



**Nederlands
Olympisch Comité
Nederlandse
Sport Federatie**

FINANCIËEL JAARVERSLAG

NOC * NSF

2015

Arnhem,
18 april 2016

Vereniging Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie
Papendallaan 60
6816 VD Arnhem
026 - 483 44 00
info@nocnsf.nl

www.nocnsf.nl
KvK 09059703
RSIN 0068.61.763

INHOUDSOPGAVE

	<u>Blz.</u>
1. JAARVERSLAG	3
1.1 Profiel	4
1.2 Bestuurs- en directieverslag	5
1.2.1 Vooraf	5
1.2.2 2015: een jaar van (aanstaande) veranderingen	5
1.2.3 Ontwikkelingen binnen de vereniging	7
1.2.4 Kerntaak Behartiging Belangen Leden	8
1.2.5 Kerntaak Topsport	10
1.2.6 Kerntaak Sportontwikkeling	15
1.2.7 Kerntaak Marketing	18
1.2.8 Kerntaak Verdelen Middelen	20
1.2.9 Kerntaak Staffaken	21
1.2.10 Overige taken NOC*NSF	22
1.2.11 Financiële informatie	23
1.2.12 Doorkijk naar 2016 e.v.	28
1.2.13 Risicomanagement	29
1.2.14 Corporate governance	30
1.2.15 Verantwoordingsverklaring	32
2. JAARREKENING	34
2.1 Geconsolideerde jaarrekening	34
2.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2015	35
2.1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2015	36
2.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2015	40
2.1.4 Toelichting	41
2.2 Enkelvoudige jaarrekening	71
2.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2015	72
2.2.2 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2015	73
2.2.3 Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2015	75
2.2.4 Toelichting	76
3. OVERIGE GEGEVENS	80
3.1 Resultaatbestemming	81
3.2 Gebeurtenissen na balansdatum	82
3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	83
4. BIJLAGE	84
4.1 Overzicht (neven)functies Bestuur, Directie en Management	85

1. JAARVERSLAG

1.1 Profiel

Algemeen

De Vereniging Nederlands Olympisch Comité* Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF) is de bundeling van de georganiseerde sport in Nederland. De 80 aangesloten landelijke sportorganisaties (74 sportbonden en 6 geassocieerden) vertegenwoordigen samen bijna 25.000 verenigingen met in totaal 5,3 miljoen georganiseerde sporters.

Naam en zetel

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

Doelstelling

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

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

Missie

Iedereen doet aan, geniet van en wint door sport!

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

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

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

Visie

Sport zorgt voor een kerngezond Nederland

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

We winnen veel met sport!

Strategie

Optimale sportomstandigheden voor iedereen in Nederland

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

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

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

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

1.2 Bestuurs- en directieverslag

1.2.1 Vooraf

Sinds enkele jaren zijn het inhoudelijk jaarverslag en het financiële jaarverslag geïntegreerd. Enerzijds omdat inhoud en financiën aan elkaar zijn verbonden, anderzijds omdat de eisen aan de jaarverslaggeving (Richtlijn voor de Jaarverslaggeving 650, CBF) dit in toenemende mate vereisen.

Het inhoudelijke deel bestaat uit:

- Verslag van de belangrijkste uitgevoerde activiteiten en behaalde resultaten, met het vastgestelde jaarplan 2015 als grondslag;
- Specifieke verantwoording(seisen) door bestuur en directie.

Het jaarverslag is opgebouwd langs de ordening van de vastgestelde kerntaken van NOC*NSF. Vanuit deze kerntaken geeft NOC*NSF vanuit haar rol invulling en uitvoering als branche- en belangenorganisatie, aan de uitvoering van de Sportagenda 2016 en haar specifieke opdracht als Nationaal Olympisch Comité.

Naast dit formele (verenigings-)jaarverslag heeft NOC*NSF op haar internetpagina een reeks van terugblikken op het jaar 2015 gepubliceerd. Deze zijn gebundeld op <http://www.nocnsf.nl/terugblik-2015>.

1.2.2 2015: een jaar van (aanstaande) veranderingen

De tijd ligt al lang achter ons dat een niet-Olympisch jaar beschouwd kon worden als een overgangs- of tussenjaar. De huidige maatschappij, en dus ook de sport, ontwikkelt zich in een dermate rap tempo, dat er continue sprake is van veranderingen, uitdagingen, kansen en bedreigingen. Het jaar 2015 kan in dat kader als zeer representatief voor deze 'nieuwe tijd' beschouwd worden. In dat kader wordt kort stil gestaan bij de volgende gebeurtenissen en dossiers die in 2015 een prominente rol speelden:

- Transitie in de sport
- Sportagenda 2017+
- Europese Spelen (2015 en 2019)
- Sportfinanciering

Transitie in de sport

De maatschappij maakt grote en snelle veranderingen door. Trendwatchers wijzen op ontwikkelingen zoals de digitale revolutie en de ontwikkeling naar een (netwerk)samenleving 3.0. Instuties en werkwijzen die decennialang 'gewoon' leken en hun waarde bewezen, blijken ineens niet zo vanzelfsprekend meer. Sommige verdwijnen uiteindelijk gedwongen of uit eigen beweging, nieuwe verbanden ontstaan in en vanuit de grassroots van de samenleving.

Ook de sport staat voor nieuwe uitdagingen en opdrachten. De topsportprestaties en sportdeelname in Nederland staan nog steeds op een hoog niveau, maar de rol, positie en betekenis hierin van sportkoepel NOC*NSF, de sportbonden en sportverenigingen verandert. Kortweg: van monopolistische, statische en aanbodergerichte organisaties naar vraaggestuurde en flexibele netwerkorganisaties.

Op 7 juli waren veel bonden en stakeholders verzameld in Amsterdam voor de 1^e Kennis- en Inspiratiedag Transitie in de Sport. In een hoog tempo werden de aanwezigen meegenomen in de veranderingen die plaatsvinden in de samenleving, welke betekenis dit heeft of kan hebben voor de sport en tot welke nieuwe initiatieven dit kan leiden.

Met financiële ondersteuning vanuit het ministerie van VWS zijn er in 2015 op een aantal centrale/gezamenlijke (sporttakoverstijgende) onderwerpen toekomstbeelden geschetst en zijn de eerste initiatieven ontwikkeld. Deze moeten de komende jaren leiden tot (een combinatie van):

- Een groter bereik
- Hogere inkomsten
- Lagere kosten

Veel van deze programmatische lijnen zullen ook landen c.q. worden doorgetrokken in de nieuwe Sportagenda.

Sportagenda 2017+

Op 1 april is in het Ledenberaad het startschot gegeven voor de ontwikkeling van een nieuwe Sportagenda. Niet meer een Sportagenda die een afgebakende 4-jarige beleidsperiode bestrijkt, maar een voortschrijdende agenda. Deze kan tussentijds worden aangepast, indien daar aanleiding voor is. Dit kunnen externe omstandigheden zijn, bijvoorbeeld plotselinge veranderingen in de 'markt', maar ook interne redenen, zoals wijzigingen in het financiële bestel, zoals we in de huidige Sportagenda hebben ervaren.

In het voorjaar van 2015 is onder sportbonden een evaluatie uitgevoerd. Met de resultaten hiervan heeft in september een 24-uursessie plaatsgevonden met een groot aantal stakeholders. In deze sessie zijn de eerste contouren van de gezamenlijke ambities, doelstellingen en inspanningen geschetst. Deze zijn in diverse bestaande en nieuwe overlegplatforms verder uitgewerkt. In de Algemene Vergadering van 16 november is een eerste uitwerking op hoofdlijnen (een framework) vastgesteld. Definitieve vaststelling volgt in het voorjaar van 2016.

Europese Spelen (2015 en 2019)

In juni vonden de allereerste Europese Spelen 2015 plaats in Baku (Azerbeidzjan). Het evenement, dat plaatsvindt onder auspiciën van het European Olympic Committee, zal iedere 4 jaar plaatsvinden en hoopt een vaste plaats te verwerven op de internationale sportkalender, als Europese tegenhanger van de Asian Games en Panamerican Games.

De accommodaties en organisatie in Baku waren van een zeer hoog niveau. In diverse takken van sport werd gestreden om Europese titels of Olympische startbewijzen en was sprake van een zeer hoogwaardig competitieniveau. Dit gold echter niet voor alle disciplines. In sommige sporten was sprake van een junioren- of gedevalueerd landenevent.

Eind 2014 kondigde NOC*NSF aan dat zij een kandidaatstelling voor de Europese Spelen in 2019 ging onderzoeken. Samen met het bureau TIG werd een concept ontwikkeld, dat uitging van spreiding over Nederland, gebruik maken van bestaande of tijdelijke accommodaties en (daardoor) relatief lage organisatiekosten.

NOC*NSF heeft zich ingespannen om zowel overheden, sportbonden als bedrijfsleven/financiers achter het plan en kandidaatstelling te krijgen. In een extra Algemene Vergadering op 28 april ging de vereniging NOC*NSF in grote meerderheid akkoord met een kandidaatstelling onder voorwaarden. Onder deze zelfde voorwaarden werd het evenement medio mei door het EOC aan Nederland toegewezen. Gestreefd werd naar een definitieve beslissing voor het einde van de Europese Spelen in Baku (28 juni). In een overleg tussen betrokken overheden op 10 juni werd duidelijk dat er bij diezelfde overheden onvoldoende draagvlak was om de vereiste investeringen toe te zeggen. Op diezelfde dag moest NOC*NSF het EOC informeren dat de organisatie van de EG2019 werd teruggegeven.

Op 1 juli organiseerde het bestuur van NOC*NSF een extra Ledenberaad om met de sportbonden te reflecteren op het proces dat in de voorliggende maanden was doorlopen. Op advies van dit beraad stelde het bestuur van NOC*NSF in het najaar een adviescommissie in onder leiding van Paul Depla, burgemeester van Breda. De commissie kreeg de opdracht om het proces van de Europese Spelen 2019 te analyseren en toekomstgerichte aanbevelingen te doen t.b.v. de aanpak en procesgang bij sporttakoverstijgende beleidsthema's, waarin sprake is van betrokkenheid en afhankelijkheid van veel stakeholders. De commissie zal in het voorjaar van 2016 met haar bevindingen komen.

Sportfinanciering

In de 2^e helft van 2015 stemde het kabinet in met de fusie van Staatsloterij en Lotto. In december ging ook de ACM akkoord met de voorgenomen fusie van de 2 kansspelorganisaties. Inmiddels is ook duidelijk dat de Tweede Kamer (jan. 2016) heeft ingestemd, waarmee de fusie eindelijk definitief kan worden afgerond. Deze stap moet de komende jaren de financiering van de sport uit de kansspelen weer terugbrengen op een niveau van minimaal € 50 miljoen per jaar. Dit is hard nodig, want de afdracht vanuit de Lotto aan de sport daalde in 2015 verder en kwam uit op € 35,9 miljoen. Doordat in 2015 een Bestedingsplan werd gehanteerd van ruim € 45 miljoen, werd dus in 2015 opnieuw een fors bedrag onttrokken uit de Bestemmingsreserve Lotto.

Met deze nieuwe onttrekking nadert de liquiditeitspositie van NOC*NSF een kritische grens. Daarom werd besloten om het Bestedingsplan 2016 verder terug te brengen en werd de hoogte vastgesteld op € 40 miljoen. Naast een generieke korting was het noodzakelijk om een aantal beleidsspecifieke maatregelen door te voeren. Zo verdween de rubriek Deskundigheidsbevordering Kader geheel en werd er binnen de rubriek Topsport taakstellend bezuinigd. Wel werd enige verlichting geboden vanuit de begroting van het ministerie van VWS, onder andere door het aannemen van een motie Heerema/Van Dekken in de Tweede Kamer. Hierdoor wordt in 2016 een bedrag van € 1,7 miljoen extra ingezet ten behoeve van sportbonden met activiteiten op het gebied van talentontwikkeling, kaderopleidingen en gehandicaptensport.

In de Algemene Vergadering werd op advies van de Financiële Commissie ingestemd met de opdracht aan het bestuur om in de voorjaars-AV van 2016 te komen met een herstelplan, dat de vermogens- en liquiditeitspositie van NOC*NSF weer op peil moet brengen.

Eind 2015 werd een werkgroep Externe Financiering ingesteld onder leiding van Jack de Vries, voorzitter van de Nederlandse Onderwatersport Bond. Deze werkgroep richt zich op 2 belangrijke financiële vraagstukken:

- Welke collectieve afspraken m.b.t de kansspelmarkt en de nieuwe kansspelorganisatie willen we maken en vastleggen in de AV (via Sportagenda/Richtlijnen)?
- Welke toekomstscenario's zijn mogelijk m.b.t. een bredere publieke financiering ten behoeve van de sport? De antwoorden op deze vraag moet input geven voor de overheid en politiek, gericht op verkiezingsprogramma's en een nieuw regeerakkoord.

1.2.3 Ontwikkelingen binnen de vereniging

Leden(tal)ontwikkeling binnen de vereniging

Het aantal aangesloten sportbonden daalde in 2015 naar 74 (was 76). De Nederlandse Racquetball Associatie beëindigde haar lidmaatschap van NOC*NSF. De KNBLO Wandelorganisatie NL en Nederlandse Wandelsport Bond fuseerden tot de Koninklijke Wandelsport Bond Nederland. De ledentallen van de genoemde organisaties zijn nog wel meegenomen in de Ledencijfers NOC*NSF over 2014.

Het ledental van de bij NOC*NSF aangesloten sportbonden (Bron: Ledencijfers NOC*NSF 2014) bedroeg eind 2014 5.322.891. Dit is ten opzichte van 2013 (met terugwerkende kracht zijn in de Ledencijfers 2013 enkele (administratieve) correcties doorgevoerd) een kleine stijging van 5.533 lidmaatschappen. De ruim 5,3 miljoen lidmaatschappen zijn verdeeld over 4.377.048 unieke natuurlijke personen.

De grootste (absolute) stijging werd gerealiseerd door de Sportvisserij Nederland (+ 46.202). De Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond kende de grootste daling (- 15.469).

Het totale aantal verenigingen eind 2014 is 24.727 en loopt daarmee jaarlijks nog steeds licht maar gestaag terug (in 2014: -/- 1,8%).

