Gedurende de periode maart/ april is er veel geannuleerd. Deze periode hebben we gebruikt om over te stappen naar een nieuw systeem om onze dienstverlening te verbeteren en tevens een aantal handelingen te automatiseren. Tevens zijn een aantal scholingen omgezet van een fysieke versie naar een digitale variant.

Vanaf eind april tot en met juni organiseerden we in samenwerking met de Rabobank 102 webinars. Er zijn drie belangrijke thema's uitgelicht in deze webinars voor bestuurders van sportclubs; 'Behoud van leden', 'Communicatie met leden' en 'Financiën op orde houden in crisistijd'.

In dezelfde periode zijn ook de eerste online (bij-) scholingen georganiseerd; '4 inzichten over trainerschap', 'Herkennen en voorkomen van grensoverschrijdend gedrag' en 'Sporters met gedragsproblematiek'. Vanuit de ervaringen met deze eerste webinars hebben we meer online scholingen ontwikkeld voor diverse doelgroepen.

De aanvragen vanuit het sportakkoord zijn vanaf september weer opgepakt, aangezien er fysiek weer mogelijkheden waren en er online scholingen beschikbaar waren. Met het team Sportakkoord zijn er tijdens de Nationale Sportweek twaalf online sessie georganiseerd die gratis toegankelijk waren voor geïnteresseerden. Ook tijdens de week van de scheidsrechter hebben we landelijke webinars georganiseerd met als thema 4 inzichten voor de verenigings-scheidrechter.

In november/ december is er wederom met team Sportakkoord een carrousel aan online scholingen succesvol georganiseerd.

De evaluaties die na elke scholing naar de deelnemers worden verstuurd zijn aangepast en verbeterd. De meest bereikte doelgroep is de bestuurder, gevolgd door de trainer-coach. De Net Promotor Score (NPS) voor de online scholingen is 17, waarbij een score boven de 0 goed is, maar ruimte biedt voor verbetering. Een score van 50 wordt als excellent beschouwd. Dit heeft geresulteerd in 318 georganiseerde interventies in 2020.

3.3.9. Sportmatch – digitaal sportplatform

Het gebruik van Sportmatch heeft in 2020 tot de volgende resultaten geleid:

- De NGF heeft met Sportmatch meer dan 1.600 boekingen gerealiseerd met het platform Golfstart, een uitstekend resultaat waar de NGF zelf ook zeer tevreden mee is. Dit is hoofdzakelijk tot stand gekomen door goede promotie vanuit de sportbond;
- Sportbedrijf Deventer heeft met hun platform sport- en beweegaanbod samengebracht. Zo was er het hele jaar door voor basisschooljeugd naschoolse sportiviteit te reserveren;
- Twee nieuwe gemeenten, Nieuwegein en Lelystad, gaan Sportmatch gebruiken;
- De KNSB heeft het platform “Ga schaatsen” weinig kunnen inzetten met de corona reglementen.
- Met de Albert Heijn Sportactie zijn veel nieuwe functionaliteiten voor het eerst in gebruik genomen. Met 1.712 boekingen, 1.182 unieke boekers en 1.188 deelnemende clubs was deze actie minder succesvol dan voorgaande jaren. Corona speelde hierin een grote rol met lagere deelname en dus aanbod van sportaanbieders, waardoor boekingen achterwege bleven.

3.3.10. Sport Support

2020 is voor de Sport Supportdesk een recordjaar geweest. De komst van het coronavirus en de bijbehorende maatregelen riepen veel vragen op bij sporters en sportclubs. Deze vragen konden vanaf medio maart gesteld worden aan Sport Support. Na elke persconferentie steeg het aantal meldingen flink. Een aantal sportbonden hebben daarbij gebruikt gemaakt van de dienst om corona gerelateerde vragen door te verwijzen naar de gezamenlijke Supportdesk. Door de wisseling van support-systeem in januari kon de dienstverlening verbeterd worden en ontstond er eveneens een beter zicht op de aantallen.

Halverwege het jaar is er een pilot gestart met de Koninklijke Nederlandsche Wielren Unie (KNWU). Deze pilot houdt in dat de eerstelijns vragen aan de KNWU door de Sport Supportdesk beantwoord worden. De Supportdesk reageert hierbij uit naam van de KNWU naar de clubs en sporters die contact opnemen met de Customer Care van de KNWU. Na een succesvolle pilot van zes maanden is deze samenwerking verlengd tot medio 2021.

In 2020 zijn er in totaal 36.540 meldingen gemaakt door 11.808 unieke klanten. Er werd gemiddeld binnen 10,47 uur gereageerd op een melding en deze werd gemiddeld binnen 17,42

uur opgelost. Daarnaast is er een first time right score van 93% (tickets in één keer of met één antwoord opgelost) behaald.

Eind 2020 is de Customer Satisfaction Score (CSAT) opgeleverd, waardoor we ook de tevredenheid van de eindgebruiker gemeten kan worden. Uit de metingen tot op heden blijkt dat 85% tevreden of zeer tevreden is.

3.3.11. Sport Intelligence

Sport Intelligence heeft in 2020 de dienstverlening rondom data richting bonden, gemeenten en sportbedrijven als volgt verder door weten te zetten:

- De sportdeelnamecijfers zijn van belangrijke waarde gebleken in de coronacrisis, om zodoende duiding te geven aan de impact van de maatregelen op de sportdeelname;
- Er zijn meer dan 20 gemeenten voorzien van data-gedreven inzichten (waaronder de KISS lidmaatschapscijfers);
- Er is een specifiek ledendashboard gemaakt voor de NHV;
- De gemeente Dordrecht is ingestapt als afnemer van de lokale sportdeelname-index;
- Kantar is, na een aanbestedingstraject, aangetrokken als nieuwe samenwerkingspartner rondom de sportdeelname-index en zal het vanaf januari 2021 Ipsos vervangen als marktonderzoekspartij. Het grotere panel van Kantar zorgt voor een kwalitatieve doorstap en biedt meer mogelijkheden voor de toekomst, onder andere op het gebied van voorspelmodellen en het uitbreiden van het onderzoek naar andere gebieden zoals bijvoorbeeld het sportkader in Nederland;
- In samenwerking met een vijftal bonden is de Verenigingsmonitor omgezet in een product voor de gezamenlijke sport. De verenigingsmonitor blijkt voor bonden een interessante tool om de verenigingsondersteuning, middels data gedreven inzichten, naar een volgend niveau te brengen;
- Het Themateam Data is eind 2020 van de grond gekomen. Hierin zal verder richting worden gegeven aan toegepaste data-producten en de data-strategie binnen de (georganiseerde) sport.

3.3.12. Preventieakkoord/ Gezonde Sportomgeving

In november 2018 heeft NOC*NSF namens de sport het Nationaal Preventieakkoord ondertekend, met als doel een Gezonder Nederland. In alle drie de deelakkoorden (overgewicht, roken en alcohol) staan ambities en doelstellingen waarin gedurende 2020 stappen zijn gezet in samenwerking met de sportbonden, JOGG, Gezondheidsfondsen voor Rookvrij, Stichting Jeugd en Alcohol en de Koepel van de Nederlandse brouwers:

- Er zijn 1.700 sportverenigingen aan de slag gegaan met het rookvrij worden en alle stadions van de Eredivisie en de Keuken Kampioen Divisie zijn vanaf seizoen 2020/2021 rookvrij;
- Via inspiratiesessies en begeleiding op de club (door JOGG) zijn 1.800 sportverenigingen aan de slag gegaan met een gezonder aanbod in de sportkantine;
- De e-learning over verantwoord alcohol schenken in de sport is goed gevolgd, met als gevolg ruim 11.000 verstrekte IVA-certificaten.

Het thema gezonde sportomgeving komt steeds vaker terug in lokale sport- en preventieakkoorden. Een mooie beweging is ingezet op weg naar een gezonder en fitter Nederland!

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

2020 was een zeer turbulent jaar vanuit het perspectief van de financiering van de sport. Door de coronamaatregelen was er sprake van een ongekennde daling van de inkomsten van sportorganisaties. NOC*NSF heeft intensief met de Rijksoverheid samengewerkt om naast algemene steun ook specifieke steun voor de sport te ontvangen. Dit is op onderdelen goed gelukt.

Daarnaast heeft NOC*NSF gewerkt aan de bereidheid bij de overheid, het bedrijfsleven en anderen om ook op langere termijn de investering in de sportsector te verhogen: investeren in sport heeft niet alleen een groot maatschappelijk effect, maar realiseert ook een multiplier in de besparing op maatschappelijke kosten.

De afdracht vanuit de Nederlandse Loterij blijft cruciaal voor het functioneren van de sport. In 2020 is veel energie gestoken in het voor de langere termijn structureel borgen van middelen vanuit de kansspelen voor de sportsector.

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

Vanaf halverwege 2017 hebben we gewerkt aan een nieuw reserveringsbeleid voor de vereniging en werkorganisatie NOC*NSF. In 2018 heeft de Algemene Vergadering het nieuwe reserveringsbeleid vastgesteld en hierbinnen is de vereiste hoogte van de bestemmings- en de continuïteitsreserve bepaald. In 2020 voldoen de reserves hieraan. Voor een verdere toelichting verwijzen we naar het financiële gedeelte van dit jaarverslag.

3.5 Vooruitblik 2021

Het jaar 2021 is naar verwachting voor de sport in Nederland en daarmee ook voor NOC*NSF een belangrijk jaar. Als sportief hoogtepunt wordt opnieuw toegewerkt naar de Olympische Spelen en Paralympische Spelen in Tokio.

Inmiddels is door de inmiddels langdurige coronacrisis het perspectief op deze Spelen fors veranderd. Zo zal er bijvoorbeeld geen buitenlands publiek bij zijn en hebben alle deelnemers zich aan zeer stringente maatregelen te houden.

Daarnaast zetten we er alles op in ervoor te zorgen dat we in 2021 met en door sport gezond uit de huidige gezondheidscrisis komen.

In Nederland en daarbuiten gaan in ieder geval in het eerst deel van 2021 veel sportevenementen nog steeds niet door en zijn competities onder het nationale niveau geheel stilgelegd. De 'binnensporten' zijn vanaf laatste kwartaal van 2020 dicht en buiten gelden beperkende maatregelen veelal gerelateerd aan groepsgrootte en leeftijden.

Op dit moment is onzeker hoe lang de afgekondigde maatregelen van kracht zullen zijn.

Daarmee is ook onduidelijk wanneer en hoe het 'normale' maatschappelijke leven weer op gang zal komen. Ook 2021 zal voor een groot deel in het teken zal staan van de coronacrisis.

NOC*NSF wil in deze crisistijd onverminderd een supportieve caregiver zijn voor onze leden, partners en de sport in brede zin.

Doorlopend wordt de impact van de coronacrisis vertaald naar aanpassingen in de jaarplannen van het lopende jaar.

4. Interne organisatie/overige taken NOC*NSF

4.1. Ontwikkelingen binnen de vereniging NOC*NSF

De wijze van samenwerking binnen de vereniging NOC*NSF is als gevolg van het coronavirus enorm veranderd. Diverse groepen ontmoeten elkaar zeer frequent online om in een hoog tempo vooral in te spelen op de telkens veranderende situatie. Hierbij ging het om het aanpassen aan coronamaatregelen en -versoepelingen en, daaruit voortvloeiend, het vormgeven van adequate compensatiemaatregelen. Het onderling contact en het wederzijds begrip binnen de verenigingen is hierdoor stevig toegenomen.

In 2020 is door de vereniging NOC*NSF daarnaast gewerkt aan de totstandkoming van de Veranderagenda. Deze agenda is, na de Verenigingsconferentie in september, vastgesteld op de Algemene Vergadering van november. Vier projectgroepen zijn daarna van start gegaan met de uitvoering van de speerpunten van die agenda: de interne verenigingsorganisatie, de sportparticipatie, het verdelen van middelen en de werkwijze en cultuur van de werkorganisatie van NOC*NSF.

Ledenal binnen de vereniging

Het aantal aangesloten sportbonden is in 2020 stabiel gebleven op 77. Wel is in 2020 het aspirant lidmaatschap van de Nederlandse Gewichtheff Bond (NGB) omgezet naar een gewoon lidmaatschap.

Het aantal geassocieerde leden is gestegen naar zestien. In 2020 zijn toegetreden:

- Stichting Sport en Transplantatie
- Stichting Nederland Sport
- Sportbedrijf Lelystand

De Gay Union Through Sports (GUTS) heeft haar geassocieerd lidmaatschap opgezegd.

Lidmaatschappen van bonden

In 2019 waren er 5.155.867 lidmaatschappen bij bonden. Dit is een toename van een kleine 10.000 lidmaatschappen ten opzichte van vorig jaar. Een lid kan meerdere lidmaatschappen hebben bij meerdere bonden. In totaal waren circa 4.3 miljoen unieke leden bij sportbonden aangesloten bij NOC*NSF.

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 zijn in 2020 gestart samen te werken aan de grote strategische thema's en programma's: Sportagenda 2020+, Vereniging 3.0 en Veranderagenda, 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.

Door corona hebben de accountmanagers deze rol volledig ingezet op de crisissituatie en de gerelateerde thema's: door het dagelijks informeren van de leden over de laatste corona-actualiteit en -maatregelen, via deelname aan het Crisis Management Team Sport en andere platformen, als meldpunt voor vragen, door informatie op te halen bij en het adviseren van bonden, door knelpunten van bonden en clubs te adresseren, via het inrichten van een Teamsomgeving en platformen, enzovoorts.

Daarnaast heeft accountmanagement eerstelijnssteuning geboden op strategische, bestuurlijke en bedrijfsmatige vragen en vormde zij de schakel naar specialisten binnen NOC*NSF.

Contacten

In 2020 is het aantal ontmoetingen geïntensiveerd en deze vonden vooral online plaats. In januari was er nog één live Meet-up dag, maar vanaf maart verliepen alle ontmoetingen online: drie overleggen voor 'kleine bonden' (het KBO), bij aanvang van de coronaperiode een wekelijks BDO (overleg bondsdirecteuren waarbij ook de voorzitters van kleine bonden uitgenodigd zijn) en later een ritme van iedere twee weken een uur online overleg.

De accountmanagers hebben vanaf maart dagelijks en later 2 à 3 keer per week een corona-update per mail naar de bonden verstuurd, de zogeheten AM Update Berichtgeving NOC*NSF - Corona. In totaal zijn er negentig AM Updates verstuurd in 2020.

De dagelijkse contacten tussen de sportbonden en NOC*NSF intensiverden als gevolg van de coronapandemie op alle niveaus sterk. NOC*NSF pakte de ondersteunende, dienstverlenende en belangenbehartigende rol naar ieders tevredenheid op. Daarnaast vonden de reguliere accountgesprekken en contactmomenten (minimaal één keer per kwartaal) plaats.

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.

De accountmanagers werkten mee aan de Verenigingsconferentie en waren in 2020 tevens liaison en projectleider vanuit NOC*NSF voor één of meerdere projecten gericht op samenwerking, organisatieontwikkeling en/of ons verenigingsbeleid: Shared Service Sport, Slagvaardig Organiseren Sport, Equiperen Sportbonden, Bestedingsplan 2020 en de Veranderagenda.

Optimalisatie ledencommunicatie

In 2020 heeft accountmanagement de ledencommunicatie verder geoptimaliseerd: coördinatie van een Outlook-kalender met alle georganiseerde NOC*NSF-bijeenkomsten, eindredactie van onze ledennieuwsbrief, het inrichten en de verdere doorontwikkeling van een specifiek 'voor bonden'-deel op de vernieuwde website nocnsf.nl en adviserend in de overige deelprojecten van de ledencommunicatie als inventarisatie van de nieuwsbrieven en de platformen van NOC*NSF.

Interesse in lidmaatschap

Tot slot kunnen we melden dat er in 2020 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. Een sterk merk om te kunnen verzilveren is cruciaal binnen de proposities. Hierbij zetten we de merken NOC*NSF en TeamNL in. Op inhoud is de inbreng van de diverse afdelingen noodzakelijk om ook daadwerkelijk met een partner toegevoegde waarde voor de sport en de partner te realiseren.

Ook in 2020 is ingezet op 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.

Als gevolg van de coronapandemie en daarmee het uitstel van de Olympische en Paralympische Spelen van Tokio en andere evenementen, zijn een groot aantal overeenkomsten met een jaar verlengd tot eind 2021. Voor 2021 is de intentie om de gesprekken te voeren over meerjarige verlengingen.

Door de onzekerheid voor het bedrijfsleven en de druk op de afdeling om alle verlengingen vast te leggen, was er beperkt kans voor acquisitie. Toch zijn er een aantal mooie nieuwe routes ingezet met onder andere de Gezonde Generatie en de verlenging met Rabobank.

We werken nu samen met meer dan twintig partners uit het bedrijfsleven. Wij zijn verguld met hun vertrouwen in onze sponsorpropositie, juist ook in deze coronaperiode.

4.3.2. Ontwikkelingen model 2021 en verder

In 2019 is er in samenwerking met bonden, onze partners en andere stakeholders een begin gemaakt met de ontwikkeling van een nieuwe sponsorstrategie: 2021Plus. In 2020 heeft dit verder vorm gekregen in een nieuwe visie op partnerships en een aangepast model, waarin de koppeling met inhoud een belangrijke pijler vormt. Onze ambitie is om hiermee nog meer waarde voor partners en de sport toe te voegen en efficiënter gebruik te maken van de huidige en toekomstige assets van de sport.

Aanpassing overeenkomsten

Concrete aanpassing is dat de bestaande TeamNL overeenkomsten met bonden in 2021 eindigen en op basis van concrete waarde overeenkomsten met bonden in een partnerpropositie worden gesloten. Voorbeelden hiervan zijn MissieH2, Nederlandse Loterij en Rabobank met o.a. de KNSB, het Watersportverbond, de KNRB, het NHV, de Nevobo en de KNLTB.

Commercieel Team Support

Daarnaast is het Commercieel Team Sport (CTS) gestart, bestaande uit Nicole Bekkers (KNVB), Bastiaan Bunnik (NHV), Jeroen Kraaij (KNSB) en Mascha van Werven (NOC*NSF). Dit CTS adviseert bonden gevraagd en ongevraagd over commerciële mogelijkheden en aanpak. Twee keer per jaar organiseert het team een inhoudelijke, interactieve sessie met en voor alle bonden over partnerships en commerciële kansen.

Samenwerken in activiteiten

Verder zien we een stijgende interesse van partners in NOC*NSF en breedtesport en daarmee in het belang van de samenwerking met bonden en activiteiten zoals de Nationale Sport Week.

Onze aanpak voor 2021 zal bestaan uit verder concretiseren van de strategie, de uitwerking van de inhoudelijke elementen van de proposities en het toepassen ervan in verlengingen en acquisitie.

4.3.3. Samenwerking sportbonden binnen de propositie

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 activiteiten 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 vier subgroepen.

De coronaperiode heeft het waarmaken van deze rechten door bonden bemoeilijkt. Een deel is wel gelukt, een deel niet en een deel is in aangepaste vorm geleverd.

4.3.4. IOC TopX Partner Agreement

Iedere vier jaar sluiten we met het Internationaal Olympisch Comité (IOC) een overeenkomst waarin de rechten en de financiële bijdragen van de Top Partners van het IOC worden vastgelegd. In dit TopX Participation agreement legt het IOC een groot aantal branches vast waarin exclusiviteit geldt. Binnen deze branches van de IOC-partners mag NOC*NSF geen sponsorovereenkomsten aangaan met andere bedrijven die hierin opereren.

Aan het eind van 2020 is de nieuwe overeenkomst met het IOC tot en met 2024 afgesloten. Een aantal zogenaamde conflicting partnerships zijn daarbij vanuit ons ingebracht en gehonoreerd. Dat betekent dat we de overeenkomsten op zorgverzekering (Zilveren Kruis Achmea), zuivel (Campina) en fietsen (Gazelle) alsnog kunnen continueren.

Met de Top X Participation Agreement is over de vier jaren een totaalbedrag gemoeid van USD 8.840.000 in cash, USD 950.000 in Value in Kind (auto's) en een compensatie bedrag voor afstaan van bestaande rechten van USD 1.100.000.

4.3.5. Partners van de Nederlandse Sport

Nederlandse Loterij Organisatie (NLO)

De overeenkomst als Partner van de Nederlandse Sport is verlengd tot eind 2021 en fors uitgebreid. Hierbij zijn drie aangepaste afspraken gemaakt:

- Eén miljoen euro moet beschikbaar komen voor de breedtesport (toevoeging aan het Corona Noodfonds);
- Een samenwerking op maat met een aantal specifieke bonden (waaronder de KNSB);
- Samenwerking met de Samenwerkende Gezondheid Fondsen (SGF) in het programma de Gezonde Generatie.

Heineken

Met het wegvallen van het TeamNL Tokyo Center en het Holland Heineken Huis voor Tokyo 2020 en Beijing 2022 is het rechtenpakket voor Heineken grotendeels weggefallen. Dat betekent dat er een aangepaste overeenkomst is opgesteld voor de periode tot eind 2022 met de intentie om daarna weer samen op te schalen binnen de mogelijkheden die er zijn.

Rabobank

De samenwerking met Rabobank verloopt naar tevredenheid. Vanuit dat uitgangspunt zijn de gesprekken rondom verlenging in 2020 opgestart en dit heeft geresulteerd in een uitgebreide en langdurige samenwerking rondom het versterken van de lokale sportclub onder de naam 'Rabo Club Support'.

MissieH2

De overeenkomst met MissieH2 is onder aangepaste voorwaarden verlengd tot eind 2021. Tevens is de partner Toyota toegetreden tot het collectief Missie H2. Het zwaartepunt ligt op de activatie in opmaat en rondom de Spelen. Missie H2 hecht veel waarde aan de samenwerking met de sportbonden KNZB, het Watersportverbond en de KNRB. Dit wordt ingevuld met de ambassadeurs van deze sporten.

DPG

De samenwerking met DPG heeft zich gefocust op de communicatie rondom de breedtesport en de activiteiten en communicatie rondom sportclubs in plaats van rond de Spelen. Dit kwam door het jaar heen en rondom specifieke campagnes, zoals de NOC*NSF Nationale Sport Week, tot uiting. De overeenkomst met DPG loopt door tot eind 2022.

Sunweb Sports & Events

Sunweb bevindt zich in een branche die zwaar is getroffen door de crisis. De vooruitzichten voor het leveren van arrangementen voor fans voor het EK voetbal en de Spelen zijn zeer beperkt, maar samen worden de mogelijkheden onderzocht. De overeenkomst met NOC*NSF is aangepast. Waar het de insteek was om over te gaan naar de positie van Partner van de Nederlandse Sport is nu een samenwerking afgesloten op het niveau van Travelpartner met een groter onderdeel 'shared revenues'.