Kleine bonden bundelen krachten

Vijf kleine sportbonden hebben in *Nederland Sport* hun krachten gebundeld om hun dienstverlening te optimaliseren, de kosten omlaag te brengen en kennis te delen. Het betreft een initiatief van:

- de Nederlandse Handboog Bond;
- de Nederlandse Frisbee Bond;
- de Nederlandse Drakenboot Federatie;
- de Nederlandse In- en Outdoor Bowls Bond; en
- de Nederlandse Boks Bond.

NOC*NSF en BONDcenter participeren als strategische partners in dit nieuwe samenwerkingsverband. Het doel van Nederland Sport is het ontzorgen en faciliteren van kleine sportbonden in de basale processen, om een efficiency- & effectiviteitsslag te maken in de bondsorganisatie en -besturing. Zodat bestuurders hun handen (weer) vrij kunnen maken voor het besturen, organiseren en ontwikkelen van hun tak van sport.

Sportbondenmonitor 2014

In 2015 verscheen alweer voor het vierde achtereenvolgende jaar de Sportbondenmonitor. Uit de monitor bleek dat veel bonden als gevolg van teruglopende subsidies en sponsoring bezuinigd hebben, met als gevolg:

- terugloop van 70 fte aan arbeidsplaatsen bij NOC*NSF en sportbonden
- verslechtering van de gemiddelde solvabiliteit van sportbonden (van 62% in 2012 naar 55% in 2014)
- toenemende inkomsten uit contributies

Uit onderzoek van het Mulier Instituut bleek ook dat er op lokaal niveau, bij sportverenigingen, sprake is van verslechterende financiële omstandigheden. De meerderheid van de verenigingen is nog steeds financieel gezond, maar 40% van de verenigingen gaf aan in de afgelopen 3 jaar ingeteerd te hebben op de reserves. Veel verenigingen hebben contributiestijgingen doorgevoerd, vooral als gevolg van afname van inkomstenbronnen (sponsoring, gemeentelijke subsidies) en hogere kosten (o.a. verzwaaring van taken op het gebied van beheer en onderhoud).

1.2.4 Kerntaak Behartiging Belangen Leden

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

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

Internationale vertegenwoordiging

- Vertegenwoordiging G5, VWS, N*N bij SportAccord Convention 2015.
- Opleiding internationale bestuurders (International Leadership Programme) met 4 Nederlandse deelnemers.
- GEO project Rio: workshops gehouden in mei, oktober en november.
- USD 300.000 Olympic Solidarity gelden binnengehaald, waarvan USD 100.000 voor vluchtelingenproject.
- Organisatie van bijeenkomsten voor internationale bestuurders bij WK Shorttrack, WK Beachvolleybal, European Games Baku, KLM Open.
- Organisatie en begeleiding van werkbezoeken:
 - In Nederland/Papendal: NOC Australië, NOC België, NOC Luxemburg, NOC Finland, NOC Denemarken, NOC gerelateerde organisaties uit Japan, Zuid-Korea;
 - Naar: Denemarken, Azerbeidzjan, Rusland, Finland, USA, Tsjechië, Turkije.
- Vanuit NPC Netherlands zijn ten behoeve van het IPC Congress in Mexico (november 2015) zeven amendementen ingediend. Een aantal moties had te maken met het eerdere besluit van het IPC om zeilen en CP-voetbal van het Paralympische programma in 2020 te halen.
- Er zijn 10 nieuwsbrieven voor internationale sportbestuurders verzonden.

Beïnvloeding/lobby

De belangrijkste dossiers, inspanningen en resultaten in 2015 waren:

- Kabinet en ACM stemmen in met fusie Lotto –Staatsloterij.
- € 1,7 miljoen extra voor sport door amendement Heerema.
- Integriteit van sport.
- Ontwikkeling van en financiering voor poule van aanklagers en onderzoekscommissies voor integriteitszaken. Continuering Vertrouwenspunt Sport en voorlichting matchfixing.
- Bijdrage aan ontwikkeling amendementen KOA van VVD en PvdA t.b.v. voorkomen en bestrijden matchfixing.
- Medewerkers sportbonden en NOC*NSF getraind door IOC en Interpol in doen van feitenonderzoek bij matchfixing.
- Twee campagnes gericht op verantwoord alcohol gebruik bij vereniging.
- Bijdrage aan ontwikkeling initiatiefnota vrijwilligers in de sport (CDA).
- Uitzondering gerealiseerd voor topcoaches en technisch directeurs in WWZ. Gesprek over uitzondering overig kader nog gaande.
- Wet markt en overheid: lobby tegen motie VVD en D66 om uitzondering in het kader van algemeen belang uit wet te schrappen.
- Verruiming sportvrijstelling en verhoging BTW sportverenigingen door druk sport voorlopig van tafel.
- Ecotaks regeling met VWS in een werkbare duurzaamheidsregeling omgezet.
- Realisatie Green Deal Sport voorkomt problemen met gewasbescherming.
- Campagne provinciale verkiezingen. Aanbod manifest buitensport in Tweede Kamer, organisatie/input 5 debatten.
- Opstart voorbereiding landelijke verkiezingen. O.a. werkbezoeken Papendal: Raad van State, KSA, CDA, VVD.
- Sportief verbinden: hoge waardering netwerkbijeenkomsten WK Shorttrack, WK Beach Volleybal, KLM Open.

Platformfunctie

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

- 6 Klankbordgroepen MT NOC*NSF en sportbonden integraal.
- 4 Bondsdirecteuren Overleggen voor bondsdirecteuren van sportbonden.
- 1 bijeenkomst voor kleine bonden (zonder werkorganisatie of tot 3 fte).
- 2 Intervisies voor voorzitters van sportbonden.
- 2 Kennisdiners voorafgaand aan de Algemene Vergadering; de thema's in 2015 betroffen 'Schenken en nalaten in de sport' en 'Sportuitval middelbare scholieren'.
- Er zijn 22 digitale nieuwsbrieven voor de directie en besturen van sportbonden ontsloten via ledennet het digitale platform van NOC*NSF voor haar leden.

Het overleg voor bondsdirecteuren is opnieuw ingericht om tegemoet te komen aan de wens van een aantal directeuren het overleg meer te benutten om met collega's in gesprek te gaan én om meer interactie te creëren.

Relatiebeheer en advisering

- Met de achterban is er met betrekking tot een aantal impactvolle ontwikkelingen en actualiteiten intensief contact geweest via Accountmanagement om het net op te halen. (o.a. op Transitie in de Sport, Fusie Lotto/Staatsloterij, herbenoeming voorzitter André Bolhuis, KOA, intentie organiseren European Games en ontwikkeling Sportagenda 2017+).
- Op basis van dit actief ophalen van ambities, behoeften en relevante ontwikkeling is er (strategisch) advies uitgebracht richting Directie & MT.
- Accountmanagement heeft continue de bonden geadviseerd en ondersteund in de ontwikkeling naar en visie op een sterke sportbond (van de toekomst). Hierin vervult accountmanagement een brugfunctie tussen NOC*NSF en de bond. Dit betekent: het zijn van een eerste aanspreekpunt, een integrale relatiebeheerder tussen NOC*NSF en de bond, de verbinder naar expertise binnen en buiten NOC*NSF, een klankbord en eerstelijns adviseur op hoe de sportbond bestuurd, georganiseerd en ontwikkeld kan worden, een opbouwend kritisch volger van de kwaliteit en vooruitgang van de bond en het vervullen van een expertrol in het traject van de Transitie in de sport.
- Met een aantal bonden is er naar aanleiding van 'crisis' intensiever contact geweest en advies gevoerd. Zoals wisselingen in bestuur, directie, financiële problemen, reorganisatie, governance, besturingsmodellen en samenwerking tussen sportorganisaties.
- De NOC*NSF P&D Matrix op Ledennet is met input van alle afdelingen geactualiseerd. Sportbonden zijn geadviseerd en gestimuleerd op het gebruik van de P&D Matrix via de NOC*NSF nieuwsbrief.
- Stakeholderplannen van sportbonden zijn - op basis van actualiteit en behoefte - geactualiseerd, zodat bekend is wat de ambities, activiteiten en behoeften zijn per sportbond.
- Sportbonden zijn door de accountmanagers geadviseerd bij het indienen van de Verantwoording 2014 en de Aanvraag 2016. Met een aantal bonden is intensief gesproken en ondersteuning verleend in het proces van herstel op 'financieel achterstallig onderhoud'.
- Het proces van toetreden van nieuwe leden en geassocieerden is (door)ontwikkeld. De E-sportbond en de Survivalbond zijn door Accountmanagement geadviseerd en begeleid conform het proces voor nieuwe leden en geassocieerden.
- Via de SportAssist-formule zijn 20 projecten uitgevoerd met een gemiddelde klanttevredenheid van een 8,1. Zeven opdrachten werden geleid/uitgevoerd door medewerkers van sportbonden en medewerkers van NOC*NSF (niet-SportAssist). De opdrachten zijn uitgevoerd voor Sportbonden (8x), NOC*NSF (11x) en Gemeenten (1x). SportAssist organiseerde en begeleidde in 2015 de volgende modules:
 - Projectmatig werken in de Sport: 25 opgeleide mensen
 - Introductie Werken in de Sport: 22 opgeleide mensen
 - Introductie Besturen in de Sport: 25 opgeleide mensen

1.2.5 Kerntaak Topsport

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

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

Athlete services (voorzieningen topsporters)

- Eind 2015 waren er 552 A-sporters, 157 B-sporters, 20 HP-sporters en hadden 27 sporters een maatwerkstatus.
- In 2015:
 - maakten via het Fonds voor de Topsporter ruim 430 topsporters gebruik van het stipendium en 580 topsporters van de regeling kostenvergoeding (peildatum december 2015);
 - hebben ruim 470 topsporters zich verzekerd via de Topsportpolis van Zilveren Kruis. Drie topsporters hebben vanwege een langdurige blessure een arbeidsongeschiktheidsuitkering ontvangen via de AOV van Centraal Beheer;
 - reden gemiddeld 115 topsporters in een Pon Olympic Car. Ruim 520 topsporters maakten gebruik van de NS Business Card;
 - hebben ruim 200 topsporters via het programma Goud op de Werkvloer een intakegesprek met Randstad gevoerd n.a.v. hulpvragen over studieadvies, loopbaancoaching en werkbemiddeling. Ruim 80 topsporters zijn geplaatst bij werkgevers;
 - zijn ruim 150 topsporters via EY en Rabobank ondersteund met fiscaal en financieel advies.
- In 2015 is het stipendiumreglement en het reglement kostenvergoeding uitbereid met een coulance-mogelijkheid. Topsporters die gebruik maken van het stipendium of kostenvergoeding en hun topsportcarrière hebben beëindigd kunnen gebruik maken van een verhoogde bijverdiennorm. Dat geldt ook voor topsporters die voor het eerst gebruikmaken van de financiële voorzieningen.
- Met ingang van 1 januari 2016 is het Uitkeringsreglement Kostenvergoeding aangepast conform de wettelijke fiscale werkkostenregeling. Het aantal declaratieposten is daarmee ingeperkt tot vervoerskosten en kosten voor hotel en (buitenlandse) trainingsverblijf.
- In 2015 is vanuit VWS een aanvullende bijdrage voor de stipendiumregeling toegekend, waarmee het benodigde budget voor de jaren 2015 en 2016 is veilig gesteld.
- Met UWV heeft NOC*NSF afspraken gemaakt over de aanspraak van topsporters op een uitkering bij het verlies van het stipendium. Voor topsporters die het stipendium verliezen, vanwege de beëindiging van de topsportcarrière was het eerder al mogelijk om een WW-uitkering bij UWV aan te vragen. Nu komen sporters die het stipendium hebben verloren en doorgaan met hun topsportcarrière hier ook voor in aanmerking. Met deze afspraken wordt het beroep topsporter erkend door het UWV. Voor topsporters gelden daarmee dezelfde regels als andere werkzoekenden die bij UWV een uitkering aanvragen.
- In 2015 is het TeamNL Excellence Program van start gegaan, een doorlopend gelaagd programma om topsporters kennis en inzicht te geven in sporttak-overstijgende thema's die van invloed zijn op hun prestaties. Drie bijeenkomsten hebben plaatsgevonden, waarbij o.a. is ingegaan op 'mentale weerbaarheid' en 'pers en media'. Daarnaast is NOC*NSF gestart met voorlichtingssessies voor topsporters over Athlete Services.
- De Regeling Sportnationaliteit is vastgesteld. De Regeling Sportnationaliteit is in samenspraak met het Comité Olímpico Arubano (COA) opgesteld en gaat over het sportnationaliteitsvraagstuk in het Koninkrijk der Nederlanden.
- In 2015 is de Nationale Topsportpolis geoptimaliseerd. De Topsportpolis van Zilveren Kruis Achmea is een zorgverzekering die op maat is gemaakt voor topsporters met alle sportmedische ondersteuning waar topsporters veel gebruik van maken. In lijn met het verscherpte focusbeleid van NOC*NSF wordt de Topsportpolis alleen aangeboden aan A, B en HP topsporters in de topsportprogramma's in groep 1 t/m 3. In 2015 is het aantal topsporters wat gebruik maakt van de Topsportpolis gegroeid van zo'n 70% naar ruim 75%. Deze sporters hebben daarmee een zeer goede sportmedische dekking. Sporters <18 of sporters wonend in het buitenland kunnen geen Topsportpolis afsluiten, voor deze groep is er een maatwerk traject ingericht. Naast de Topsportpolis hebben Achmea en NOC*NSF een (gratis) arbeidsongeschiktheidsverzekering voor topsporters.