4.3.6. NOC*NSF Partners

Albert Heijn

De samenwerking met Albert Heijn is eind 2020 geëindigd. Dit jaar hebben we samen een met name op mediagebied succesvolle activatie neergezet met de titel 'Proef de sport'. Albert Heijn heeft ervoor gekozen haar partnershipstrategie te focussen op voetbal.

Friesland Campina

De samenwerking met Friesland Campina en DMV is met een jaar verlengd en we zijn in gesprek over een meerjarige verlenging. Van beide kanten is een daarbij een positieve intentie uitgesproken.

Gazelle

De samenwerking met Gazelle is met een jaar verlengd, met een aantal praktische aanpassingen rondom de Spelen. We zijn in gesprek over een meerjarige verlenging, waarbij van beide kanten een positieve intentie is uitgesproken.

Zilveren Kruis Achmea (ZKA)

In de contracten met het IOC hebben we een uitzondering voor ons partnership met ZKA weten te onderhandelen. Dat betekent dat we de samenwerking hebben kunnen verlengen tot eind 2022.

4.3.7. Suppliers

- ATPi: de afspraken zijn doorgeschoven naar 2021, daarna neemt Sunweb de rol van ATPi over
- FILA: de afspraken zijn doorgeschoven naar 2021, de huidige overeenkomst loopt door tot eind 2022
- Impeco: de afspraken zijn doorgeschoven naar 2021
- M-Line: de afspraken zijn doorgeschoven naar 2021
- Neptunus: de overeenkomst loopt eind 2020 af, gezien de gevolgen van corona wil Neptunus begin 2021 praten over verlenging. Positieve intenties zijn uitgesproken.
- Nielsen: verlenging tot eind 2021.
- Princess: de afspraken zijn doorgeschoven naar 2021
- Suitsupply: de afspraken zijn doorgeschoven naar 2021
- Toyota: de afspraken zijn doorgeschoven naar 2021, de huidige overeenkomst loopt door tot eind 2024

4.3.8. Fanstrategie

In 2020 hebben we verder gebouwd aan de fanstrategie. Met een team vanuit Communicatie & Media en Partnerships & Commercie werken we 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 2020 gebeurde dat wel in beperkte vorm vanwege de beperkte hoeveelheid relevante evenementen voor TeamNL fans, de budgettaire consequenties van de coronapandemie en de besparingen die zijn doorgevoerd op de fanstrategie.

In 2019 registreerden we in onze database ongeveer 80.000 TeamNL fans, In 2020 wilden we doorpakken met de TeamNL Fancard, een digitale kaart voor TeamNL fans die kan worden aangeschaft voor 9,99 euro. Deze fancard geeft recht op kortingen en voorrang op events van NOC*NSF en bonden en op merchandise. Vanwege het wegvallen van alle evenementen door de Coronapandemie hebben alle Fancard houders een verlenging aangeboden gekregen tot eind 2021, waarbij de budgetten tot het minimale zijn teruggebracht in het kader van besparingen.

4.3.9. Activaties en opmaat naar 2021

We hebben een wijziging doorgevoerd in onze 'way of working' door vanuit een integraal team met partners samen te werken om zo meer impact te maken. Tevens is een deel van het budget voor collectieve tegenprestaties omgezet naar tegensprestaties op maat. Hierdoor ontstaat meer gelijkwaardigheid in de samenwerking, wat zeer gewaardeerd wordt.

Met de afdelingen Topsport, Sportparticipatie en Communicatie & Media hebben we volop aandacht besteed aan het aanpassen van de activatieplannen van 2020 en de voorbereidingen voor de activaties van 2021. Gezien alle onzekerheden een intensieve klus. De Nationale Sportweek is door de partners als een alternatief omarmt, zoals de 'Ode aan de Sport' door de NLO en de verenigingsadviezen door Rabobank. Tevens is vanuit Rabo Clubsupport de ondersteuning digitaal opgepakt met webinars over ledenbinding, communicatie en sponsoring.

4.3.10. Tevredenheid en zichtbaarheid partners

Rondom ons relatiebeheer hebben we een jaarplan opgesteld om de tevredenheid van partners te verhogen. Dit is meerdere keren aangepast door de (on)mogelijkheden van het coronavirus, maar het houdt op verschillende niveaus structureel contact met de partners in en heeft creativiteit en positieve verrassingen opgeleverd. Voorbeelden zijn de maandelijkse Partner Updates en de 'TeamNL Thuis-sessie' tijdens het WK Handbal, samen met het NHV met een rol vanuit directie, inhoudelijke collega's en topsporters.

Tot slot is de zichtbaarheid en herkenbaarheid van TeamNL vanuit het collectief NOC*NSF en de bonden verbeterd in combinatie met de zichtbaarheid van onze partners.

4.4. Communicatie & Media

De organisatiebrede en integrale communicatie en marketing is belegd bij de afdeling Communicatie & Media. Doel is meer bereik en meer impact te genereren en zo bij te dragen aan het realiseren van onze missionaire doelstelling: Nederland sterker maken met de kracht van sport. Dit doen we door te werken aan strategische merkbouw, interne en ledencommunicatie, mediastrategie en persvoorlichting, het uitvoeren van de partneractivaties, evenementen, huisstijl, content en redactie. Ook leveren we alle communicatiediensten aan de afdelingen en projecten van NOC*NSF. Daarnaast sluiten wij de contracten met de mediapartijen om de juiste mensen te bereiken met onze boodschap.

Corona

Corona heeft in 2020 veel impact gehad op het jaarplan van Communicatie en Media. Met name vanwege het niet doorgaan van evenementen, partneractivaties en campagnes en het wegvallen van sportevenementen met impact op de content- en fanstrategie.

Daarvoor in de plaats kwam het communiceren van de coronamaatregelen naar de bonden, clubs en verenigingen en dit vertalen in handige tools, formats en posters. Deze vlotte informatievoorziening zorgde voor een bezoekersrecord op onze website is zeer goed gewaardeerd door het ministerie van VWS en de sportbonden. Onze sector was een voorbeeld voor andere sectoren.

Zo hebben we voor TeamNL speciale coronaformats bedacht, waaronder Fit met TeamNL, waardoor we 2,1 miljoen mensen hebben geïnspireerd om te blijven sporten in de eerste golf.

4.4.1. Merk

Identiteitsteam

De identiteit van onze merken wordt bewaakt en versterkt door een 'identiteitsteam'. Dit ID-team bestaat uit communicatiestrategen die onder leiding van Communicatie & Media werken vanuit onze inhoudelijke afdelingen (Sportparticipatie, Topsport, Corporate Affairs en Partnerships & Commercie) en vanuit Communicatie & Media. Het team bepaalt strategisch-tactische communicatievraagstukken vanuit een integraal NOC*NSF- breed perspectief en draagt zorg voor passende uitvoering. Ook plant zij gezamenlijk de pers- en mediakalender

Huisstijl en branding

In navolging van de in 2019 geïntroduceerde huisstijl is in 2020 de verdere professionalisering in de uitingen organisatie breed doorgezet met als doel het actief bouwen van de merken NOC*NSF en TeamNL. Alle communicatie-uitingen voldoen daarbij aan onze merkenarchitectuur en huisstijl.

Voor TeamNL hebben we dit jaar social branding toegepast, waar de sporters worden geportretteerd als gewone mensen die buitengewone prestaties leveren. Voor NOC*NSF wordt dit gedaan vanuit onze rol als 'supportive caregiver'.

Campagnes

De geplande campagne voor TeamNL en de Olympische en Paralympische Spelen is door corona komen te vervallen.

In plaats daarvan hebben we na overleg met onze partners samen met hen een grote NOC*NSF campagne gevoerd over het heropenen van de sport in september 2020 en rondom de NOC*NSF Nationale Sportweek. Deze campagne heeft een bereik van meer dan 100 miljoen bereik behaald. Daarnaast is de campagne Clubbetekenis van start gegaan en is er een kleine campagne gevoerd rondom one-year-to-go.

In mei kregen we het aanbod van de STER om gedurende een aantal weken op de NPO gratis een campagne over de sport en de clubs te draaien. In twee weken hebben een tv-spot in elkaar gedraaid, die zeer is gewaardeerd door bonden en clubs.

Adviezen

We hebben communicatieadvies gegeven aan Centrum Veilige Sport Nederland, de KNWU en het ministerie van VWS op de trajecten rond inclusief sporten.

Tevens zijn alternatieve partneractivaties bedacht en uitgevoerd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan Time Out in de Dug Out tijdens de NOC*NSF Nationale Sportweek en de Clubbetekenis campagne die startte aan het einde van 2020.

Content- en fanstrategie

In 2019 is gestart met het doorontwikkelen voor het social media kanaal van TeamNL tot een fankanaal. Na de verdubbeling van het social mediabereik in 2019 was de doelstelling om in 2020 fors te groeien op fans en volgers. Hiervoor was door de contentmedewerkers en de online marketeer samen met partnerships een duidelijke strategie en funnel vastgesteld. Echter door het wegvallen van de sportevenementen haakten de sportfans gedeeltelijk af. Onze doelstelling werd het behouden van de volgers. Dit is gelukt, het aantal volgers is uiteindelijk met zo'n negen procent gegroeid.

De contentstrategie is aangepast. In het eerste half jaar hebben we ons gefocust op het in beweging houden van Nederland. Met het Fit met TeamNL platform hebben we samen met TeamNL sporters uiteindelijk 2,1 miljoen Nederlanders geïnspireerd om in beweging te blijven tijdens de eerste lockdown (cijfers Nielsen).

Daarnaast hebben we een flinke stap gemaakt op het verder ontwikkelen van de social media kanalen van NOC*NSF. Ook dit resulteerde in een toename van 9% van het aantal volgers.

4.4.2. Events

Bij de NOC*NSF Nationale Sportweek is, dankzij het goed samenwerken met onze mediapartners DPG, Exterion, Ocean Outdoor en Talpa en het slim redactioneel pluggen van maatschappelijk relevante content, een bereik van meer dan 100 miljoen behaald en hebben we meer mensen aangezet tot sporten, zo blijkt uit Ipsos onderzoek. In december 2020 hebben we de video 'Wat betekent jouw club voor jou?' gelanceerd. Door maatwerk in de eindkaarten hebben circa 35 sportbonden de video gedeeld via hun eigen social kanalen.

Door de coronapandemie zijn veel evenementen die voor 2020 op de planning stonden, geannuleerd. Eventmanagers van de afdeling Communicatie & Media zijn bij evenementen en bijeenkomsten van inhoudelijke afdelingen van NOC*NSF betrokken geraakt, waaronder de Sportactie, Olympic Moves en diverse pers-, lobby- en partnerbijeenkomsten.

4.4.3. Facts and Figures

Een aantal 'facts and figures' op een rijtje:

- Eind 2020 hadden we 138.280 volgers op de social media-kanalen van NOC*NSF en 287.199 volgers op die van TeamNL - in beide gevallen betreft dit een stijging van 9% ten opzichte van 2019;
- Zowel nocnsf.nl als teamnl.org zijn geoptimaliseerd voor snelheid (techniek) en inhoud (templates en techniek). Zo is voor beide platformen een monitoring- en analysestrategie geïmplementeerd;
- De structuur van zowel nocnsf.nl als teamnl.org is aangepast aan de hand van gebruikersanalyses;
- Onze corporate website is de nieuwe bestemming voor ledencommunicatie geworden;
- Het was het drukste jaar ooit op nocnsf.nl met meer dan 3 miljoen paginaweergaven en 1.049.151 gebruikers. Vrijdag 24 april 2020 was de drukste dag ooit op de website met 23.763 gebruikers in 24 uur;
- De mijlpalen van onze NOC*NSF-social media in cijfers: 34 miljoen impressies, 2 miljoen videoviews;
- We zagen een stijging van 11% in het aantal bezoekers op teamnl.org, ondanks het wegvallen van sportevenementen waaronder de Spelen;
- We organiseerden onze best presterende winactie ooit met 8932 deelnemers;
- De mijlpalen van onze TeamNL-social media in cijfers: 60 miljoen impressies, 12 miljoen videoviews en 1.3 miljoen engagements;
- We gingen viral op TikTok met een video van Jetze Plat (+3.9 miljoen views);
- We produceerden voor het eerst zelf een tv-documentaire, die werd uitgezonden op Ziggo Sport (#Wilskracht);
- We lanceerden de podcasts TeamNL2020, TeamNL Vuur en Op de club;

4.4.4. Mediapartners

Met ingang van 2020 is Communicatie & Media verantwoordelijk voor het accountmanagement en het afsluiten en verlengen van de contracten met de volgende mediapartners:

- DPG;
- Exterior;
- Ocean outdoor;
- Talpa (TV en Radio538);

Daarnaast is er eenmalig samengewerkt met Ster door het beschikbaar stellen van sportruimte. Ook is er getest met een samenwerking met Vice en is er in samenwerking met DPG ook Nu.nl aan toegevoegd.

Nakomen partnerafspraken en activiteiten

Door het doorgaan van de NOC*NSF Nationale Sportweek konden we een deel van de partneractiviteiten nakomen, dit gold ook voor partnerbijeenkomsten en doorvertaling van onze campagnes rondom One-year-to-go en Clubbetekenis. Een deel van de tegenprestaties is doorgeschoven naar volgend jaar.

Ondanks het wegvallen van een aantal tegenprestaties zijn alle barters onverkort beschikbaar gesteld door de mediapartners. Ook zijn alle overeenkomsten met een jaar verlengd.

4.4.5. Project- en marketingcommunicatie

Aan de NOC*NSF afdelingen Sportparticipatie, Topsport, Corporate Affairs en Partnerships & Commercie leveren we 'embedded' communicatiediensten. Het gaat hierbij veelal om specifieke project- en marketingcommunicatie, het opstellen van nieuwsbrieven naar doelgroepen, vormgeven van documenten, opstellen van communicatieplannen, brieven van externe bureaus, produceren van video's en flyers, etc.

Voorbeelden van projecten en thema's waarop communicatiediensten worden verleend zijn: Sportakkoord, Rabo ClubSupport, NOC*NSF Academie voor Sportkader, de vertegenwoordiging van de chefs de mission in de pers, Games Operations, Transitie in de Sport, Inclusie en Diversiteit, NLO partneractivatie.

Waar mogelijk verbinden we de project- en marketingcommunicatie met corporate NOC*NSF en TeamNL-communicatie en -content. Op deze manier draagt de afdeling Communicatie & Media bij aan het realiseren van de doelstellingen van de inhoudelijke afdelingen en daarmee aan de missie om Nederland te inspireren met de kracht van sport.

4.5. 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 (vanuit Nederlandse Loterijgelden, vanuit het ministerie van VWS). Samen met de bonden, VWS en andere organisaties zijn regels/grondslagen (Richtlijnen) ontwikkeld voor het beheer van de collectieve middelen, de verdeling van die middelen, het beoordelen van aanvragen van bonden en het controleren van de juiste besteding.

- Op basis van het Bestedingsplan en Richtlijnen 2020 is de toekenningscyclus 2020 uitgevoerd. Tevens is de verantwoordingscyclus 2018 uitgevoerd. Over beide cycli is gerapporteerd aan de Algemene Vergadering (juni 2020);
- In 2020 is het Nederlandse Loterij-deel van het Bestedingsplan 2021 op € 45,8 miljoen vastgesteld. Dit vormde samen met de Sportagenda 2017+ de basis voor het Bestedingsplan 2021;
- Gezien de impact van de coronacrisis is tijdens de Algemene Vergadering van juni 2020 besloten om een Corona Noodfonds op te richten ten behoeve van de bij NOC*NSF aangesloten sportbonden. Dit fonds is samengesteld vanuit de volgende budgetten:
 - Het resterende budget vanuit de Rubriek 4 Innovatie en Transitie Bestedingsplan 2020 ad. € 1,0 miljoen;
 - Het budget vanuit de Rubriek 4 Innovatie en Transitie uit Bestedingsplan 2021 ad. € 4,0 miljoen;
- Additioneel is vanuit de Nederlandse Loterij specifiek als financieel vangnet voor sportbonden € 1,0 miljoen beschikbaar gesteld;
- In de Algemene Vergadering van november 2020 is besloten tot het aanwenden van het Corona Noodfonds in 2021 ten gunste van de sportbonden. Hiertoe wordt:
 - € 4,5 miljoen eenmalig toegevoegd aan de Basisfinanciering (rubriek 1) van het Bestedingsplan 2021:
 - Doel is dat bonden worden versterkt en hun leden ter zake actief ondersteunen;
 - Plannen hiertoe worden actief gedeeld met elkaar (waarbij NOC*NSF faciliteert).
 - € 0,2 miljoen vrijgemaakt om de opstart van het Fonds van de Sport mogelijk te maken;
 - € 1,3 miljoen gereserveerd voor Innovatie waarbij de analyse die wordt gemaakt door een extern bureau, als basis dient. Bovendien worden hiermee een aantal bestaande initiatieven met een lagere intensiteit voortgezet om desinvestering te voorkomen;
- Met het besluit om het Corona Noodfonds in 2021 aan te wenden ten gunste van de sportbonden, wordt hiermee het resterende budget vanuit de Rubriek 4 Innovatie en Transitie Bestedingsplan 2020 ad. € 1,0 miljoen als de additioneel vanuit de Nederlandse Loterij specifiek als financieel vangnet voor sportbonden € 1,0 miljoen beschikbaar gesteld ten gunste van het bestedingsplan 2021. Hiermee bedraagt het bestedingsplan 2021 in totaal € 47,8 miljoen;
- In 2020 zijn er geen beroepsschriften binnengekomen t.b.v. de Beroepscommissie Bestedingsplan (BCB);
- In verband met de coronapandemie hebben een tiental bonden besloten hun najaarsvergadering 2020 te verplaatsen naar het voorjaar 2021. Dit heeft tot gevolg dat ingediende begrotingen en jaarplannen van sportbonden (nog) niet door de leden van desbetreffende sportbonden zijn goedgekeurd.

4.6. Werkorganisatie NOC*NSF

Algemeen

Ons strategisch personeelsbeleid is erop gericht om ons huidige personeel te horen, uit de dagen, te waarderen, te respecteren, te ontwikkelen en te helpen een goede werk-privé balans te vinden. Veel collega's werken met plezier bij NOC*NSF en ook van buitenaf zijn er regelmatig mensen die aangeven graag bij NOC*NSF te komen werken. Meer dan voorheen zetten we daarbij in op diversiteit.

We sturen op duurzame inzetbaarheid en constante bijeenkomsten door starters bijeenkomsten, buddysystemen, collegiale consultatie, stimuleren van functiemobiliteit, creëren van goede werk(druk), balans werk-privé, maar vooral positieve normen en waarden van en voor iedereen. Het ziekteverzuimpercentage was 2,4%. Veel lager dan in 2019 (3,4%) en beduidend lager dan het landelijk gemiddelde van 5,2%.

De coronapandemie en de overheidsmaatregelen die in 2020 zijn genomen om de verspreiding van het virus te beperken, hebben ook hun weerslag gehad op onze organisatie en onze financiële performance.

NOC*NSF heeft diverse bezuinigingen doorgevoerd om de extra kosten voortvloeiend uit de corona-situatie te compenseren en het bedrijfsresultaat op peil te houden. Wel is er nadrukkelijk voor gekozen om de uitvoering van de verschillende strategische programma's, waaronder de uitvoering van het sportakkoord, de voorbereiding van de Olympische en Paralympische Spelen, de verkiezingen voor de 2^{de} Kamer met vereende krachten voort te zetten.

De werkorganisatie NOC*NSF bestaat uit verschillende afdelingen die gezamenlijk uitvoering geven aan de kerntaken en de realisatie van ons 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.

In het afgelopen verslagjaar hebben de meeste van onze medewerkers zoveel mogelijk vanuit huis gewerkt. In deze situatie hebben wij ons ingezet om een aantrekkelijke werkgever te blijven en er actief is gemanaged op de thuiswerksituatie en mentale weerbaarheid van onze mensen.

Kernwaarden

In 2020 hebben ook weer aandacht besteed aan onze kernwaarden. De kernwaarden geven richting en houvast aan de manier waarop we willen (samen)werken met elkaar. Dat is nog eens extra belangrijk als de organisatie verandert doordat we elkaar vooral virtueel ontmoeten.

Onze kernwaarden hebben we in 2018 gelanceerd met een groot intern programma, dat liep tot in 2019. Sinds die tijd hebben we circa 100 nieuwe medewerkers mogen verwelkomen. Alle nieuwe medewerkers die in 2020 aan boord zijn gekomen hebben een online kennismaking gehad waarbij onze kernwaarden veel aandacht kregen.

De kernwaarden van NOC*NSF:

Excelleren

Excelleren zit in elke keuze die we maken. Elke dag beter en sterker worden. Grenzen verleggen en jezelf overtreffen. We leggen de lat steeds hoger en streven naar het hoogst haalbare binnen en buiten de sport.

Respectvol

Respect is wat we geven en hoe we ons gedragen, ook als het moeilijk wordt. Ongeacht afkomst, leeftijd, gezondheid, beperking, religie of sociale positie. Zodat heel Nederland sterker wordt van de kracht van sport.

Samen

Samen is de route naar succes. Elkaar beter en sterker maken. We geloven in samenwerking binnen en buiten het veld. Dit komt tot uiting in onze relaties en onderling, in partnerships, met sportbonden, verenigingen, het bedrijfsleven, overheden en de politiek.

Dynamisch

De sport is altijd dynamisch, wij ook. We zijn flexibel, veerkrachtig, innovatief en slagvaardig, op het sportveld en daarbuiten.

Verantwoordelijk

De impact van sport op onze maatschappij is groot, onze verantwoordelijkheid daarmee ook. We nemen onze rol als verantwoordelijke organisatie voor de Nederlandse sport serieus, in goede en minder goede tijden.

Agile en data-gedreven werken

Binnen onze organisatie wordt steeds meer agile en data-gedreven gewerkt. Doel is steeds slimmer en effectiever samen te werken. De methodologie hebben we gestart in de afdeling Sportparticipatie en eind 2020 is ook de afdeling Media en Communicatie overgegaan tot deze manier van (samen)werken. Alhoewel we aan het begin van deze veranderde werkwijze staan verwachten we veel van de verdere uitrol hiervan. Doel is om slimmer samen te werken en beter in te spelen op de behoefte van onze leden.