High Performance Services

- Bijdrage aan Topsport Topics: *in-cash* en *in-kind*. Dit laatste door het beheer van de accounts van coaches en aanpalende staf als ook het voorzitterschap van de consortiumstuurgroep.
- Inzet van *embedded scientists* in topsportprogramma's van bonden. NOC*NSF heeft wederom financieel bijgedragen aan de aanstellingen en twee Platformbijeenkomsten georganiseerd: in april (bij het TU Delft Sports Engineering Institute, met onderwerpen als *aerodynamica*, *3D-printing* en *sensoren*) en oktober (Papendal, met hoofdthema *meten in het veld*).
- Ondersteuning op gebied van sportdiëtetiek en voeding via NOC*NSF Team Voeding. Hierbij is meer dan in het voorgaande jaar 'voorgesorteerd' op programma's op koers richting Rio. Vier bijeenkomsten zijn georganiseerd, waarbij onder meer ruimte is geweest voor intervisie en onderwerpen als nitraat, suppletie, gebruik van de refractometer (bepalen urinedichtheid als maat voor hydratiestatus), Eat2Move, ketonen en effectief evalueren de revue zijn gepasseerd.
- *Eat2Move* de samenwerking gericht op innovatie op gebied van voeding en bewegen tussen Wageningen University, Ziekenhuis Gelderse Vallei, InnoSportNL, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, NIZO food research Friesland Campina, Sport Centrum Papendal en NOC*NSF. Drie AIO-projecten zijn gestart. Onderwerpen: 1) Micronutrient status and exercise stress markers to monitor training load and performance in athletes, 2) Optimaliseren van het herstel van patiënten en 3) Optimal timing of nutrient intake to improve exercise recovery and adaptation in concurrent training.
- InnoSportLab Papendal, met ondersteuning (inclusief expertisegebied *visual skills*) van topsportprogramma's en innovatietrajecten op gebied van voeding. De door EFRO ondersteunde projectperiode is afgerond en de overgang van de lab activiteiten naar Sportcentrum Papendal zijn voorbereid. Een Sportinnovator subsidie voor het lab als onderdeel van Sportcentrum Papendal is aangevraagd.
- In 2015 is een samenwerking met Campina als Supplier opgestart. Deze samenwerking kent een sterk inhoudelijke component, die voor een belangrijk deel landt binnen het programma SSI. In nauwe samenwerking met NOC*NSF Team Voeding zijn eiwitproducten (gebaseerd op caseïne-eiwit en wei-eiwit) voor TeamNL ontworpen. Levering (exclusief voor topsporters) verwacht per februari 2016. Ook zijn een eiwit verrijkte yoghurt en kwark ontwikkeld, met medewerking van diverse professionals waaronder een lid van Team Voeding. Marktlantering voor deze (consumenten)producten eveneens februari 2016 verwacht.
- Met een fabrikant zijn naar specificaties van programma SSI koelvesten ontwikkeld voor TeamNL. De koelvesten zijn sterk verbeterd (m.n. qua comfort en goede pasvorm, maar ook functionaliteit) ten opzichte van bestaande modellen. Levering begin 2016.
- In een aantal topsportprogramma's is eind 2015 in aanloop naar Rio een begin gemaakt met het thema (fysiek) herstel op te frissen. Daartoe zijn onder meer koelboxen ingezet als *recovery stations*. Deze activiteiten worden voortgezet in 2016.
- Een projectvoorstel (ingediend door Hogeschool Leiden) betreffende *monitoring van gezondheid en trainingseffect met genexpressieprofielen* is voorbereid.
- Door het zogenoemde Topteam – ingesteld door de minister van VWS – is in 2015 het programma Sportinnovator gestart. Het programma SSI is volledig aangesloten bij opzet en uitrol van Sportinnovator en heeft meermaals zorggedragen van input.
- De voorbereiding op een tweede call van Onderzoeksprogramma Sport is in 2015 gestart. Het programma SSI is uitstekend aangesloten op de agendavorming, onder meer door betrokkenheid bij de *Tokyo Bay groep*.
- Uitwisselingsproject *ESX* (Embedded Scientists Exchange) *Program* is gestart. Vier embedded scientists hebben circa een week bij elkaar in de keuken gekeken.
- Het team van experts prestatiegedrag is in 2015 uitgebreid met experts met competenties inzake topsportleefstijl, klinische psychologie en psychiatrie. Voor deze experts zijn in 2015 masterclasses georganiseerd met als thema's: klinische psychologie, psychologische aspecten van kwetsuren en revalidatie, slaap en herstel, omgaan met onverwachte situaties. Daarnaast zijn twee workshops georganiseerd voor de topsportleefstijlcoaches en is er een internationaal symposium georganiseerd met al titel: "De rol van klinisch psychologen en psychiaters in topsport".

Topsportbeleid

- In 2015 heeft NOC*NSF bij twaalf programma's, via de CTO's Heerenveen en Papendal, een onderzoek gedaan naar de Lerende Omgeving. Met dit onderzoek wordt in kaart gebracht in hoeverre een optimaal lerende omgeving rondom het programma wordt gerealiseerd die het ontwikkelproces van talentvolle sporters versnelt. Met dit onderzoek is in kaart gebracht hoe de verschillende betrokkenen, zoals coaches, sporters en ouders, deze lerende omgeving ervaren. Deze exercitie heeft uiteindelijk geresulteerd in een aantal concrete aanbevelingen die de lerende omgeving van deze programma's en CTO's dient te optimaliseren.
- In 2015 is voor vijf topsportprogramma's (atletiek mila, atletiek sprint, atletiek werpen, handboogschieten en geweerschieten) een rapportage Talentidentificatie opgeleverd. In dit rapport is, samen met de bond en experts van NOC*NSF, een eerste opzet gemaakt om te kunnen analyseren of jonge sporters op weg zijn naar het mondiale senioren podium. Met drie andere topsportprogramma's (handbal, langebaan schaatsen en shorttrack) is in 2015 een start gemaakt en worden de rapportages in 2016 opgeleverd.
- NOC*NSF heeft in 2015 voor de tweede keer een Nationale NOC*NSF Talentdag georganiseerd (www.ikwistnietdatikhetinmehad.nl). Ter ondersteuning van dit project heeft NOC*NSF bij een aantal bijeenkomsten vanuit de KVLO een presentatie gegeven over het project en de docenten lichamelijke opvoeding gestimuleerd een bijdrage te leveren aan het project. Meer dan 350 jongeren tussen de 12-18 jaar hadden zich uiteindelijk aangemeld, ongeveer 300 sporters zijn getest in Dordrecht en op Papendal en rond de 140 sporters zijn in aanmerking gekomen voor een vervolgtraject bij de deelnemende sportbonden, namelijk roeien, (beach)volleybal, rugby sevens dames, baanwielrennen sprint, atletiek en triathlon. Vanuit de editie uit 2014 zitten nog 20 sporters in de regionale- en een paar zelfs in de nationale programma's van de sportbond.

- In 2015 heeft voor de zevende keer een Paralympische Talentdag plaatsgevonden op het Medisch Revalidatie Centrum in Doorn. De Talentdag kende dit jaar 34 deelnemers, terwijl 24 jonge kinderen meededen met de zogenoemde Miniorendag die we voor het eerst organiseerden. Tot op heden (periode 2009-2014) hebben deze Talentdagen 32 sporters voortgebracht die actief zijn in de nationale topsportprogramma's van de sportbond.
- Het Leo van der Kar Sportfonds financierde in 2015 een internationale stage voor jonge sporters in baanwielrennen sprint.
- Er zijn in 2015 doorlopende leerlijnen opgeleverd voor medisch ('gezond presteren') en fysiek. Deze leerlijnen zullen worden geïmplementeerd in de meerjaren opleidingsplannen van sportbonden en via de nationale (CTO's en NTC's) en regionale (RTO's) infrastructuur worden gefaciliteerd. Dit moet eraan bijdragen dat sporters de noodzakelijke competenties aanleren die behoren bij deze thema's en in functie staan van een continu presteren op topniveau.
- In 2015 is NOC*NSF verder gegaan met het Master Coach in Sports programma. 67 bonds-, 35 talentcoaches en 28 Technisch Directeuren hebben deelgenomen aan dit speciaal voor hen ontwikkelde programma. Het programma bestaat uit een aantal kennis- en intervisiebijeenkomsten. Voor teamsportcoaches is een extra programma inzake team resilience gestart, dat in 2016 wordt voortgezet en er heeft voor een aantal coaches een vervolg plaatsgevonden op het assessment en 360-graden feedback uit 2013. Verder zijn twee extra modules inspanningsfysiologie georganiseerd en heeft er een aparte bijeenkomst plaatsgevonden voor coaches die op de reservelijst van het programma staan,
- In 2015 zijn de 78ste (21 april) en 79ste (2 november) editie van het Nationaal Coach Platform op Papendal georganiseerd. Een aantal (inter)nationale sprekers was aanwezig om de circa 174 in april en in november 120 aanwezigen mee te nemen in de thematiek. In april was dit "Game readiness" en in november "Van data naar prestatie".
- In 2015 is het programmaplan 'Transitie Regionale Topsportstructuur 2016' voortgezet. De pijlers met betrekking tot de ontwikkeling van Regionale Topsport Organisaties (RTO's), de opleiding tot topsporter en loopbaanbegeleiding staan hierbij centraal. Er zijn twee centrale bijeenkomsten georganiseerd met alle betrokkenen en stakeholders van het programmaplan om elkaar te informeren over de voortgang, ontwikkelingen en opgeleverde resultaten.
- Er zijn in 2015 doorlopende leerlijnen opgeleverd voor Fysieke training en kwaliteitsrichtlijnen voor Medisch/Gezonde leefstijl, en Coaches. Deze leer/richtlijnen zullen worden geïmplementeerd in de meerjaren opleidingsplannen van sportbonden en via de nationale (CTO's en NTC's) en regionale (RTO's) infrastructuur worden gefaciliteerd. Dit moet eraan bijdragen dat sporters de noodzakelijke competenties aanleren die behoren bij deze thema's en in functie staan van een continu presteren op topniveau. Daarnaast worden begeleiders geschoold om deze leerlijnen te geven.
- In 2015 is de ontwikkeling naar zeven Regionale Topsport Organisaties (RTO's) verder doorgezet. Dit heeft er in 2015 toe geleid tot een kpi- en monitoringssystematiek is ingevoerd op basis van de getekende samenwerkingsovereenkomst tussen NOC*NSF en de verschillende RTO's. De RTO's streven naar het optimaal faciliteren van kwalitatief hoogwaardige en mondiaal concurrerende instroomprogramma's vanaf 8 jaar voor het podium en onder regie van de sportbond. Samen met NOC*NSF en de bonden wordt gewerkt aan de doorontwikkeling.
- In 2015 maakten in totaal 22 sportbonden met 67 topsport/talentprogramma's gebruik van de nationale topsportinfrastructuur van CTO's en NTC's. Dit waren in totaal 821 sporters.
- In 2015 bestond de regionale topsportinfrastructuur uit het volgende aantal RTC's: totaal 227 RTC's waarvan 86 RTC's onder regie van de sportbond, 130 RTC's niet onder regie, 11 RTC's in ontwikkeling
- Doorontwikkeling flexibel onderwijs voor topsporters op VO (doorontwikkeling kwaliteit Topsport Talent Scholen), MBO (evaluatie implementatie wetgeving Focus op Vakmanschap) en HO (implementatie actieplan FLOT) in samenwerking met oa Stichting LOOT, de MBO-raad en 25 betrokken FLOT instellingen.
- Eerste fase EU-project Gold in Education and Elite Sport is afgerond, waarbij in 9 landen de competenties die sporters tussen 12-25 jaar nodig hebben om een duale carrière te volbrengen in kaart zijn gebracht. De uitkomsten zijn tijdens een internationaal symposium in Amsterdam gepresenteerd.
- In 2015 heeft NOC*NSF samen met de KNWU en de Dopingautoriteit verschillende activiteiten uitgevoerd in het kader van het door VWS gefinancierde Actieplan Koersen op een Schone Sport. Dit actieplan is eind 2013 opgesteld om navolging te geven aan de aanbevelingen van de Commissie Anti-Doping Aanpak, die in 2013 onderzoek heeft gedaan naar de dopingcultuur en antidoping-aanpak in het Nederlandse wielrennen. In 2015 zijn verschillende wielerspecifieke activiteiten uitgevoerd, maar daarnaast heeft NOC*NSF samen met de Dopingautoriteit 12 gesprekken met sportbonden gevoerd om de doorlopende leerlijn Dopingvrije sport te implementeren binnen de betreffende bonden.
- Op donderdag 23 april 2015 vond op Papendal de conferentie 'Een dopingvrije sportcultuur in Nederland!' plaats. De conferentie werd op initiatief van minister Edith Schippers gehouden in samenwerking met de Dopingautoriteit, NOC*NSF en de KNWU. Naar aanleiding van de conferentie is door NOC*NSF, de Dopingautoriteit, KNVB, Atletiekunie, KNBiljartB en Fit!vak het actieplan Samen voor een Schone Sport opgesteld. Dit project wordt mogelijk gemaakt door subsidie van VWS. Dit plan zal in 2016 worden uitgevoerd.
- T.b.v. de monitoring en evaluatie van de topsportprogramma's is in de zomer van 2015 een proces gestart dat moest leiden tot de toekenningen voor 2016. Per programma zijn de prestatieafspraken, KPI's en investeringsvoorwaarden geanalyseerd en besproken. Anders dan in voorgaande jaren heeft het Topsportmanagement in het najaar met alle topsportprogramma's in de focus een reviewgesprek gevoerd, waarin met de bond de voortgang van het programma is besproken en afspraken zijn gemaakt voor 2016.
- Er is een overeenkomst gesloten met Infostrada sports voor het optimaliseren van het leveren van Sport(specifieke) data. Tijdens het NCP in november is hierover een presentatie gegeven aan de bonden. Daarnaast is gestart met de ontwikkeling van funnels per sport. In deze funnels wordt de ontwikkeling van een sporter van 0 tot 8 jaar voor het podium in kaart gebracht.
- In 2015 is de 4-meting van het topsportklimaat uitgevoerd samen met de USBO en het Mulier Instituut. In deze meting is aan topsporters, talenten, coaches, technisch directeuren en het Nederlandse publiek gevraagd hoe zij het topsportklimaat in Nederland ervaren. De uitkomst van deze meting wordt begin 2016 verwacht.