Voorbeeldgedrag

In 2019 hebben we aandacht besteed aan de aansturing van onze veranderende organisatie en het voorbeeldgedrag van directie en management. Onder meer een leiderschapstraject maakte hier onderdeel van uit. In 2020 is gebleken dat dit in een virtuele wereld minder goed van de grond komt. In 2021 wordt dit weer opgepakt.

Performance management

Met alle medewerkers zijn plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken gevoerd. Alle gesprekken worden voorbereid door medewerker en leidinggevende via de Tool Performance Management waarbij 360 graden feedback op verschillende momenten in de gesprekscyclus wordt ingezet. Alhoewel de gesprekken digitaal plaatsvonden hebben nagenoeg alle medewerkers de gebruikelijke cyclus doorlopen.

Thuiswerken

Tijdens de eerste lockdown hebben we ervoor gezorgd dat iedereen thuis een goede werkplek had, met een voldoende groot scherm en een goede bureaustoel. Er worden allerlei thuiswerktips gedeeld en collega's konden contact opnemen met de arbodienst om de thuiswerksituatie te verbeteren.

Elke vier weken hebben we een online-medewerkersbijeenkomst gehouden – wat we gewoonlijk fysiek doen.

Verder hebben we iedereen erop gewezen vooral voldoende beweging te nemen. We hebben een buddy systeem ontwikkeld voor medewerkers om elkaar extra in de gaten te houden. Daarnaast mochten medewerkers waarvoor het persoonlijke omstandigheden niet mogelijk was om thuis te werken één of meerdere dagen op kantoor werken.

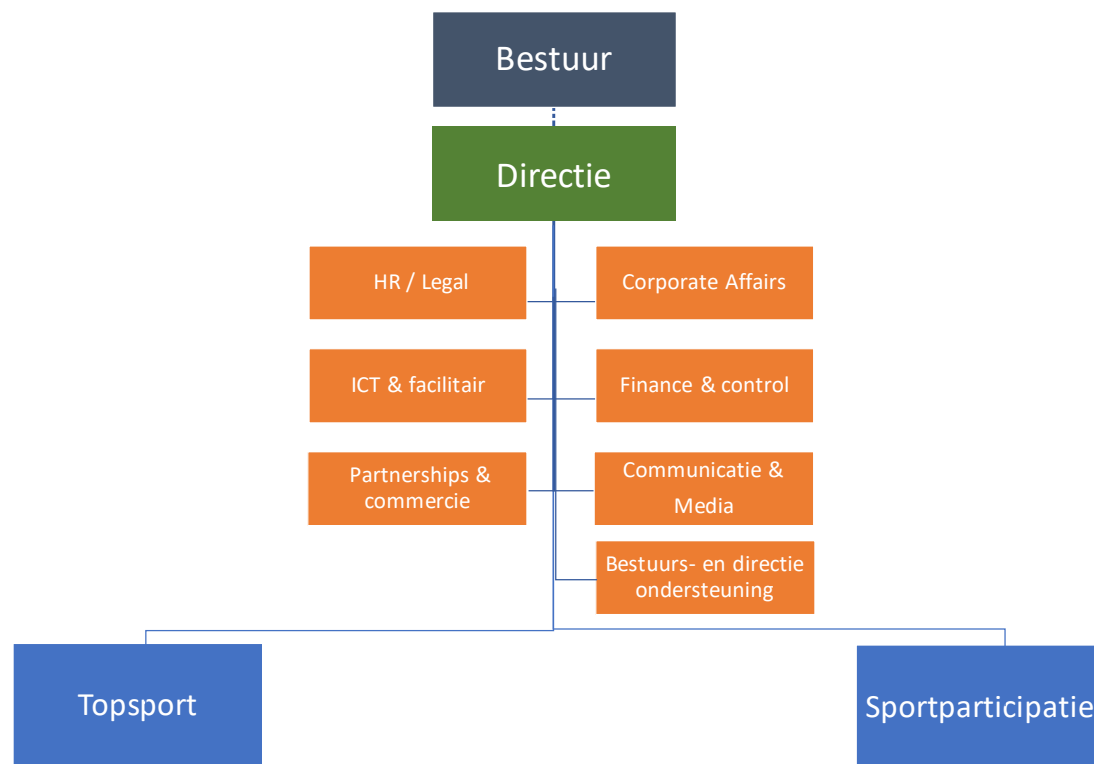
Vooruitblik 2021

In 2021 bouwen we verder aan onze agile organisatie en aan aantrekkelijk werkgeverschap. De ontwikkeling van onze medewerkers staat hierbij voorop. Op de agenda staan onder andere:

- In 2021 gaat de huidige Algemeen Directeur met pensioen en in 2022 de Technisch Directeur. Beide wervingen worden in 2021 opgestart en afgerond.
- Ons functiehuis opnieuw inrichten en waarderen op basis van de nieuwe Functieniveau Matrix van de Werkgeversorganisatie Sport
- De start van een 100 dagen traject (onboarding/introductie) voor nieuwe medewerkers
- Er wordt gestart met een Persoonlijk Keuzebudget waarbij medewerkers zelf meer invloed krijgen op de keuze van de inzet van de bovenwettelijke vrije dagen, opleidingen, etc.
- We versterken van het 'employer brand' van NOC*NSF, waarbij naast ontwikkelingsmogelijkheden en de grote verantwoordelijkheden binnen functies, de nadruk ligt op de unieke (technologische) uitdagingen die er bestaan binnen de organisatie
- We ontwikkelen en lanceren een kernwaardentraject 'Next Level': een jaarrond programma waarin alle medewerkers worden meegenomen in de beleving en toepassing van onze kernwaarden, om deze samen met hun team naar een volgend niveau te brengen
- Ontwikkelen van de nieuwe manier van werken in een tijd waarbij de huidige corona-uitbraak achter ons ligt.
- Vanuit ons samenwerkingsmodel "Samenwerken@NOC*NSF" wordt gekeken hoe e.e.a. moet worden doorontwikkeld voor de na-corona-periode (hybride werken).

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 financiële deel van het jaarverslag 2020 van NOC*NSF.

Formatie (incl. Flexibele schil)

	31-12-20	31-12-19	31-12-18	31-12-17	31-12-16
Formatie in Fte	193,18	181,41	142,1	132,44	130,4
Onbepaalde tijd	129	132	105,15	101,5	110,62
Bepaalde tijd/tijdelijk	91	80	36,95	30,94	19,78
Personeelsbezetting in aantal	220	212	160	148	150
Mannen	100	88	70	69	71
Vrouwen	120	124	90	79	79

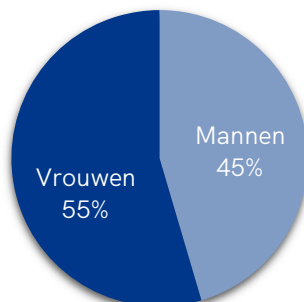
Formatie in fte %



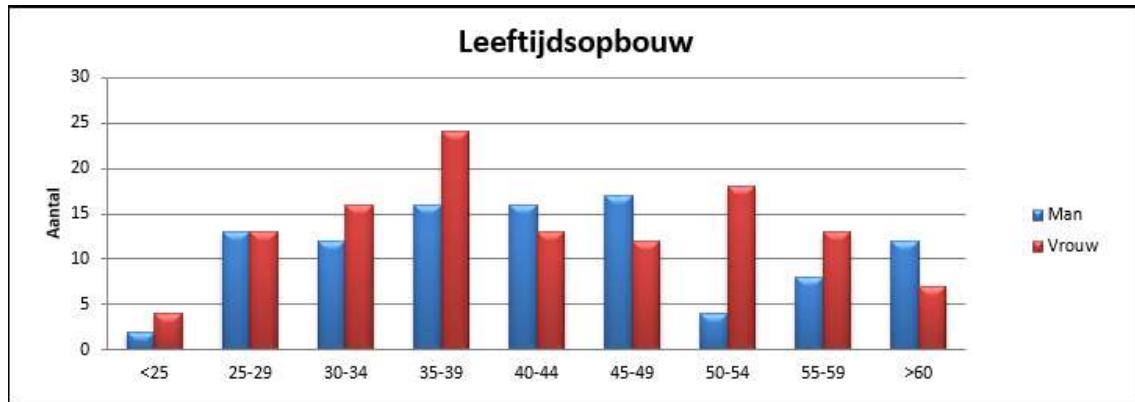
Dienstverbanden (incl. Flexibele schil)

	31-12-20	31-12-19	31-12-18	31-12-17	31-12-16
Fulltime	107	102	80	85	80
Mannen	68	60	50	51	49
Vrouwen	39	42	30	34	31
Parttime	113	110	80	63	70
Mannen	32	28	20	18	23
Vrouwen	81	82	60	45	47

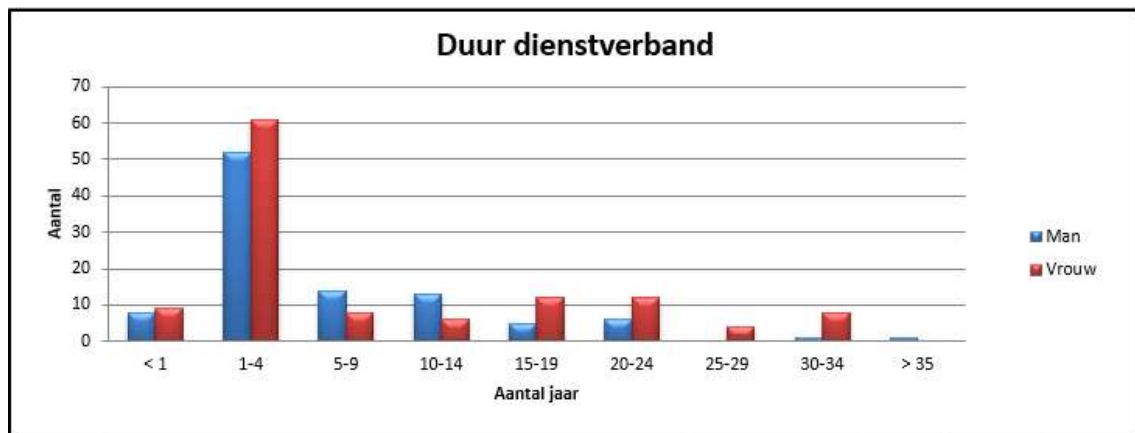
Personeelsbezetting in aantal



Leeftijdsopbouw (incl. Flexibele schil)



Duur dienstverband



Het ziekteverzuim over 2020 bedroeg 2,4%. Veel lager dan 2019 (3,4%) en dit ondanks de coronapandemie, waarbij NOC*NSF zich volledig aan de maatregel van het thuiswerken heeft gehouden.

4.7. Informatiebeveiliging

De digitalisering in de sport is in volle gang. Over de gehele breedte werkt de sportsector meer en meer *datadriven*. Van de *wearable devices* van de sporter en de *cash- en paperless* sportevenementen tot aan de data-analyses over de clubs, bonden en competities heen. Daarbij is goed databeheer cruciaal.

Het beheren van data omvat een breed scala aan taken, procedures en werkwijzen. Het gaat daarbij niet alleen om de vraag op welke wijze data in de sport doeltreffend gebruikt kan worden, maar ook hoe de privacy van betrokkenen en de veiligheid van data duurzaam gewaarborgd kunnen worden.

Privacy

NOC*NSF streeft een IT-omgeving na waarbij privacy, beveiliging en accountability steeds meer op elkaar ingespeeld raken. Om de organisatie te ondersteunen bij vraagstukken omtrent privacy heeft NOC*NSF een externe privacy officer aangetrokken. Daarnaast beschikt NOC*NSF over een functionaris gegevensbescherming. Zij hebben samen met de eigen medewerkers gewerkt aan de verplichte zaken zoals de doorontwikkeling het privacy beleid, updaten van het verwerkingsregister en de Privacy Impact Analyses (DPIA's) bij nieuwe projecten.

Daarnaast is er ook in 2020 gewerkt aan de bewustwording van medewerkers, onder andere door de ontwikkeling van een (verplichte) privacy e-learning module voor alle medewerkers van NOC*NSF.

Implementatie AVG

De aandacht voor privacy blijft voor NOC*NSF een belangrijk speerpunt. Niet alleen in de interne organisatie, maar ook erbuiten. De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) is met haar open normen en begrippen een terugkerend onderwerp op de agenda in de sport. Het handhavend optreden van de Autoriteit Persoonsgegevens in de georganiseerde sport heeft de rechtsonzekerheid doen toenemen. NOC*NSF is in 2020, in samenwerking met een aantal bonden, een werkgroep gestart om bij te dragen aan de totstandkoming van een uniform beleid omtrent de implementatie van (onderdelen van) de AVG.

Momenteel wordt door deze werkgroep een richtsnoer opgesteld met handvatten voor de georganiseerde sport omtrent het gebruik van ledengegevens. Dit richtsnoer zal worden voorgelegd aan de Autoriteit Persoonsgegevens.

Informatiebeveiliging

Dat ook informatiebeveiliging in de (georganiseerde) sport een noodzakelijke bedrijfsfunctie is geworden, bewijzen datalekken, hacks en ransomware incidenten in onze sector in het afgelopen jaar. Een trend die zich helaas enkel zal doorzetten. NOC*NSF heeft reeds in het kader van haar Digitalisering Topsport Programma en het Athlete Management System (AMS) het initiatief genomen om cybersecurity expertise in huis te organiseren middels een externe information security officer (ISO) en chief information security officer (CISO).

Ook de interne (werk)organisatie van NOC*NSF voorzien we van de benodigde beleidsvoorschriften en security controls. Daarnaast worden de medewerkers weerbaarder gemaakt door awareness sessies, zal de nieuwe werkplek een adequate beveiligingslaag kennen en zullen projecten met derde partijen enkel afgesloten worden met privacy en security randvoorwaarden.

Advisering topsporters en leden

NOC*NSF adviseert topsporters over cybersecurity zodat ze voorbereid naar de Olympische en Paralympische Spelen gaan. Ook stellen we cyber- en privacykennis aan de leden ter beschikking om mogelijke inbreuken op de IT-omgeving bij een sportbond te voorkomen of aan te pakken. De komende jaren ontwikkelt NOC*NSF zich op deze gebieden als het kenniscentrum voor de leden.

4.8. 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 financieel 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 2020 van NOC*NSF zijn de zogenaamde 'set van afspraken' met deze begunstigden opgenomen. Deze zijn in 2020 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.

Deel 2: Jaarrekening 2020

5. Financieel perspectief

5.1. Financiële informatie

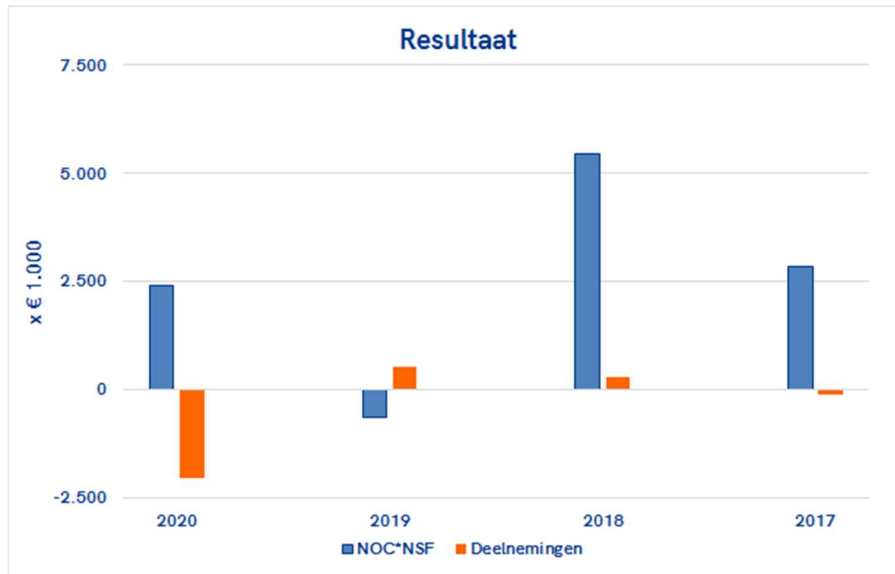
Resultaat NOC*NSF inclusief deelnemingen

NOC*NSF heeft boekjaar 2020 afgesloten met een geconsolideerd resultaat van € 347k positief. De deelnemingen hebben in 2020 een negatief resultaat behaald van € 2 miljoen. Dit is direct een gevolg van de coronacrisis en het in belangrijke mate stilvallen van activiteiten binnen het Hotel- en Congrescentrum Papendal.

Het geconsolideerde resultaat in boekjaar 2020 valt positief uit, dit in tegenstelling tot de begroting over 2020 waar rekening was gehouden met een negatief resultaat en het aanwenden van de daartoe opgebouwde reserves in verband met de Olympische- en Paralympische Spelen. Met het verplaatsen van de Spelen naar 2021 verschuiven de hiermee samenhangende uitgaven ook grotendeels naar 2021, als ook aanwending van deze reserves.

Resultaat NOC*NSF inclusief deelnemingen

	Realisatie 2020 x € 1.000	Realisatie 2019 x € 1.000	Realisatie 2018 x € 1.000	Realisatie 2017 x € 1.000
Werkorganisatie	625	-61	189	465
Projecten	-10	502	223	83
Bestedingsplan sportorganisaties	1.780	-1.094	5.049	2.298
NOC*NSF	2.395	-653	5.461	2.846
SCP	-139	880	202	-157
HCP	-1.520	167	100	79
PI	0	0	0	0
PH	-389	-533	-18	-30
Deelnemingen	-2.048	514	284	-108
Geconsolideerd NOC*NSF	347	-139	5.745	2.738



Inkomsten van Nederlandse Loterij

De afdracht van de Nederlandse Loterij (NLO) is in 2020 hoger dan begroot. Begrotingstechnisch zijn we voor 2020 uitgegaan van een netto afdracht ad. € 43,3 miljoen. In werkelijkheid is een netto afdracht van € 44,9 miljoen gerealiseerd. Hiermee ligt de afdracht in lijn met voorgaande jaren. Ter financiering van het Bestedingsplan was begrotingstechnisch rekening gehouden met een onttrekking aan de hiertoe gehouden reserves. Deze is door de hogere afdracht niet benodigd.



Baten van subsidies en overheden

De inkomsten vanuit subsidies zijn in 2020 hoger dan begroot. De hogere realisatie (van begroot € 53,8 miljoen ten opzichte van gerealiseerd € 55,9 miljoen) komt voornamelijk voort uit aanvullende subsidies op het 'Sportakkoord' en de aanvullende (instelling)subsidie voor 'Top 10'.

Specifiek heeft NOC*NSF in 2020 voor de volgende onderwerpen subsidie ontvangen vanuit de overheid:

- Instellingssubsidie 2020 Top 10;
- Projectsubsidie uitwerking Sportakkoord de Sportlijn;
- Projectsubsidie Versterken Sportbonden;
- Projectsubsidie Centrum Veilige Sport Nederland;
- Projectsubsidie Verklaring Omtrent Gedrag;
- Projectsubsidie Sport en Integriteit;
- Projectsubsidie Evenementenloket;
- Projectsubsidie Olympic Moves.

Sponsorinkomsten

De sponsorcontracten waren al in 2017 getekend waarmee een substantieel deel in lijn ligt met de begroting over 2020. De afname in sponsorinkomsten komt voort uit het niet doorgaan van het TeamNL Tokyo Center en de hiermee samenhangende sponsorovereenkomsten met Heineken ad. € 1,2 miljoen (waarvan € 0,45 miljoen betrekking heeft op 2019). Daarnaast is, in samenhang met een nieuwe sponsorovereenkomst met de Rabobank voor 2021 en verder, de aflopende sponsorovereenkomst voor € 0,5 miljoen lager effectief geworden.

De afdracht vanuit de sponsorinkomsten aan sportbonden voor de ingebrachte sponsorrechten bedraagt in 2020 € 3,5 miljoen en is hiermee lager aan voorgaande jaren. In verband met het verplaatsen van de Olympische- en Paralympische Spelen naar 2021 is in overleg met de sportbonden overeengekomen om een deel van de afspraken t.w.v. € 1,0 miljoen te effectueren in 2021.

Naast de sponsoring in cash ondersteunt het bedrijfsleven nog steeds aanzienlijk in natura. Met name deze sponsoring in natura is beperkt geëffectueerd en veelal verlengd naar 2021. De sponsoring in natura in relatie tot het TeamNL Tokyo Center wordt in deze niet gerealiseerd, de levering van kleding voor de Olympische sporters vindt plaats in 2021, dit in samenhang met het verplaatsen van de Olympische- en Paralympische Spelen naar 2021.

Resultaat deelnemingen

Het resultaat voor belastingen van de deelnemingen is substantieel lager dan de begroting van 2020, dit als direct gevolg van de huidige coronacrisis. Met name Hotel- en Congrescentrum Papendal (HCP) ondervindt de gevolgen van de coronacrisis en heeft haar baten met meer dan 60% zien reduceren. Uiteraard wordt door HCP, maar ook Sportcentrum Papendal (SCP) gebruik gemaakt van de Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid (NOW). Desalniettemin bedraagt het resultaat van de deelnemingen € 2 miljoen negatief.

Beheersing kosten

De jaarrekening toont dat de lasten substantieel lager zijn dan oorspronkelijk begroot. Dit is een direct gevolg van het verplaatsen van de Olympische- en Paralympische Spelen naar 2021. De hiermee samenhangende kosten gaan derhalve in 2021 plaatsvinden. Alleen al op het bedrijfsonderdeel Games Operations was een bedrag van € 12,2 miljoen aan bestedingen begroot, waarvan uiteindelijk slechts € 2,1 miljoen is geëffectueerd. Tevens is gedurende de uitbraak van de coronacrisis een verplichtingenstop effectief geweest, teneinde kosten te beheersen en mogelijke financiële risico's te mitigeren.

Daar waar SCP te maken heeft gehad met wegvallen van inkomsten uit de verhuur van terrein en sporthallen en de evenementen, heeft de sluiting van horecagelegenheden en de beperkte mogelijkheden tot organiseren van bijeenkomsten direct zijn effect gehad op HCP. Vanuit het perspectief dat hier substantieel minder activiteiten konden worden ontplooid en er minder baten werden gerealiseerd, zijn binnen HCP diverse kostenbesparende maatregelen genomen waaronder besparingen op de personeelskosten middels het niet verlengen van tijdelijke en flex contracten en is in overleg tussen SCP en HCP een huurverlaging in lijn met de markt gegeven. Deze huurverlaging is essentieel voor de continuïteit van HCP, maar indirect ook voor SCP aangezien hiermee een substantieel deel van de inkomsten zijn geborgd. In september is een herstructurering doorgevoerd, welke noodzakelijk was om het HCP effectief in te richten voor 2021. Aangezien voor de zomer de operationele afdelingen al een substantiële vermindering van personeel doormaakten, lag de focus voor de herstructurering op middenmanagement en ondersteunende afdelingen zoals sales, reserveringen en financiën.