Uitzendingen topsportteams

- Eind januari 2015 vond de 12e editie plaats van de Winter EYOF in Vorarlberg/Liechtenstein. De competitie vond plaats in twee landen: Oostenrijk en Liechtenstein. Nederlandse deelname was er in twee takken van sport door vier sporters: alpine skiën (3 jongens) en kunstrijden (1 meisje). Het Nederlands Team werd begeleid door een interne Chef de Mission, drie coaches en een fysiotherapeut. De sportieve prestaties resulteerden helaas niet in medailles. Toch was ook deze EYOF weer een mooi evenement voor de ontwikkeling van de topsportcarrière van deze sporters.
- In 2015 vond het European Youth Olympic Festival in Tbilisi (Georgië) plaats. In juli reisde Chef de Mission Pieter van den Hoogenband met zijn team van 53 sporters vanuit vier sportbonden en de daarbij behorende begeleiders naar dit internationale multi-topsportevenement voor talentvolle sporters. Het EYOF Team Netherlands zette een mooie prestatie neer en ging huiswaarts met vijftien medailles, waarvan vier gouden, drie zilveren en acht bronzen.
- In 2015 is hard gewerkt aan de voorbereidingen voor bovengenoemde drie Olympische en Paralympische Spelen. Er hebben diverse werkbezoeken naar Pyeongchang en Tokyo plaatsgevonden. Hierbij lag de nadruk op het opbouwen van een goede, stevige en betrouwbare relatie met de belangrijkste partijen en stakeholders. Maar ook het contracteren van excellente trainingslocaties is in gang gezet alsmede de zoektocht naar geschikte locaties om te verblijven voor zowel TeamNL én voor het HHH.
- De voorbereidingen voor Rio zijn in volle gang. De organisatie vanuit NOC*NSF ligt op schema en wordt vanuit Rio geprezen vanwege de professionaliteit van werken. Uitdagingen blijven liggen op het terrein van lokaal transport, accommodatie en (straat-)veiligheid. Over al deze onderwerpen vindt met relevante partijen structureel overleg plaats, waarbij de samenwerking met de overheid op diverse fronten van groot belang is.
- Er is een mooie locatie voor het Holland Heineken Huis gevonden evenals, zowel tijdens de Olympische als tijdens de Paralympische Spelen, een geschikt HotelNL voor bondsrelaties van NOC*NSF. Paralympisch zal er uiteraard ook plaats zijn voor overige partners van Paralympic TeamNL, zoals het Fonds Gehandicaptensport en de Cruiff Foundation. Daarnaast wordt weer goed samengewerkt met ATP om ook voor de overige stakeholders van NOC*NSF een goed onderkomen en een goed verblijf te organiseren. De stad Rio kent een groot accommodatie probleem. Vandaar ook de prijzen voor verblijf in hotels of appartementen exorbitant hoog zijn. De afgelopen vier jaar heeft NOC*NSF in Rio in samenwerking met de stad Rio het zogenaamde GEO project georganiseerd. In het kader van het project bezochten Nederlandse topsporters scholen aan de rand van de sloppenwijken om samen met de scholieren de trainen en hun Olympische droom met elkaar te delen. Dit project zal tijdens de OS van Rio in het HHH op een passende wijze, in aanwezigheid van de betrokken scholen worden afgerond.

European Games Baku 2015

- Van 12 tot en met 28 juni 2015 werden voor het eerst in de geschiedenis de Europese Spelen gehouden. De Azerbeidzjaanse hoofdstad Baku was het strijdtoneel.
- Tijdens de Europese Spelen stonden 20 sporten op het programma. In 31 disciplines, waarvan 25 Olympisch en zes niet-Olympisch, werd gestreden om het eremetaal. In meer dan de helft van de sporten was het deelnemersveld van hoog niveau. Dit betekent E(J)K of mogelijkheden tot Olympische kwalificatie voor de Olympische Spelen in Rio 2016.
- Deze eerste editie van de Europese Spelen waren op sportief vlak een groot succes voor European Games TeamNL. Nederland nam deel aan 17 sporten en 24 disciplines.. De minimale medailledoelstelling van acht medailles in vijf sporten werd ruim overtroffen; in totaal werden 29 medailles behaald in zeven sporten.
- European Games TeamNL eindigde op de 9^{de} plaats in het medailleklassement van de Europese Spelen 2015. In totaal werden acht gouden, 12 zilveren en negen bronzen medailles behaald. Met deze 9^{de} plaats in het medailleklassement is een Top10-klansering gerealiseerd. Onderstaande gouden medailles zijn behaald door European Games TeamNL:
 - Turnen balk – Lieke Wevers
 - Tafeltennis – Li Jiao
 - Judo -70kg – Kim Polling
 - Judo -100kg – Henk Grol
 - Judo -78kg – Marhinde Verkerk
 - Wielrennen tijdrit – Ellen van Dijk
 - Boksen -75kg – Nouchka Fontijn
 - Zwemmen 100 vrij – Marrit Steenbergen
- Met het binnengaan van de eerste editie van de Europese Spelen heeft Azerbeidzjan ook de Olympische waarden binnengehaald. In de praktijk blijkt dat het organiseren van een dergelijk evenement gepaard gaat met nadrukkelijke aandacht voor de mensenrechtensituatie in het organiserende land. Amnesty International hield verschillende acties om aandacht te vragen voor de mensenrechtensituatie in Amnesty International en/of de mogelijke rol van Nederland tijdens de Europese Spelen. Waar gewenst werden leden van European Games TeamNL ondersteund bij de informatie over en mogelijk bij hun optreden in de media.

Topevenementenbeleid

- De in 2014 opgerichte netwerkorganisatie "Kracht van Sportevenementen", met daarin de G5, VWS, NBTC en NOC*NSF werkt samen aan (de uitvoering van) het topevenementenbeleid in Nederland. De missie is als volgt: *Nederland organiseert toonaangevende sportevenementen met internationale uitstraling, die excellent georganiseerd zijn en aantoonbaar economisch, maatschappelijk en sportief effect genereren voor het land.*
- Onderdeel van het netwerk is de Commissie Evenementen, die verantwoordelijk is voor het beoordelen van de aanvragen van evenementen voor plaatsing op de Topevenementenkalender. Op basis van het zwaarwegende advies van deze commissie beslist het directeurenoverleg van de netwerkorganisatie ten aanzien van toe- of afwijzing. In 2015 werden in Nederland drie topevenementen georganiseerd: WK Beachvolleybal, Grand Depart Tour de France en WK Volleybal dames. Op de topevenementenkalender werden verder geplaatst: EK Atletiek (2016); start Giro d'Italia (2016); Grand Final Triathlon (2017); EK Voetbal dames (2017); EK Hockey (2017); WK Shorttrack (2017); Volley (ambitie voor 2018); WK Handboog (2019); EK Atletiek indoor (ambitie 2019) en EK Voetbal (2020).
- Naast kennisdeling en -ontsluiting, is ook de voorbereiding van side events voorafgaand en tijdens het evenement een onderdeel van de werkzaamheden van de netwerkorganisatie. Dat gebeurt niet alleen in de speelstad zelf, maar liefst in heel Nederland. Zo werd er bijvoorbeeld rond het WK Beachvolleybal ook in (niet-speelstad) Eindhoven activiteiten georganiseerd en is dit jaar het scholenprogramma rond het Amsterdamse EK Atletiek ook in Rotterdam van start gegaan. Samen met NBTC Holland Marketing werd gewerkt aan de internationale profilering. De segmentsite www.holland.com/sport moet enerzijds gaan bijdragen aan het verwerven van grote evenementen en anderzijds het toeristisch bezoek aan Nederland via sport een impuls geven.
- De Modelaanpak Evenementen (www.modelaanpakevenementen.nl) werd breder ontsloten, zodat bijvoorbeeld ook HBO-opleidingen met evenementen in het curriculum er gebruik van kunnen maken.

1.2.6 Kerntaak Sportontwikkeling

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

Sportparticipatie

NOC*NSF ontwikkelt tak van sport overstijgende kennis en beleid op het gebied van sportparticipatie en adviseert sportbonden en gemeenten over hun sportparticipatie-beleid. Sportakoverstijgende projecten worden uitgevoerd als deze aantoonbaar leiden tot de realisatie van de Plus 10-doelstellingen uit de Sportagenda. Sportpromotie ('storytelling' van goede voorbeelden) streeft naar het lokaal genereren van vraag naar implementatie van succesvolle sportprogramma's.

Organisatie-ontwikkeling

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

Sportparticipatie

De sportdeelname ambitie uit de Sportagenda 2016 luidt: 'Meer mensen sporten vaker en actiever over langere periode van hun leven'. Dit wordt weergegeven in vier streefcijfers. Het belangrijkste streefcijfer is groei in wekelijkse sportdeelname, in vier jaar tijd van 50% naar 60%, tien procent meer dus. De werkorganisatie van NOC*NSF voert de hieraan gerelateerde inspanning uit in lijn met het formeel vastgelegde 'Plus10 programma'.

De Sportagenda is een gezamenlijk plan van sportbonden en NOC*NSF. Elke organisatie heeft zijn eigen uitvoeringsplan gemaakt. Ook NOC*NSF levert zelf haar eigen bijdrage. De ambities van de Sportagenda 2016 zijn vertaald naar SMART doelen voor het NOC*NSF deel met daarbij behorende inspanningen, zowel projecten als processen.

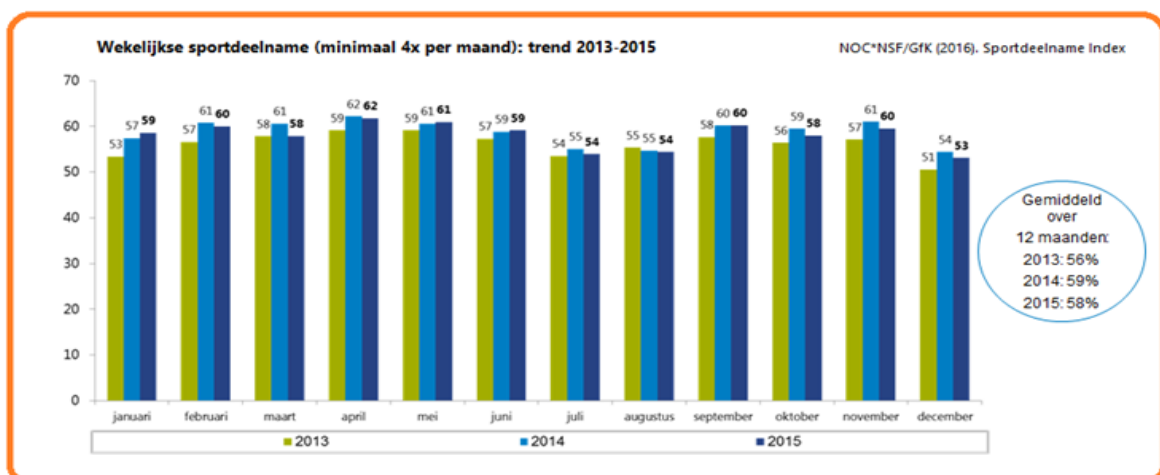
De uitvoering van het Plus10 programma valt binnen NOC*NSF Sportontwikkeling, met als zwaartepunt de afdeling NOC*NSF Sportparticipatie. Wij adviseren sportbonden en gemeenten hoe je meer mensen aan het sporten en bewegen kan krijgen. Als instrument voeren wij hiervoor sportakoverstijgende projecten uit, ontwikkelen kennis en nemen deel aan relevante netwerken.

De centrale ambitie (het waartoe, de opdracht, de missie) van het Plus10 programma is de Sportagenda ambitie om in 2016, iedere Nederlander meer, vaker, actiever en over een langere periode in zijn of haar leven te laten sporten.

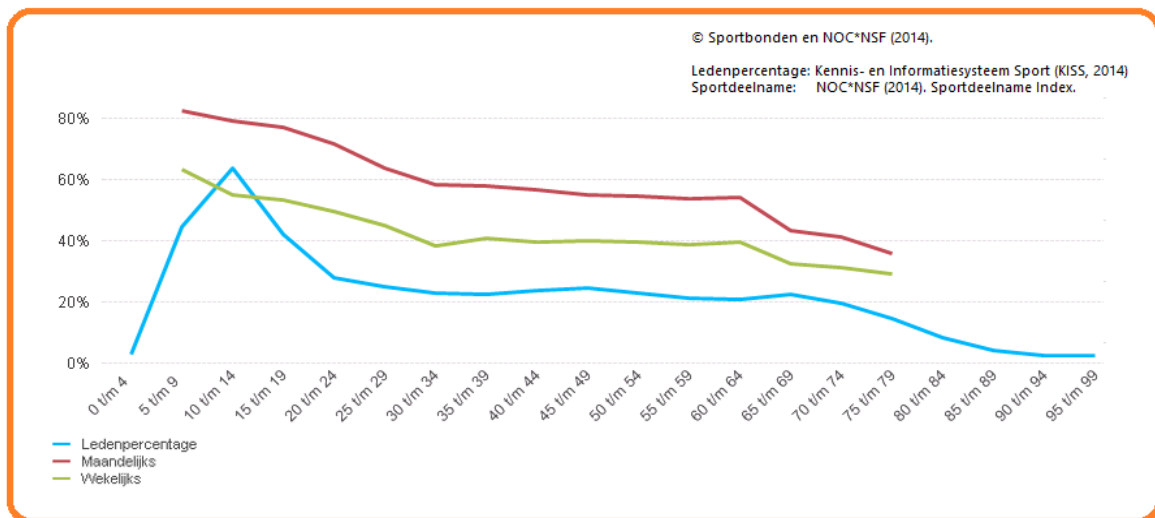
In de Sportagenda 2016 wordt de centrale sportdeelname ambitie opgedeeld in vier concrete onderdelen, met vier concrete streefcijfers:

- meer: sportparticipatie minimaal 12x per jaar ('af en toe sporters') van 65% naar 75% van de bevolking;
- vaker: sportfrequentie minimaal 40 weken per jaar ('regelmatige sporters') van 50% naar 60% van de bevolking;
- actief: combinorm van 60% naar 70% en aantal Nederlanders dat deelneemt aan competities en wedstrijden met 10% verhogen;
- langere periode: lidmaatschappen ('duurzame sporters') van 29% naar 35% van de bevolking.

Deze streefcijfers worden periodiek gemeten. De Sportersmonitor 2012 was een uitvoerige '0-meting' bij aanvang van de huidige Sportagenda. Sinds januari 2013 wordt de sportdeelname in kaart gebracht. Alle streefcijfers samen worden maandelijks gebundeld in de NOC*NSF Sportdeelname Index. Bij de start van de Sportagenda stond deze op 100. Op alle ambitie onderdelen streven we naar een toename van 10% (over de periode 2012-2016). Als alle streefcijfers met minimaal 10% zijn gestegen zal de NOC*NSF Sportdeelname Index door de 200 punten grens heen gaan. Er zit een structurele toename in de ambitiecijfers van circa 2,5% per jaar. Onderstaande grafiek visualiseert de situatie voor 2015.



Van de Nederlanders die wekelijks sporten, sporten er twee derde (6.000.000) bij een sportclub. Dit betekent dat een derde van de regelmatige sporters (3.000.000) dit doen op een door zichzelf georganiseerde manier.



Onderzoek laat zien dat de duurzame sportdeelname plaatsvindt in een omgeving waar mensen graag samenkomen. Hoe groter de sociale cohesie tussen de groep die samen sport des te langer de individuen de sport actief blijven beoefenen. Dit blijkt zeer te correleren met sportclubs. De duur van het sportleven van een individu in een sportclub is gemiddeld 10 keer zo lang als dat van een individu dat alleen sport.

Ondernemende, gastvrije sportclubs spelen hierin een cruciale rol. Als mensen ergens gaan sporten waar je gezellig met anderen kunt sporten, waar een leuke trainer voor de groep staat die je ook nog iets bijbrengt, waar je op je eigen niveau kunt presteren en waar het prettig vertoeven is, dan blijven ze daar heel lang actief sporten. Anders gezegd; sportclubs die aanbod, kader en accommodatie goed op orde hebben en waar de sociale samenhang groot is, slagen er als geen ander in om bestaande leden en sporters langdurig aan zich te binden. Omdat we ook niet-leden of niet aangesloten sporters het gunnen om onderdeel te worden van dergelijke clubs, vragen wij sportverenigingen en andere sportaanbieders om meer 'open' te worden. De interactie tussen de lokale sportclub en de (potentiele) sporter of beweger is cruciaal. Hoe beter de lokale sportclub in staat is om in te spelen op de behoefte en vraag van haar sporters des te sportiever en actiever Nederland wordt.

Voor NOC*NSF is het Plus10 programma geslaagd als iedere buurt in Nederland een open club heeft

In 2015 hebben we de tientallen relevante inspanningen uitgevoerd en resultaten gerealiseerd die hebben bijgedragen aan ons doel 'iedere buurt een open club' met als positief effect een stijging van de sportdeelname in Nederland.

Hieronder een opsomming van een deel van deze inspanningen:

- Om sportclubs te ontzorgen is het Ondernemingsdossier voor sportclubs – een online tool waarmee clubbestuurders gemakkelijker aan wet- en regelgeving kunnen voldoen – ontwikkeld.
- Om sportclubs te versterken zijn onder andere zgn. Kloppend hart sessies ontwikkeld en in minimaal 10 gemeenten uitgevoerd.
- Om sportclubs te triggeren meer 'open' te worden zijn meerdere zgn. Open club sessies gehouden. Ook worden in 6 regio's 24 clubs begeleid in het proces om open club te worden.
- De vierjaarlijkse sportaanbiedersmonitor is in samenwerking met sportbonden uitgevoerd en nieuw voor de sport is een start gemaakt met een eigen onderzoekspanel bestaande uit sportclubs.
- Het belang van goede en competente lokale sportclubbestuurders is actief geagendeerd en de aandacht is zowel bij sportbonden als gemeenten significant toegenomen. Enkele tastbare instrumenten zijn opgeleverd.
- Ruim 50 gemeenten zijn geadviseerd via een KISS rapportage en een begeleidend gesprek. Met 80% van de G32 gemeenten is de relatie geactiveerd.
- In Zwolle is een uitgebreide pilot uitgevoerd om de uitstroom uit de sport onder jongeren 13-18 jaar tegen te gaan.
- Het Cluster 50+ met 16 deelnemende sportbonden heeft actief een viertal proposities gezamenlijk uitgewerkt om meer ouderen aan het sporten te krijgen. Sport.nl is hier één van de tastbare voorbeelden van.

In lijn met en versterkend aan de Sportagenda voert de sport in opdracht van de Rijksoverheid verschillende sporttak-overstijgende programma's uit. De Sportimpuls uit het programma Sport en Bewegen in de Buurt, het gehandicapten-sportprogramma Grenzeloos Actief en het programma naar een Veiliger Sport Klimaat zijn hier de meest bekende voorbeelden van. Deze programma hebben hun eigen dimensie, communicatie en verantwoording. Ter illustratie volgt hierna een weergave van de resultaten geboekt binnen het programma 'Naar een veiliger Sportklimaat':

Het aantal gerapporteerde excessen in de sport is de afgelopen jaren gedaald, de bewustwording en ontvankelijkheid voor sportiviteit en respect onder sportbestuurders is gegroeid en sporters lijken zich op en rond het veld iets veiliger te voelen. Tegelijkertijd zijn misstanden in de sport van alle tijden en is het noodzakelijk te blijven werken aan het stimuleren van sportiviteit en respect en het voorkomen en aanpakken van ongewenst gedrag. Om die reden heeft de Minister VWS besloten om het lopende VSK programma met twee jaar te verlengen (2017 en 2018).

De resultaten tot nu toe zijn dat:

- Het aantal wedstrijden met excessen in het amateurvoetbal is in 2014/2015 gedaald naar 211 (in 2011/2012 306 excessen);
- 6.746 verenigingen (doelstelling 7.500 eind 2016) werken aan een veiliger sportklimaat;
- Ruim 50% van de verenigingen werk maakt van een veiliger sportklimaat. Bij voetbal is dat 80%;
- 87% van de sportclubs heeft gedragsregels, bij voetbalclubs is dat 94%;
- 42% van de verenigingen heeft een vertrouwenspersoon, bij het voetbal is dit 52%;
- Sportiviteit en respect is bij de VSK sportbonden gestegen van plaats 10 naar plaats 5 op de agenda;
- Er zijn inmiddels ruim 25.000 Verklaringen Omtrent Gedrag aangevraagd;
- Verreweg de meeste bonden hebben hun reglement tuchtrecht op orde;
- Sportplezier blijkt als begrip enorm aan te slaan bij bonden en verenigingen om met het thema veilig sportklimaat aan de slag te gaan.

Van de regelmatige sporters of wedstrijdbezoekers ervaart 76% zich veilig op en rondom sportwedstrijden, maar tegelijkertijd werd 36% werd geconfronteerd met wangedrag in de sport. Het gaat dan met name om verbaal geweld (28%), lichamelijk geweld (14%), discriminerende of kwetsende opmerkingen (11%), vernieling of vandalisme (10%), overlast (9%), diefstal (9%) of seksuele intimidatie (1%). In de meeste gevallen ging het om eenmalige incidenten.

Onder alle groepen mensen die betrokken zijn bij sport is het gevoel van onveiligheid in 2015 ten opzichte van 2013 kleiner geworden. Het gevoel van sociale veiligheid in de sport lijkt onder diverse groepen stabiel te blijven of zelfs te verbeteren. Zeker onder de sporters zelf is een positieve ontwikkeling te zien: het aandeel dat zich onveiliger voelt is afgenomen.

Sportpromotie

De twaalfde Nationale Sportweek van NOC*NSF en De Lotto is wederom succesvol verlopen. In totaal organiseerden ruim 200 gemeenten een lokale Sportweek en werkten meer dan 30 sportbonden mee aan de Nationale Sportweek. Meer dan een miljoen mensen hebben in de week in april aan de ruim bijna 10.000 lokaal aangeboden activiteiten meegedaan.

Het is de laatste keer dat de Sportweek in april plaatsvond. Sinds 2015 is de Europese Unie gestart met de Europese Sportweek. Geïnspireerd door de successen in Nederland is het concept doorgezet naar de lidstaten van de EU. Deze 1e Europese Sportweek vond plaats in september 2015. Nederland heeft meegedaan door het organiseren van een aantal inspirerende bijeenkomsten. De voornaamste was een grote en succesvolle bijeenkomst voor lokale sportprofessionals in de jaarbeurs in Utrecht. Onder het thema 'Be Inspired, Be Active', zijn de professionals geïnspireerd hoe ze lokaal kunnen profiteren van de Sportzomer in 2016.

Organisatieontwikkeling

- De adviesgroep Ontwikkelen Sportbesturen is bijeen geweest tijdens het EK Shorttrack in Dordrecht. Concrete zaken die hieruit naar voren komen is dat de adviesgroep werkt aan een white paper als inspiratie voor de ontwikkeling van besturen in de toekomst en dat Sport & Zaken werkt aan het inrichten van een vorm van academie voor bestuurders op landelijk niveau.
- De Sportbondenmonitor is in 2015 (vervroegd) uitgevraagd waardoor de eerste resultaten al tijdens de Algemene Ledenvergadering van NOC*NSF in mei gepresenteerd konden worden. In samenwerking met het NISB is de brancherapportage opgesteld.
- Het benchmark-instrument is door Accountmanagement actief ingezet bij het adviseren en ondersteunen bij ontwikkeling van met name de 20 grootste sportbonden. Het benchmark-instrument is geüpdatet: de scores van de metingen Goed Sportbestuur zijn nu toegevoegd als spindiagram, naast dat er twee indicatoren gewijzigd zijn (Ontwikkeling ledentallen en FTE verdeling).
- De 4^e editie van het Talentprogramma Werken in de sport is in april afgerond. Er deden 12 talenten van 7 sportbonden, stichting Sport & Zaken, Vereniging Sport Utrecht en het NOC*NSF mee. De 5^e (lustrum) editie van het Talentprogramma Werken in de Sport is in november gestart. Deze groep bestaat uit 13 deelnemers, van 9 sportbonden, de Werkgeversorganisatie in de Sport en het NOC*NSF.
- Op 15 september is het digitale E-portfolio "Ontwikkel jezelf!" voor medewerkers van leden van NOC*NSF en WOS gelanceerd. Dit is een gezamenlijk project van het arbeidsmarktfonds "Samen Presteren" en werkenindesport.nl. Initiatiefnemers zijn de sociale partners uit de sport (Werkgevers in de Sport (WOS), FNV Sport, CNV, De Unie) en NOC*NSF met ondersteuning van Randstad als Partner in Sport van NOC*NSF. Het E-portfolio is het persoonlijk ontwikkelingsdossier voor een medewerker ter ondersteuning van de eigen professionele ontwikkeling en loopbaanoriëntatie.
- Op 11 september is de 3^e Sportbestuurdersconferentie georganiseerd. Ruim 80 bestuurders gingen actief met elkaar het gesprek aan over de transitie in de maatschappij, de betekenis hiervan voor hun sport(bond) en hun eigen rol als bestuurder.
- Vanuit het sponsorcontract van EY is de KNGU geholpen om de huidige (nieuwe) governance structuur beter te laten renderen. Het onderzoek met bijbehorend advies is voor andere sportbonden betekenisvol voor het opbouwen van draagvlak en het verhogen van de betrokkenheid van de achterban.

1.2.7 Kerntaak Marketing

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

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

Genereren van Inkomsten

- In 2015 is gebouwd aan een nieuwe, integrale sponsorpropositie van de sport. Aan de hand van een brede marktverkenning, werd als uitgangspunt gekozen om rechten van NOC*NSF, sportbonden, evenementen en individuele topsporters, te verenigen in één sterke, integrale propositie van de Nederlandse sport. TeamNL vormt hierin de verbindende schakel, tegelijkertijd is er ruimte en aandacht voor maatwerk op het terrein van Sportontwikkeling.
- Met Friesland-Campina is een nieuw suppliership gesloten.
- Het plan 'Geven aan Sport'
 - De campagne Sport, Daar Geef Je Om (in samenwerking met KNVB en Eredivisie CV) kent inmiddels een bekendheid van 15%.
 - De omvang van giften en nalatenschappen aan sport is gestegen van 29 naar 45 miljoen euro (onderzoek Vrije Universiteit, Amsterdam).
 - NOC*NSF ontving meerdere schenkingen die door de Technische Staf zijn bestemd voor de ondersteuning van enkele talentvolle baanwielrenners.

Bouwen van Partnership

- Voor alle Partners organiseerde NOC*NSF een pretrip naar Rio de Janeiro. Naast locatie-bezoek werden er presentaties gehouden over bijvoorbeeld het GEO-project.
- Tijdens de '24 Uur Van Papendal' werden voor alle Partners inspirerende workshops en presentaties gehouden, aangekleed in Rio-stijl.

Merkbeleid

- Er is een nieuwe brandidentity voor het merk TeamNL uitgewerkt
- De merksterkte van het merk NOC*NSF is in vergelijking tot 2014 gestegen. De merksterkte van het merk TeamNL is gedaald in vergelijking met 2014 (Brand Asset Valuator 2015). Dit is deels te wijten aan de relatieve onbekendheid van de nieuwe merkidentiteit.

Communicatie en activatie

- Het NOS I NOC*NSF Sportgala trok gemiddeld 1,7 miljoen kijkers. De gemiddelde waardering bezoekers was 7,9.
- Voor sportfans is het platform TeamNL.org ontwikkeld, alsmede de TeamNL app. Sportfans kunnen hiermee 365 dagen per jaar hun favoriete sporters volgen, krijgen tips over events en uitzendingen. Artikelen, foto's en video's zorgen voor relevante content. De Partners in Sport van NOC*NSF dragen bij aan de inhoud van het platform.

Marketing competenties

- In het kader van Olympische Educatie hielden op Olympic Day (23 juni) ruim 100 huidige en voormalige topsporters een spreekbeurt op hun oude basisschool of die van hun (klein-)kinderen over hun ervaringen tijdens de Olympische Spelen.
- Het marketingplatform Sportbonden is in 2015 wederom 4 maal georganiseerd en heeft een goede opkomst gekend. Meest gewaardeerd werd de special over 'Toekomst van Sport op TV'
- De jaarlijkse Sport en TV monitor met een overzicht van kijkcijfers per sport is verschenen.
- In samenwerking met de werkgroep Lotto-Bonden, werden twee seminars gehouden voor sportbonden over 'Ontwikkelingen & Kansen in de Kansspelmarkt'. Voorbeelden uit het buitenland, risico's van matchfixing, verdienmodellen en de waarde van een fanbase werden behandeld door deskundigen uit binnen- en buitenland.