Overzichten

Hieronder volgen de belangrijkste samenvattende tabellen vanuit de jaarrekening.

Geconsolideerd Staat van baten en lasten	Begroting 2021 x € 1.000	Realisatie 2020 x € 1.000	Realisatie 2019 x € 1.000	Realisatie 2018 x € 1.000
BATEN				
Baten van Loterijorganisaties	45.800	44.935	44.542	46.314
Baten van subsidies van overheden	54.071	55.942	52.885	51.635
Baten van sponsors	20.530	12.483	18.425	13.621
 Som van de verworven baten	 120.401	 113.360	 115.851	 111.570
 Baten als tegenprestatie levering producten diensten	 16.560	 11.091	 21.077	 21.222
Overige baten	768	0	0	-4
 Mutatie onderhanden projecten	 4.481	 -1.425	 -4.926	 -1.662
	142.210	123.027	132.003	131.126
LASTEN				
Personeelskosten	23.091	22.576	22.680	21.541
Afschrijvingskosten	1.469	1.768	1.723	1.555
Huisvestingskosten	3.868	4.642	5.632	5.209
Organisatiekosten	6.172	3.202	2.871	2.944
Marketing- en communicatiekosten	14.852	9.024	13.710	10.830
Specifieke projectkosten	30.306	15.786	15.548	16.054
Kostprijs verkopen	2.290	1.085	3.597	3.175
Bestedingsplan sportorganisaties	65.167	64.373	66.215	63.670
	147.215	122.455	131.977	124.978
 Financiële baten en lasten	 348	 537	 401	 368
 Belastingen resultaat	 0	 -312	 -236	 36
 SALDO VAN BATEN EN LASTEN	 -5.353	 347	 -139	 5.745
Resultaat deelnemingen	0	0	0	0
RESULTAAT	-5.353	347	-139	5.745
RESULTAATBESTEMMING				
Algemene reserve	152	-1.963	515	470
Bestemmingsreserve NLO	-1.000	1.412	-41	3.739
Overige bestemmingsreserves	-4.505	899	-613	1.536
Bestemmingsfondsen	0	0	0	0
	-5.353	347	-139	5.745

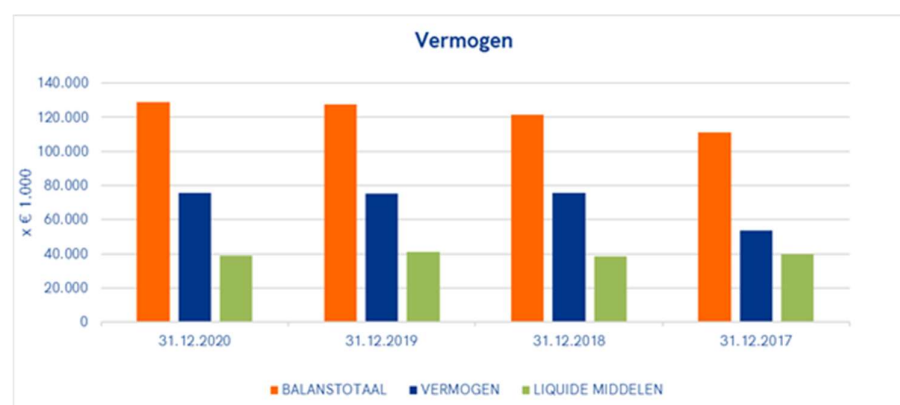
GECONSOLIDEERDE BALANS
 (meerjaren)
ACTIVA**VASTE ACTIVA****Immateriële vaste activa**
 Oprichtingskosten
 Software
Materiële vaste activa
 Gebouwen en terreinen
 Machines en installaties
 Inventaris en overige activa
 Activa in ontwikkeling
Financiële vaste activa

Overige

VLOTTENDE ACTIVA**Voorraden****Vorderingen/overlopende activa**
 Debiteuren
 Belastingen
 Overige vorderingen/overlopende activa
Liquide middelen**PASSIVA****RESERVES EN FONDSSEN**
 Continuïteitsreserve
 Wettelijke reserves
 Herwaarderingsreserve
 Algemene reserve
 Bestemmingsreserve Loterijgelden
 Bestemmingsreserve Bestedingsplan
 Overige bestemmingsreserves
 Bestemmingsfondsen
VOORZIENINGEN
 Jubileumverplichtingen
 Latente belastingen
 Overige voorzieningen
LANGLOPENDE SCHULDEN
 Investeringsubsidies
 Leaseverplichtingen
 Hypothecaire leningen
 Overige leningen
 Vooruitontvangen gelden
 Egalisatiereserve Topsport
KORTLOPENDE SCHULDEN
 Kortlopend deel langlopende schulden
 Onderhanden projecten
 Belastingen en sociale verzekeringen
 Pensioenen
 Crediteuren
 Overige schulden

	31 december 2020 x € 1.000	31 december 2019 x € 1.000	31 december 2018 x € 1.000
ACTIVA			
VASTE ACTIVA			
Immateriële vaste activa			
Oprichtingskosten	73	102	131
Software	665	434	116
	<u>739</u>	<u>536</u>	<u>247</u>
Materiële vaste activa			
Gebouwen en terreinen	46.477	46.176	45.382
Machines en installaties	10.904	11.919	12.601
Inventaris en overige activa	2.023	1.925	1.800
Activa in ontwikkeling	289	375	495
	<u>59.694</u>	<u>60.396</u>	<u>60.278</u>
Financiële vaste activa			
Overige	318	27	71
	<u>60.750</u>	<u>60.959</u>	<u>60.596</u>
VLOTTENDE ACTIVA			
Voorraden	494	118	106
Vorderingen/overlopende activa			
Debiteuren	4.363	3.301	2.457
Belastingen	7	572	1.599
Overige vorderingen/overlopende activa	24.106	21.580	18.354
	<u>28.476</u>	<u>25.453</u>	<u>22.410</u>
Liquide middelen	39.078	41.037	38.340
	<u>68.048</u>	<u>66.609</u>	<u>60.856</u>
	<u>128.798</u>	<u>127.568</u>	<u>121.452</u>
PASSIVA			
RESERVES EN FONDSSEN			
Continuïteitsreserve	8.500	8.500	8.500
Wettelijke reserves	631	398	131
Herwaarderingsreserve	19.599	19.599	19.599
Algemene reserve	7.501	9.549	9.331
Bestemmingsreserve Loterijgelden	22.600	22.600	22.600
Bestemmingsreserve Bestedingsplan	5.110	3.698	3.739
Overige bestemmingsreserves	11.871	10.972	11.584
Bestemmingsfondsen	54	54	54
	<u>75.867</u>	<u>75.370</u>	<u>75.538</u>
VOORZIENINGEN			
Jubileumverplichtingen	326	312	285
Latente belastingen	1.253	1.303	1.440
Overige voorzieningen	29	87	203
	<u>1.608</u>	<u>1.702</u>	<u>1.928</u>
LANGLOPENDE SCHULDEN			
Investeringsubsidies	487	731	975
Leaseverplichtingen	4.735	5.435	6.123
Hypothecaire leningen	3.428	3.581	3.886
Overige leningen	12.500	13.000	13.500
Vooruitontvangen gelden	0	0	100
Egalisatiereserve Topsport	1.577	2.434	1.673
	<u>22.728</u>	<u>25.181</u>	<u>26.257</u>
KORTLOPENDE SCHULDEN			
Kortlopend deel langlopende schulden	1.754	1.837	1.918
Onderhanden projecten	12.120	10.591	5.666
Belastingen en sociale verzekeringen	2.011	732	797
Pensioenen	252	40	33
Crediteuren	4.131	3.664	4.693
Overige schulden	8.328	8.453	4.622
	<u>28.596</u>	<u>25.315</u>	<u>17.729</u>
	<u>128.798</u>	<u>127.568</u>	<u>121.452</u>

Vermogen	Vermogen 31.12.2020 x € 1.000	Vermogen 31.12.2019 x € 1.000	Vermogen 31.12.2018 x € 1.000	Vermogen 31.12.2017 x € 1.000
Continuïteitsreserve	8.500	8.500	8.500	4.005
Wettelijke reserves	631	398	131	160
Herwaarderingsreserve	19.599	19.599	19.599	0
Algemene reserve	7.501	9.549	9.331	0
Bestemmingsreserve Loterijgelden	22.600	22.600	22.600	39.177
Bestedingsplan 2020/2021	5.110	3.698	3.739	
Overige Bestemmingsreserves:				
Topsport	7.089	6.090	8.190	3.375
Sponsorgelden	4.402	4.462	2.974	5.774
Organisatieontwikkeling	370	370	370	478
Onderzoek seksuele intimidatie	0	0	0	21
Transitie	9	50	50	400
	11.871	10.972	11.584	10.048
Bestemmingsfondsen	54	54	54	54
VERMOGEN	75.867	75.370	75.538	53.444
BALANSTOTAAL	128.798	127.568	121.452	111.043
Vermogen in % balanstotaal	59%	59%	62%	48%
LIQUIDE MIDDELEN	39.078	41.037	38.340	39.941
Liquide middelen in % Vermogen	52%	54%	51%	75%



5.2. Financieel perspectief: 2021 en verder

Ten tijde van het opstellen van dit financiële jaarverslag bevinden we ons als samenleving nog steeds midden in de mondiale coronacrisis. Dat dit van invloed gaat zijn op 2021 is zeker, maar in welke vorm en hoedanigheid is nog onzeker.

Impact coronacrisis

De impact van de coronacrisis is in 2020 grotendeels opgevangen binnen de exploitatie en door gebruik te maken van de aanwezige reserves. Primair is de impact het grootst bij onze deelnemingen en dan specifiek het HCP. De horeca is één van de sectoren die het zwaarst wordt getroffen en het HCP maakt dan ook gebruik van de aangeboden overheidsmaatregelen, zoals de NOW-regeling. HCP heeft dan ook ingrijpend in haar bedrijfsvoering moeten interveniëren. Over 2020 is sprake van een substantiële omzetsdaling, wat de effecten van de coronacrisis op de middellange termijn zijn voor HCP valt op dit moment nog niet te voorspellen.

De directie van HCP/SCP heeft in afstemming met haar Raad van Commissarissen Papendal diverse kostenbesparende maatregelen doorgevoerd om een gezonde organisatie naar de toekomst toe te kunnen waarborgen. Onder deze maatregelen valt ook en noodgedwongen afscheid nemen van medewerkers. De focus voor 2021 ligt voor HCP op het creëren van continuïteit van de onderneming met het behoud van de huidige doelgroepen en clientèle, waarbij noodgedwongen zal worden gericht op activiteiten met minder deelnemers dan in het verleden.

De grootste onzekerheid voor SCP m.b.t. de coronacrisis zit in de afdeling vastgoed. De onzekerheid m.b.t. de kredietwaardigheid van huurders is meegevallen. Echter, dit biedt nog geen garantie voor de jaren 2021 en 2022.

Het genereren van inkomsten voor SCP uit de verhuur van kantoren, terrein en sporthallen en de evenementen zal gedurende de coronacrisis een uitdaging blijven en afhankelijk zijn van de overheidsmaatregelen.

Inkomsten Nederlandse Loterij

Ten tijde van de uitbraak van de coronacrisis -begin 2020- werd er rekening mee gehouden dat de afdracht van de Nederlandse Loterijgelden mogelijk lager zou kunnen gaan uitvallen.

Uiteindelijk lijken de effecten op korte termijn op de afdracht mee te vallen en kan over 2020 een positief resultaat worden vastgesteld. Dit biedt uiteraard geen garanties voor de komende jaren.

Echter voor 2021 dient wederom rekening te worden gehouden met mogelijke effecten van de coronacrisis op de omzet van de Nederlandse Loterij en daarmee op de afdracht aan NOC*NSF. De bestemmingsreserve loterij is in dit kader voorlopig voldoende toereikend om dit risico op korte termijn te kunnen ondervangen.

Daarnaast krijgen we op middellange termijn mogelijk te maken met de effecten van de Wet Kansspelen op Afstand. Op dit moment is de Nederlandse Loterij de grootste aanbieder van kansspelen in Nederland. Deze wet kan hier verandering in brengen en na de inwerkingtreding - nu gepland per 1 april 2021 - kunnen er vergunningsaanvragen worden ingediend door andere partijen. Een halfjaar na inwerkingtreding van deze wet, gaat de online kansspelmarkt open. Nieuwe toetreders kunnen ervoor zorgen dat de opbrengsten van de Nederlandse Loterij minder worden, waarmee uiteindelijk ook de afdracht aan de NOC*NSF en de Nederlandse sport kan worden geraakt.

Met de goedkeuring van de Wet Kansspelen op afstand (KOA) in de Eerste Kamer met een helder tijdspad vanuit de Kansspelautoriteit is er een hele duidelijke opdracht voor de NLO: alle processen en systemen dienen klaar te staan om in operatie te worden genomen ('KoA Ready') en alle benodigde competenties en kennis 'at par' dienen in huis te zijn bij de NLO. NOC*NSF gaat ervan uit dat de NLO klaarstaat voor succes in de nieuwe competitieve omgeving. Door het opengaan van de online markt gaat de voorspelbaarheid van de afdrachten afnemen. Daarmee neemt door het opengaan van de online markt ook het financiële risicoprofiel voor NOC*NSF en haar leden toe. Eventueel (tijdelijk) dalende afdrachten kunnen worden gedekt uit de daartoe gevormde Bestemmingsreserve NLO. De ambities voor het kansspelbeleid, uiteengezet in kaders voor de drie pijlers: 'bescherming consument', 'voorkomen kansspelverslaving' en 'tegengaan fraude en criminaliteit' zijn allen door de NLO voortvarend opgepakt. NOC*NSF ziet er naar uit om samen met de NLO Nederland gezonder en sportiever te maken.

TeamNL sponsorpropositie

Met het verplaatsen van de Olympische- en Paralympische Spelen naar 2021 is feitelijk de TeamNL sponsorpropositie met een jaar verlengd en als gevolg hiervan vinden activaties met partners en sponsors in 2021 plaats. De hiermee samenhangende middelen zijn eind 2020 gereserveerd ten behoeve van sportbonden. Deze reserveringen worden in 2021 uitgekeerd ten gunste van de sportbonden en zullen ten laste gaan van het resultaat in 2021.

NOC*NSF kent een rijke historie van Partners in Sport en met de Nederlandse Loterij en Rabobank is inmiddels voor de komende jaren een mooie basis aanwezig om de TeamNL-sponsorpropositie verder uit te bouwen. Deze propositie wordt in 2021 met de sportbonden in 2021 verder vormgegeven. Echter ook hier zijn we ons bewust van de mogelijke effecten van de coronacrisis op deze sponsorpropositie. De daadwerkelijke effecten van deze crisis op de sponsorpropositie worden naar verwachting pas in 2022 meer concreet.

Verenigingsondersteuning Rabobank

Het traject 'Verenigingsondersteuning vanuit de Rabobank' wordt, na een aantal jaar succesvolle lokale Rabobank-trajecten te hebben doorlopen, omgezet naar een structurele samenwerking. De financiering vindt hierbij niet meer plaats via de lokale banken per traject, maar is omgezet in een meerjarige samenwerking en bijbehorende financiering met de Rabobank.

Overheidssubsidies

Met in totaal vijftien miljoen euro aan subsidiebatens is en blijft het ministerie van VWS een betrouwbare partner waarvan de batens zijn gegarandeerd. Op korte termijn blijft zo een belangrijke bron van financiering in deze onzekere tijden geborgd.

Met de ondersteuning vanuit VWS van circa veertig miljoen euro voor het landelijk topsportbeleid wordt hiermee nog steeds een substantieel onderdeel van de financiering van de landelijke topsportprogramma's mogelijk gemaakt. Daarnaast is in 2020 overeenstemming bereikt over het verlengen van het programma 'Sportakkoord, de sportlijn' met bijbehorende financiering tot en met 2022. NOC*NSF blijft in deze continu in gesprek met het ministerie van VWS over actuele thema's die spelen in de sport.

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.

De uitbraak van de mondiale coronacrisis, de impact van deze crisis op de uit te voeren activiteiten en de hiermee samenhangende financiële consequenties, hebben het risicobewustzijn in de organisatie versterkt. De in 2019 door het management uitgevoerde risico-inventarisatie, waarin een breed scala aan perspectieven is meegenomen, omvatte niet het perspectief van een mondiale virusuitbraak en de gevolgen hiervan op het niet doorgaan van evenementen als de Olympische- en Paralympische Spelen. De uitbraak van deze crisis in 2020 heeft direct geleid tot een operationele en financiële risicoanalyse.

Uiteindelijk heeft een groot deel van de evenementen geen doorgang kunnen vinden. De voorlopige financiële schade als zodanig is grotendeels in de exploitatie opgevangen en behelst met name voorbereidingskosten op de Olympische- en Paralympische Spelen die twee keer dienen te worden gemaakt, als ook de hiermee samenhangende activatiekosten. De uiteindelijke duur van de huidige crisis blijft op dit moment onvoorspelbaar, als ook het hiermee samenhangend risico voor de organisatie.

De risico-inventarisatie kan derhalve, op basis van de geïdentificeerde risico's, in de volgende vier risicogebieden worden 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. Met het opengaan van de online kansspelmarkt per 1 oktober 2021 vindt een daadwerkelijke verandering plaats van het 'speelbord' en ontstaat concurrentie voor de NLO. Wat de gevolgen hiervan zijn voor de NLO-afdracht valt niet te voorzien, echter dat een effect zal optreden lijkt waarschijnlijk. 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 prestatie managers, 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 door 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 bedrijfsvoeringssystemen (zoals customer relationship managementsystemen). 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 lage 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 het Bestedingsplan Sportagenda middelen te verdelen over de sportbonden. Daarbij wordt er rekening mee 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 ingericht 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.
Valutarisico	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 privacy team 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 privacyteam 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 voor dat doel 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 proactief 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 van deze rol bij medewerkers 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 communicatiestrategie 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 via 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 <i>soft controls</i> toegepast, zoals een informeel systeem van <i>checks & balances</i>, en formele regels, zoals een inkoopbeleid en een procuratieschema, waar actieve monitoring op plaatsvindt. Daarnaast zijn ook meerdere <i>hard controls</i> 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. Bestuur, directie en management

Het bestuur van NOC*NSF staat op afstand en is collectief verantwoordelijk voor het vaststellen van de strategie, het toezicht houden op de directie en het representeren van NOC*NSF. Daarvoor mandateert zij een groot aantal taken aan de directie. Het bestuur legt verantwoording af aan de Algemene Vergadering. De directie stuurt, samen met het managementteam, de werkorganisatie aan in de uitvoering van haar taken.

Samenstelling bestuur

Het bestuur van NOC*NSF kende op 31 december 2020 de volgende samenstelling:

Mevrouw A.C. (Rinda) den Besten,	lid
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
Mevrouw A (Annette) Mosman,	penningmeester
Mevrouw H. (Hinkelien) Schreuder,	lid (+ voorzitter Atletencommissie)

Vergaderingen bestuur

Het bestuur vergaderde 10 keer in het kalenderjaar 2020. De belangrijkste onderwerpen, die tijdens de vergaderingen geagendeerd en besproken zijn, waren in willekeurige volgorde:

- Onderzoek onder bonden naar functioneren NOC*NSF resulterend in de Veranderagenda NOC*NSF
- Opvolging huidige Algemeen Directeur vanwege zijn pensionering
- Code Goed Sportbestuur
- Tokyo 2020 inclusief uitstel naar 2021
- Coronapandemie, maatregelen in de sport en steun aan de bonden (corona noodfonds)
- Veranderingen in Nederlands Kansspelstelsel
- Racisme en sport
- Grensoverschrijdend gedrag in de sport en andere integriteitszaken

Jaarrekening 2020

De jaarrekening 2020 wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het Bestuur in de vergadering van 22 april 2021 en ter vaststelling aan de Algemene Vergadering in de vergadering van 17 mei 2021.

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:

- T.b.v. het functioneren van de directie geldt een vastgestelde jaarlijkse cyclus. Deze wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de voorzitter van de Remuneratiecommissie van NOC*NSF;
- De Nominatie- en Remuneratiecommissie heeft over haar activiteiten in 2020 een rapportage opgesteld, die begin 2021 in de commissie is besproken en op 18 maart 2021 in het bestuur is vastgesteld;
- Alle bestuursleden hebben, conform de vereisten van het CBF, in 2020 een verantwoordingsverklaring ondertekend;
- NOC*NSF beschikt over een klachtenregeling. In 2020 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.

Besturingsmodel en bestuursevaluatie

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. Deze werkwijze is in 2020 toegepast. Het bestuur heeft haar taken in overeenstemming met de statuten grotendeels gemandateerd aan de directie van NOC*NSF. Het bestuur legt verantwoording af voor de uitvoering van haar taken aan de Algemene Ledenvergadering (ALV).

In het kader van de Veranderagenda is in 2020 besloten een onderzoek uit te laten voeren naar de werking van het huidige governance model. De vereniging heeft als veranderrichting aangegeven: van besturen op afstand naar een toezichthoudende bestuurscultuur, een directie met executiekracht en goed samenspel.

Samenstelling Directie

Op 31 december 2020 kende de directie de volgende bezetting:

Gerard Dielessen	Algemeen Directeur
John Bierling	Zakelijk Directeur

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 van invloed zijn op het topsportbeleid van NOC*NSF in het maken van topsportvriendelijk beleid. De Nominatie- en Remuneratiecommissie adviseert het bestuur over benoeming- en beloningsbeleid en gedeclareerde kosten en uitgaven van bestuur, directie en MT. De adviescommissie Integriteit & Ethiek adviseert het bestuur 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 (o.b.v. een vergoedingsrichtlijn) 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, welke aansluit bij de (statutair) vastgelegde cyclus van de formele besluitvormingsstructuur, die wordt gevormd door de Algemene Vergadering, Bestuur en/of Directie. Naast het hiervoor genoemde stakeholdermanagement en algemene website van NOC*NSF is voor de belanghebbenden voorzien van (*) 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.

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

Bezoekadres

Papendalaan 60, Arnhem

Postadres

Postbus 302,6800AH Arnhem

Telefoon

026- 483 44 00

Email

info@nocnsf.nl

KvK

09059703

RSIN

0068.61.763

Web

www.nocnsf.nl