Partners in Sport: een bloemlezing uit de gezamenlijke initiatieven in 2015Lotto

- Lotto was in 2015 mede dankzij de sportbonden zichtbaar in de breedte van de Nederlandse sport. Tevens was Lotto vertegenwoordigd als hoofdsponsor van het NOS/NOC*NSF Sportgala en het breedtesport platform Sport.nl.
- Als hoofdsponsor van de Nationale Sport Week was Lotto mede-afzender van een serie items in RTL-Late Night, waarin onder andere aandacht voor de cheque-overhandiging van Lotto-ambassadeur Pieter van den Hoogenband aan NOC*NSF-voorzitter André Bolhuis.

Zilveren Kruis

- Liefst 200.000 basisschool leerlingen konden met hulp van Zilveren Kruis inmiddels een kennismakingscursus schooljudo volgen. Dit Zilveren Kruis project is daarmee het grootste schoolsport programma op de basisschool in Nederland.

EY

- Ook in 2015 gaf EY invulling aan haar motto 'Ook de coach verdient een medaille', met name door samen met NOC*NSF en technisch directeur Maurits Hendriks de Nederlandse topcoaches te ondersteunen.
- EY heeft samen met NOC*NSF en een sportbond een uitwerking gemaakt van 'Bestuurlijk ontwikkelen'. Het advies moet helpen bij de uitdaging voor sportbonden om het evenwicht te vinden tussen professionalisering en betrokkenheid enerzijds en accountability en toezicht anderzijds.

Rabobank

- Rabobank heeft in 2015 haar nieuwe strategie 'Een aandeel in elkaar..' verder vorm gegeven en aan laten sluiten bij het partnership van NOC*NSF, de KNHB, de KNWU en de KNHS. Rabobank is onder andere een social media campagne gestart waarbij 15 topsporters uit de drie Rabosporten, zowel Olympisch als Paralympisch, centraal staan.

Randstad

- Randstad heeft in 2015 haar strategie 'Worden wie je bent' verder vorm gegeven. In november is het 15 jarige lustrum gevierd van 'Goud op de Werkvloer', het programma dat (ex)topsporters ondersteunt in loopbaanbegeleiding en carrière coaching.

Volkswagen/Pon

- Voor topsporters is mobiliteit cruciaal. In die behoefte heeft Volkswagen ook in 2015 vanuit een loyaal sponsorship ruimhartig voorzien met de inzet van auto's.
- De tijdelijke bewoners van het Rio House voor Topsporters konden in 2015 als echte Nederlanders door de stad fietsen. De zelfde oranje Gazelle-bikes worden straks ook in het Olympisch Dorp ingezet om de mobiliteit van TeamNL een extra dimensie te geven.

**Paralympische partners in 2015**

BP * Fonds Gehandicaptensport * Johan Cruyff Foundation

Projectpartners in 2015

Asics * ATP * Coca-Cola * Heineken * Neptunus * NS * Suitsupply * M-Line * Impeco * KPN * FrieslandCampina

Mediapartners in 2015

Arko Sports Media * Exterion Media * Interbest * NOS * Radio 538 * Sanoma Media * Telegraaf * Twitter

1.2.8 Kerntaak Verdelen Middelen

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

** de verdeling van middelen*

** het beoordelen van aanvragen van bonden*

** het controleren van de juiste besteding*

** het beheer van de collectieve middelen*

- Op basis van Bestedingsplan en Richtlijnen 2015 is de toekenningscyclus 2015 uitgevoerd. Tevens is de verantwoordingscyclus 2014 uitgevoerd. Over beide cycli wordt op basis van een rapportage verantwoording afgelegd aan de Algemene Vergadering.
- In 2015 is het Lotto-deel van het Bestedingsplan 2016 vastgesteld op € 40.047.456.
- Bij de Beroepscommissie Bestedingsplan (BCB) is in 2015 één beroepsschrift ingediend n.a.v. toekenningsbesluiten. Het betrof een gecombineerd beroep inzake de rubrieken 1.3 (Veilig Sportklimaat) en 3.2 (Organisatieontwikkeling). Het beroep werd door de desbetreffende sportbond voor behandeling door de BCB ingetrokken.

1.2.9 Kerntaak Staffaken

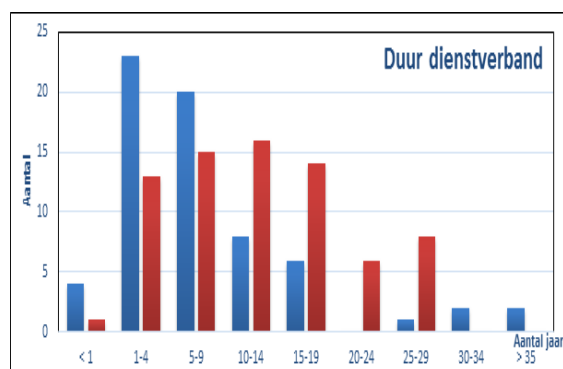
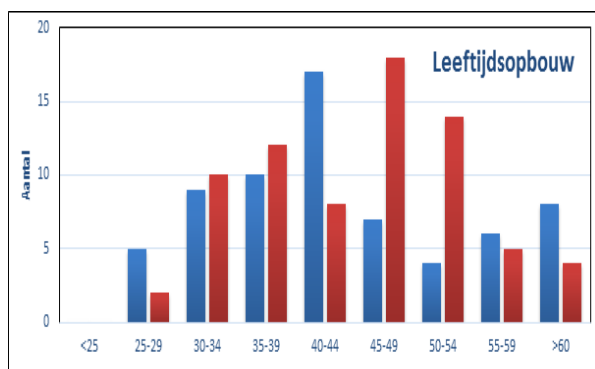
In 2015 veel gebruikte communicatiemiddelen zijn: www.nocnsf.nl, www.sport.nl, ledennet, facebook, twitter, blog's en diverse nieuwsbrieven o.a. voor (inter)nationale sportbestuurders. In 2015 werd een nieuw platform geïntroduceerd: www.teamnl.org.

In het voorjaar van 2015 werd het interne verbeterprogramma NOC*NSF Next afgerond. Diverse kwaliteitsverhogende en/of kostenbesparende maatregelen werden doorgevoerd, onder andere op het gebied van inkoop, project- en risicomangement, personeelsregelingen.

Op het gebied van HR zijn onderstaande feiten en cijfers van toepassing. Voor overige financieel-organisatorische informatie wordt verwezen naar het financieel deel van het jaarverslag 2015 van NOC*NSF (1.2.11).

Enkelvoudige cijfers NOC*NSF

	31-12-2011	31-12-2012	31-12-2013	31-12-2014	31-12-2015
Formatie					
Fte (totaal)	157,6	158,7	137,5	128,5	126,7
Onbepaalde tijd	116,2	121,2	103,0	100,2	108,1
Bepaalde tijd/tijdelijk	41,4	37,5	34,5	28,3	18,6
Formatie naar financiering (fte)		158,7	137,5	128,5	126,7
Basisfinanciering		86,9	80,8	76,8	72,1
Projectfinanciering		42,6	46,3	51,7	54,6
Overige financiering		29,2	10,4	0,0	0,0
Dienstverbanden					
Personeelsleden	181	178	153	148	139
Mannen	81	86	71	68	66
Vrouwen	100	92	82	80	73
Fulltime	98	103	90	82	77
Mannen	66	65	55	48	47
Vrouwen	32	38	35	34	30
Parttime	81	75	63	66	62
Mannen	13	21	16	20	19
Vrouwen	68	54	47	46	43
Ziekteverzuim	4,21%	3,50%	3,65%	3,86%	4,53%



Man Vrouw

1.2.10 Overige taken NOC*NSF

Deelnemingen

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

Overzicht overige verbonden organisaties

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

Bestuurlijke participatie

- Innosport NL (in 2015 is deze stichting ontbonden)
- Fonds voor de Topsporter
- Stichting Sport & Zaken

Begunstigden in het Bestedingsplan Sportagenda

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

(**) In het vastgestelde jaarplan 2015 van NOC*NSF zijn de zogenaamde 'set van afspraken' met deze begunstigden opgenomen. Deze zijn in 2015 door NOC*NSF gemonitord op de navolging. Voor een verantwoording voor de activiteiten van de hiervoor genoemde organisaties wordt verwezen naar de jaarverslaggeving van deze organisaties.

Onderzoek

De in gang gezette vooruitgang op het gebied van sportonderzoek en - intelligence heeft verder zijn beslag gekregen in 2015. Het programma Onderzoek is in 2015 met name gericht geweest op de verbinding van NOC*NSF met landelijke initiatieven zoals het door VWS ingestelde topteam, de Nationale Wetenschapsagenda (NWA), agenda voor Nationaal Praktijkgericht Sportonderzoek, het platform kernindicatoren sport en het Kenniscentrum Sport, als ook het lopende NWO Onderzoeksprogramma Sport 2013-2016.

- Het topteam met als taak om een gezamenlijke kennis- en innovatieagenda voor de sport op te stellen, zowel voor topsport en sportparticipatie als voor wetenschap, economie en maatschappij. In 2015 is vooral aandacht besteed aan innovatie, wat uitmondde in <http://www.sportinnovator.nl/> waarbij subsidie verkregen kan worden voor sportinnovatie projecten onder bepaalde voorwaarden. Harry van Dorenmalen (Chairman IBM Europe) is de voorzitter van het topteam. Vanuit NOC*NSF participeert Maurits Hendriks in dit topteam.
- Vanuit NOC*NSF zijn diverse vragen ingediend voor de Nationale Wetenschapsagenda (NWA). De programmamanager Onderzoek is uitgenodigd en aanwezig geweest bij de meetings Science for Science en Science for Competitiveness. Zowel het thema sport als het thema opvoedingsklimaat/veiligheid hebben een plaats in de NWA.
- Er is actief bijgedragen (deelname sessies en input voor factboek) aan de kennisagenda voor praktijkgericht sportonderzoek. Op initiatief van SIA, het Hogescholen Sportoverleg (HSO) en het Kenniscentrum Sport (NISB) is er een inventarisatie gemaakt van het Nederlandse praktijkgerichte sportonderzoek en is de kennisagenda opgesteld. Deze agenda was ook een van de onderwerpen tijdens de Sport Science missie naar Japan (november 2015). Vanuit NOC*NSF namen Kamiel Maase en Nicolette Schipper-van Veldhoven deel aan deze Japan reis. Het bezoek heeft sterk bijgedragen aan de zichtbaarheid van het Nederlandse sportonderzoek in Japan en er ligt veel ruimte om samenwerking op te zetten, op nationaal niveau en op het niveau van individuele organisaties.
- Vanuit NOC*NSF is bijgedragen aan de kernindicatoren Sport. In 2015 zijn de Kernindicatoren Sport en Bewegen benoemd door de minister van VWS om de stand van zaken op dit terrein duurzaam in de tijd te kunnen volgen. Deze krijgen hun beslag op een goed toegankelijke website <https://www.volksgezondheidszorg.info/sport/kernindicatoren#node-inhoud-kernindicatoren-sport>
- In 2015 lopen 25 projecten binnen het NWO-onderzoeksprogramma sport (programma is vormgegeven in samenwerking met het ministerie van VWS, NWO en SIA). Deze worden gemonitord door 3 pijlerscommissies en de stuurgroep. De stuurgroep van het NWO-onderzoeksprogramma sport is in 2014 twee maal bij elkaar gekomen. Voorzitters Cathy van Beek (Radboud Universiteit) en Bas van de Goor (Bas van de Goor Foundation). Vanuit NOC*NSF participeren Erik Lenselink en Nicolette van Veldhoven in deze stuurgroep. Projecten zijn te volgen via <http://sportonderzoek.com>. Via de nieuwsbrief aan bonden werd maandelijks één van de projecten voor het voetlicht gebracht.
- In het kader van de kennisoverdracht functie zijn in 2015 twee IKO (Informatie, Kennis, Onderzoek) bijeenkomsten gehouden waarin diverse sportbonden participeren.
- NOC*NSF ondersteunt het ingestelde lectoraat "Sportpedagogiek, in het bijzonder naar een veilig sportklimaat". Het lectoraat is gevestigd bij het Kenniscentrum Bewegen en Educatie van Windesheim in Zwolle. Doel is om doormiddel van meer kennisontwikkeling en kennisoverdracht te werken aan een pedagogisch verantwoord veilig sportklimaat.

Vertrouwenspunt Sport

Het Vertrouwenspunt Sport is 248 keer benaderd, dat is bijna een verdubbeling ten opzichte van voorliggende jaren. Het merendeel van de meldingen betreft grensoverschrijdend gedrag (seksuele intimidatie, pesten e.d.). Vier maal betrof dit doping, advies en steun na de geconstateerde dopingovertreding. Tweemaal was sprake van vragen over matchfixing. Er zijn 40 bonden bij deze meldingen betrokken, met de variatie in aantal van 1 tot 54 meldingen per bond.

1.2.11 Financiële informatie

1.2.11.1 Meerjarenoverzicht geconsolideerd

	Realisatie (31.12.)2011 x € 1.000	Realisatie (31.12.)2012 x € 1.000	Realisatie (31.12.)2013 x € 1.000	Realisatie (31.12.)2014 x € 1.000	Realisatie (31.12.)2015 x € 1.000
Geconsolideerde Staat van baten en lasten					
BATEN					
Lottogelden	53.119	48.685	44.358	37.682	35.964
Sponsorgelden	10.143	11.411	9.653	10.923	10.531
Subsidies overheden	31.980	30.102	26.872	27.322	28.039
Contributies	924	907	1.118	1.144	1.127
Overige baten	17.411	18.115	15.763	16.709	16.901
Mutatie onderhanden projecten	4.549-	525	3.267	2.550	1.858-
Financieringsresultaat	832	1.173	214	120-	232-
	109.860	110.918	101.245	96.210	90.472
LASTEN (CATEGORIAAL)					
Personeelskosten	19.091	19.994	18.957	18.664	18.563
Afschrijvingskosten	1.880	2.410	3.193	3.161	2.264
Huisvestingskosten	5.829	5.427	4.607	4.885	5.251
Organisatiekosten	2.211	2.999	2.758	2.065	2.247
Marketing- en communicatiekosten	2.078	3.622	1.153	1.179	1.757
Kostprijs verkopen	2.211	2.062	2.511	2.384	2.642
Specifieke projectkosten	9.709	19.865	13.147	15.129	10.335
Belastingen resultaat	135	67	169-	48-	1-
Bestedingsplan sportorganisaties	54.631	55.153	66.219	62.731	55.557
	97.775	111.599	112.376	110.150	98.615
LASTEN (FUNCTIONEEL)					
Topsport	33.858	40.697	45.460	44.731	41.507
Sportontwikkeling/Brancheversterking	19.514	18.976	18.792	18.071	16.083
Sportontwikkeling/Levenslang sporten	15.058	17.313	22.506	22.565	18.613
Behartiging belangen leden	3.405	4.688	2.734	3.031	3.015
Verdelen middelen	509	482	684	776	825
<i>Specifieke doelstellingen</i>	<i>72.344</i>	<i>82.156</i>	<i>90.176</i>	<i>89.174</i>	<i>80.043</i>
Sportcentrum Papendal	8.147	9.469	7.290	8.685	7.583
Hotel Papendal	7.291	7.252	7.010	5.326	5.978
Papendal Holding	-	-	-	-	18
Olympisch Plan 2028	2.559	2.471	1.482	-	-
	90.341	101.348	105.958	103.185	93.622
Werving baten	3.598	6.638	4.309	5.215	3.355
Beheer en administratie	3.836	3.613	2.109	1.750	1.638
	97.775	111.599	112.376	110.150	98.615
SALDO VAN BATEN EN LASTEN					
Resultaat deelnemingen	12.085	681-	11.131-	13.940-	8.143-
	745	-	35-	-	-
RESULTAAT	12.830	681-	11.166-	13.940-	8.143-
RESULTAATBESTEMMING					
Continuïteitsreserve	116-	-	32	1.103-	244
Bestemmingsreserve Lotto	5.226	328	9.543-	13.336-	9.741-
Bestemmingsreserves Overig	7.720	1.009-	1.655-	445	1.354
Bestemmingsfondsen	-	-	-	54	-
	12.830	681-	11.166-	13.940-	8.143-
Geconsolideerde Balans					
Vaste activa	35.597	49.113	54.290	51.037	51.192
Voorraden, vorderingen en effecten	8.419	9.040	6.936	6.513	6.586
Liquide middelen	74.124	58.963	40.899	24.634	21.944
ACTIVA	118.140	117.116	102.125	82.184	79.722
<i>Continuïteitsreserve</i>	<i>3.500</i>	<i>3.500</i>	<i>3.305</i>	<i>2.221</i>	<i>2.462</i>
<i>Wettelijke reserves</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>227</i>	<i>208</i>	<i>211</i>
<i>Bestemmingsreserve Lotto</i>	<i>57.326</i>	<i>57.654</i>	<i>48.111</i>	<i>34.775</i>	<i>25.034</i>
<i>Bestemmingsreserves Overig</i>	<i>22.631</i>	<i>5.869</i>	<i>4.214</i>	<i>4.659</i>	<i>6.013</i>
<i>Bestemmingsfondsen</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>54</i>	<i>54</i>
Vermogen	83.457	67.023	55.857	41.917	33.774
Voorzieningen	259	354	292	713	925
Langlopende schulden	7.589	21.945	27.786	26.813	28.488
Kortlopende schulden	26.835	27.794	18.190	12.741	16.535
PASSIVA	118.140	117.116	102.125	82.184	79.722

1.2.11.2 Resultaat

Ook over 2015 bedroeg het **resultaat** negatief, namelijk -/- € 8,1 miljoen. Dit resultaat is wel € 1,0 miljoen beter dan begroot, en € 5,8 miljoen beter dan over 2014.

Het negatieve resultaat is - evenals vorige jaren - grotendeels veroorzaakt doordat de uitgaven van het bestedingsplan hoger waren dan de inkomsten van met name Lotto.

Het resultaat van de **werkorganisatie** is, evenals de laatste 2 jaren, ruim positief en bedraagt +/- € 0,7 miljoen.

Het resultaat van de **deelnemingen** is de laatste 3 jaren negatief; over 2015 -/- € 0,5 miljoen.

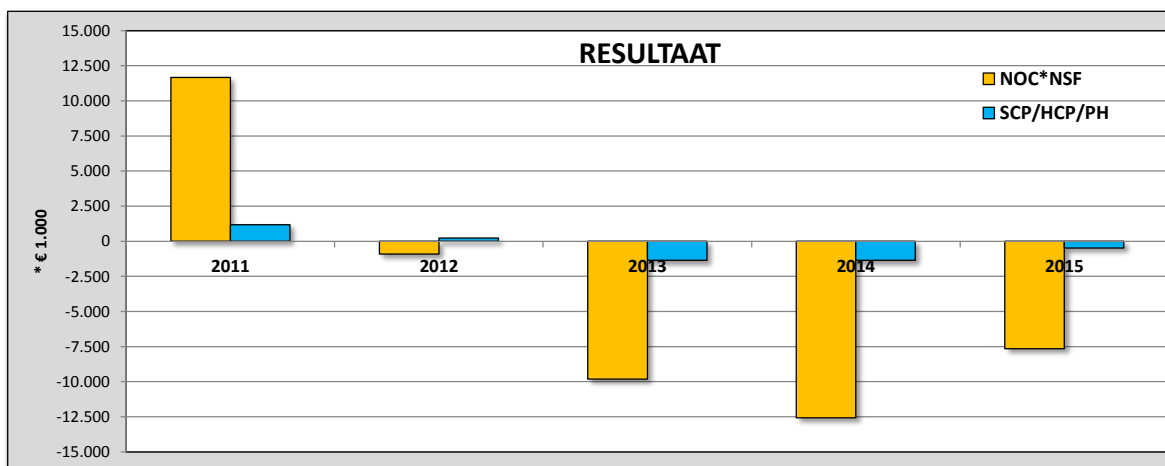
Het betreft hier de deelnemingen **SCP** (Sport Centrum Papendal BV), **HCP** (Hotel- en Congressentrum Papendal BV) en hun holding **PH** (Papendal Holding BV).

Dit resultaat **deelnemingen** is wel minder negatief dan over 2014 en 2013 (beide ad -/- € 1,4 miljoen). De reden hiervan is met name gelegen in een andere berekening van de afschrijvingskosten (een schattingswijziging derhalve; vanaf 2015 wordt vastgoed afgeschreven over 40 jaar (in plaats van 10 of 30 jaar) en wordt rekening gehouden met een restwaarde van 30% van de aanschafwaarde (in plaats van geen restwaarde). Deze afschrijvingsmethode is meer in overeenstemming met het taxatierapport uit 2013. Het besluit om de afschrijvingsmethode te wijzigen draagt voor € 0,7 miljoen bij aan de verbetering van het resultaat.

2011	2012	2013	2014	2015
gerealiseerd	gerealiseerd	gerealiseerd	gerealiseerd	gerealiseerd
x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000

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

Werkorganisatie	● 2.878	● 450-	● 562	● 682	● 711
Projecten	● 986	● 5.297-	● 478-	● 130	● 1.928
Overige doelstellingen	● 7.197	● 4.310	● 13	● -	● -
Bestedingsplan sportorganisaties	● 599	● 525	● 9.910-	● 13.388-	● 10.296-
NOC*NSF	● 11.660	● 912-	● 9.813-	● 12.576-	● 7.657-
SCP	n.v.t.	n.v.t.	● 760-	● 1.118-	● 454-
HCP	● 430	● 231	● 593-	● 246-	● 14-
PH	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	● -	● 18-
ISA	● 740	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Deelnemingen	● 1.170	● 231	● 1.353-	● 1.364-	● 486-
Geconsolideerd NOC*NSF	● 12.830	● 681-	● 11.166-	● 13.940-	● 8.143-
Geconsolideerd NOC*NSF begroot					● 9.162-
Vershil					● 1.019



1.2.11.3 Deelnemingen

(31.12.)2011	(31.12.)2012	(31.12.)2013	(31.12.)2014	(31.12.)2015
gerealiseerd	gerealiseerd	gerealiseerd	gerealiseerd	gerealiseerd
x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000

Kerncijfers wat betreft enkelvoudige cijfers van de deelnemingen luiden als volgt:

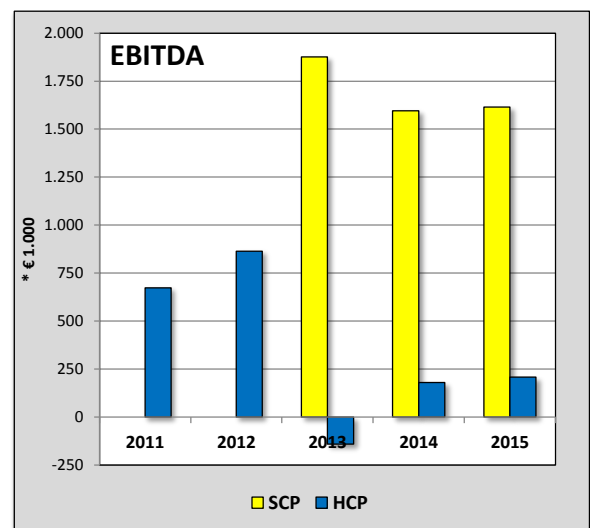
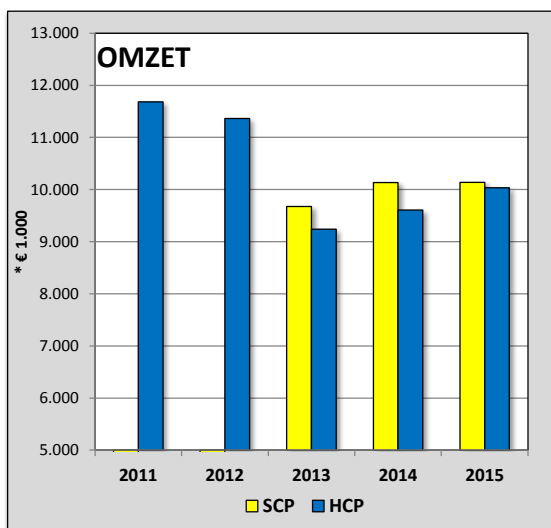
		(31.12.)2011	(31.12.)2012	(31.12.)2013	(31.12.)2014	(31.12.)2015
SCP	Omzet	n.v.t.	n.v.t.	9.673	10.133	10.138
	Resultaat	n.v.t.	n.v.t.	760-	1.118-	454-
	EBITDA	1) n.v.t.	n.v.t.	1.876	1.595	1.615
	Werkkapitaal	2) n.v.t.	n.v.t.	1.132-	2.335-	2.920-
	Liquiditeit	3) n.v.t.	n.v.t.	70%	52%	47%
	Solvabiliteit	4) n.v.t.	n.v.t.	28%	27%	26%
HCP	Omzet	11.681	11.361	9.241	9.606	10.034
	Resultaat	430	231	593-	246-	14-
	EBITDA	1) 673	864	141-	180	208
	Werkkapitaal	2) 14-	623-	1.121-	25-	11
	Liquiditeit	3) 99%	63%	51%	99%	101%
	Solvabiliteit	4) 29%	40%	23%	17%	27%

Uit dit overzicht blijkt dat de deelnemingen SCP en HCP (op basis van de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling van NOC*NSF) vanaf 2013 **verlieslatend** zijn, maar wel een positieve **EBITDA** hebben (m.u.v. HCP 2013).

De **omzet** SCP is tegenover vorig jaar vrijwel gelijk gebleven, die van HCP met ruim 4% gestegen.

Het **werkkapitaal** van SCP daalt van -/- € 1,1 miljoen ultimo 2013 tot -/- € 2,9 miljoen ultimo 2015.

Overigens wordt opgemerkt dat SCP bij oprichting onroerend goed ad € 9 miljoen tegen inbreng in agio heeft verkregen van NOC*NSF, terwijl dit vastgoed door NOC*NSF uit eigen middelen was betaald. Over dit saldo wordt dus door SCP geen rente vergoed en worden geen aflossingen betaald.



- 1) EBITDA = Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortizations (resultaat exclusief rente, belastingen, afschrijvingen en afwaarderingen)
- 2) Werkkapitaal = Vlottende activa -/- Kortlopende schulden
- 3) Liquiditeit = Vlottende activa ./ Kortlopende schulden
- 4) Solvabiliteit = Eigen vermogen ./ Balanstotaal

1.2.11.4 Vermogen

Mutaties per reserve

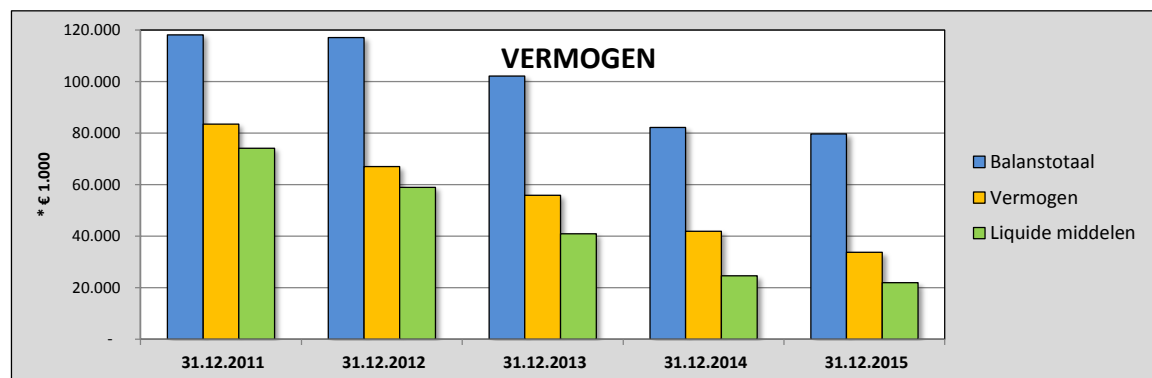
Onderstaand is een 5-jarenoverzicht gegeven van het vermogen per component, alsmede van het balanstotaal en de liquide middelen.

Uit dit overzicht blijkt dat het vermogen/de reserves met € 8,1 miljoen is/zijn afgenomen tot € 33,8 miljoen eind 2015, waarbij vooral de afname van de Bestemmingsreserve Lotto ad € 9,7 miljoen (Lottobaten < Uitgaven Bestedingsplan Lotto) opvalt.

De Continuïteitsreserve is in 2015 licht toegenomen tot € 2,5 miljoen. De positieve resultaten van de werkorganisatie/de projecten (+/- € 0,7 miljoen) waren hierbij iets hoger dan de negatieve resultaten van de deelnemingen (-/- € 0,5 miljoen).

Opgemerkt wordt dat het vermogen voor slechts 65% in liquide middelen aanwezig is. Voor het overige zit het vermogen voornamelijk vast in onroerend goed.

	Vermogen 31.12.2011 x € 1.000	Vermogen 31.12.2012 x € 1.000	Vermogen 31.12.2013 x € 1.000	Vermogen 31.12.2014 x € 1.000	Vermogen 31.12.2015 x € 1.000
Continuïteitsreserve	3.500	3.500	3.305	2.221	2.462
Wettelijke reserves	-	-	227	208	211
Bestemmingsreserve Lotto	57.326	57.654	48.111	34.775	25.034
Overige Bestemmingsreserves:					
Uitzending Teams	4.580	2.703	2.820	3.114	4.295
Sponsor gelden	4.696	1.223	796	1.067	1.240
Organisatieontwikkeling	800	598	598	478	478
Deelnemingen	1.114	1.345	-	-	-
Activa	10.924	-	-	-	-
Huisvesting	517	-	-	-	-
	22.631	5.869	4.214	4.659	6.013
Bestemmingsfondsen	-	-	-	54	54
VERMOGEN	83.457	67.023	55.857	41.917	33.774
BALANSTOTAAL	118.140	117.116	102.125	82.184	79.722
Vermogen in % balanstotaal	71%	57%	55%	51%	42%
LIQUIDE MIDDELEN	74.124	58.963	40.899	24.634	21.944
Liquide middelen in % Vermogen	89%	88%	73%	59%	65%



Continuïteitsreserve

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

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

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

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

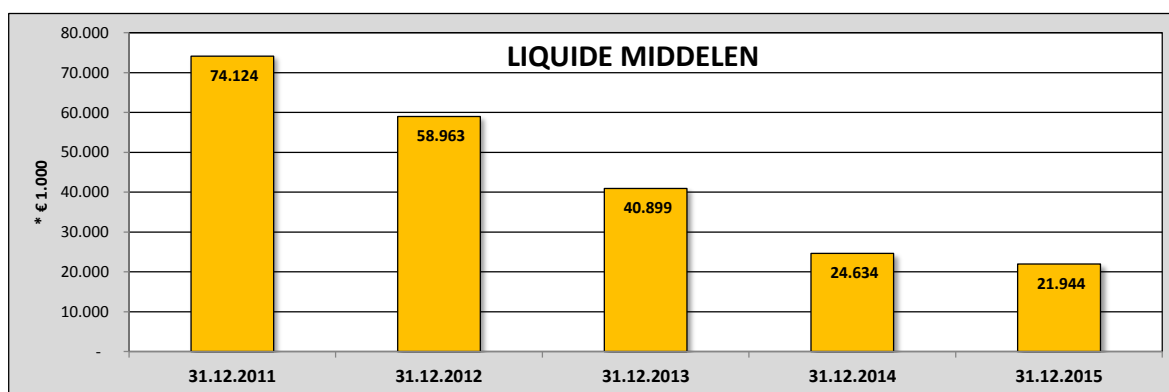
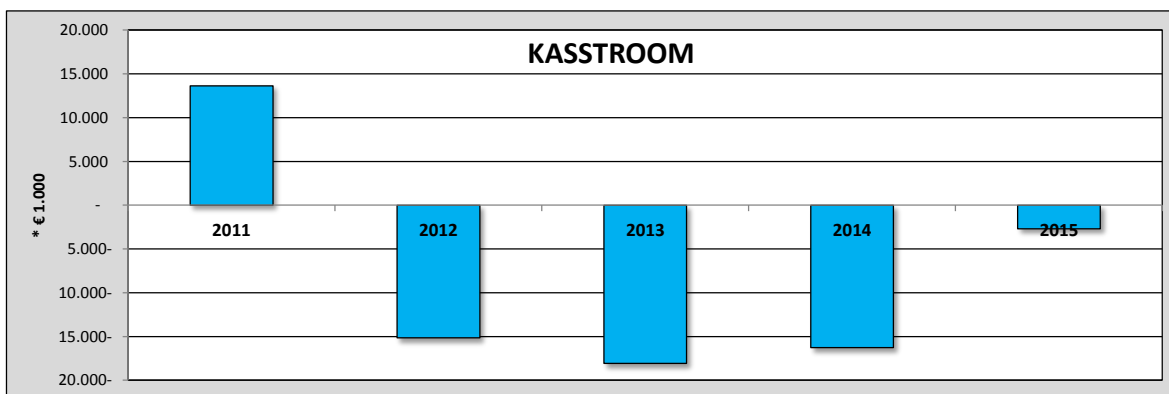
1.2.11.5 Liquiditeit

De liquiditeit vertoont al 5 jaren een (sterk) dalende tendens: van € 74 miljoen eind 2011 naar € 22 miljoen eind 2015, een daling van in totaal € 52 miljoen.

De belangrijkste reden van deze daling is de hogere uitgaven in 2013-2015 voor het Bestedingsplan in vergelijking met de bijbehorende Lottobaten ad in totaal € 34 miljoen.

Voor de komende jaren zullen de uitgaven Bestedingsplan meer in lijn (moeten) worden gebracht met de Lotto-baten. Voorkomen moet worden dat financiële tegenvallers niet meer kunnen worden opgevangen.

	Realisatie (31.12.)2011 x € 1.000	Realisatie (31.12.)2012 x € 1.000	Realisatie (31.12.)2013 x € 1.000	Realisatie (31.12.)2014 x € 1.000	Realisatie (31.12.)2015 x € 1.000
Liquide middelen	74.124	58.963	40.899	24.634	21.944
Kasstroom	13.625	15.161-	18.064-	16.265-	2.690-



1.2.12 Doorkijk naar 2016 e.v.

Algemeen

In 2016 zal de fusie tussen Staatsloterij en Lotto definitief gestalte krijgen. Mogelijk kunnen al in 2016 de eerste positieve (financiële) resultaten van de fusie duidelijk worden. Met de adviezen vanuit de werkgroep Externe Financiering zal de vereniging NOC*NSF in 2016 ook verdere afspraken maken omtrent de positionering van de nieuwe kansspelorganisatie (met name rond het onderwerp branche-exclusiviteit) en zal de strategie bepaald worden om de financiële positie van de sport in de komende jaren te versterken.

Belangrijke mijlpaal zal de vaststelling zijn van een nieuwe Sportagenda 2017+, inclusief de vertaling hiervan in een Bestedingsplan 2017. Een belangrijke plaats zal ingeruimd worden voor diverse transitithema's in de sport, waarbij niet meer primair de organisaties centraal staan en gefinancierd worden, maar de verschillende inspanningen om gezamenlijk invulling te geven aan de topsport- en sportdeelname-ambities.

In het voorjaar van 2016 zal de Adviescommissie EG2019 haar bevindingen rapporteren aan het bestuur van NOC*NSF. Het bestuur van NOC*NSF zal de bevindingen, conclusies en aanbevelingen bespreken met de leden.

2016 is natuurlijk ook een Olympisch en Paralympisch jaar. Een zeer groot aantal sporters heeft zich al definitief gekwalificeerd, maar in veel takken van sport is er nog sprake van kwalificatietrajecten en –mogelijkheden. Er is een reële kans dat er zowel een Olympische als Paralympische ploeg van recordgrootte naar Rio de Janeiro wordt afgevaardigd.

Tijdens de Olympische Spelen wordt sportief gestreefd naar meer medailles in meer sporten ten opzichte van 2012. Bij de Paralympische Spelen wordt verwacht dat alle focusprogramma's een bijdrage leveren aan het medailleklassement, waarbij gestreefd wordt naar minimaal 10 gouden medailles.

Financieel

In onderstaand overzicht is de resultatenbegroting 2016 opgenomen voor NOC*NSF (enkelvoudig).

Het voor het olympische jaar 2016 begrote resultaat is € 6,0 miljoen negatief. Dit resultaat wordt als volgt gedekt:

- * voor € 4 miljoen gedekt uit de bestemmingsreserves Mission en Uitzendingen Teams; deze reserves bedroegen eind 2015, het pre-olympische jaar, € 5,5 miljoen;
- * voor € 1,3 miljoen te dekken uit de Bestemmingsreserve Lotto (waarbij is uitgegaan van een Bestedingsplan Lotto van € 40 miljoen), die eind 2016 dan € 23,7 miljoen bedraagt;
- * voor € 0,7 miljoen - het begrote resultaat van de deelnemingen SCP en HCP - uit de Continuïteitsreserve, die daarmee verder daalt tot € 1,7 miljoen eind 2016.

	Realisatie 2013 x € 1.000	Realisatie 2014 x € 1.000	Begroting 2015 x € 1.000	Realisatie 2015 x € 1.000	Begroting 2016 x € 1.000
KERNCIJFERS RESULTATEN					
BATEN					
Lottogelden	44.358	37.682	37.400	35.964	38.212
Sponsorgelden	9.653	10.923	9.385	10.531	10.034
Subsidies overheden	26.816	27.292	30.838	28.009	28.025
Contributies	1.118	1.144	1.150	1.127	1.155
Overige baten	3.461	3.762	2.022	3.418	2.792
Mutatie onderhanden projecten	3.370	2.448	1.532	1.858-	554
Financieringsresultaat	647	312	141	188	120
	89.423	83.563	82.468	77.379	80.892
LASTEN (CATEGORIAAL)					
Personeelskosten	13.752	13.323	13.224	13.288	13.526
Afschrijvingskosten	404	406	420	392	368
Huisvestingskosten	693	670	712	679	707
Organisatiekosten	2.581	1.853	2.484	2.064	2.426
Marketing- en communicatiekosten	863	838	650	1.396	314
Specifieke projectkosten	12.798	14.071	12.082	9.573	15.017
Bestedingsplan sportorganisaties	68.145	64.978	61.951	57.644	53.805
	99.236	96.139	91.523	85.036	86.163
SALDO VAN BATEN EN LASTEN					
Resultaat deelnemingen	9.813-	12.576-	9.055-	7.657-	5.271-
RESULTAAT	1.353-	1.364-	107-	486-	768-
RESULTAATBESTEMMING	11.166-	13.940-	9.162-	8.143-	6.039-
Continuïteitsreserve	32	1.103-	107-	244	768-
Bestemmingsreserve Lotto	9.543-	13.336-	8.932-	9.741-	1.293-
Overige Bestemmingsreserves	1.655-	445	123-	1.354	3.978-
Bestemmingsfondsen	-	54	-	-	-
RESULTAATBESTEMMING	11.166-	13.940-	9.162-	8.143-	6.039-
KERNCIJFERS BALANS					
LIQUIDE MIDDELEN	40.899	24.634	18.354	21.944	
BESTEMMINGSRERVE LOTTO	48.111	34.775	25.843	25.034	23.741
CONTINUÏTEITSRESERVE	3.305	2.221	2.114	2.462	1.694

1.2.13 Risicomanagement

Zoals elke organisatie, zijn ook de activiteiten van NOC*NSF aan risico's onderhevig. NOC*NSF is een organisatie die midden in de samenleving staat, grote ambities en een flinke financiële omvang heeft met de daarbij behorende risico's op verschillende niveaus. Afgelopen jaar (2015) heeft NOC*NSF een risico-inventarisatie van de werkorganisatie gemaakt. Hierbij is risicomanagement geïntroduceerd om het risicobewustzijn door alle lagen van de organisatie te verhogen.

Hierbij zijn de volgende specifieke risico's geïdentificeerd:

a) Lotto-baten

De baten uit loterijen kunnen van jaar tot jaar sterk variëren en vertonen bovendien de laatste jaren een sterk dalende tendens: van € 53 miljoen in 2011 tot € 36 miljoen in 2015. Deze baten zijn niet gegarandeerd en zijn pas bekend bij ontvangst van de gelden. Ze vormen daarmee een risico voor met name de liquiditeit en het resultaat.

Bij de bepaling van de hoogte van het Bestedingsplan Lotto wordt hiermee rekening gehouden door deze te baseren op de prognose van de Lotto. De Bestemmingsreserve Lotto voorziet in de overbrugging van het verschil tussen hoogte en tijdstip van betaling door de Lotto en de betalingen door NOC*NSF.

De uitgaven en ontvangsten worden frequent gemonitord, waarbij over begroting, realisatie en prognose ieder kwartaal wordt gerapporteerd aan directie en management. Ook zijn nadere afspraken gemaakt met de Lotto over het moment van afdracht van de lottogelden en een eventuele bevoorschotting.

b) Niet-kernactiviteiten

De deelnemingen van NOC*NSF verrichten activiteiten die niet tot de kerntaken van NOC*NSF behoren.

Het betreft hier met name de deelnemingen SCP (exploitatie van sportaccommodaties) en HCP (exploitatie van een hotel- en congrescentrum).

Deze activiteiten worden verricht via zelfstandige, commerciële vennootschappen.

Financiële tegenvallers bij deze vennootschappen komen uiteindelijk terecht in de geconsolideerde jaarrekening van NOC*NSF en vormen daarmee een risico voor de exploitatie, liquiditeit en vermogen van de vereniging.

Op de deelnemingen wordt daarom toezicht gehouden door het bestuur van het administratiekantoor dat de aandelen houdt. Ieder kwartaal rapporteren de deelnemingen/dochtermaatschappijen uitgebreid aan de moedermaatschappij NOC*NSF. Meerdere malen per jaar vindt voorts overleg plaats tussen NOC*NSF en de directie van de deelnemingen over de financiële gang van zaken.

c) Fiscaliteiten

De aard van de activiteiten van NOC*NSF brengt met zich mee, dat redelijk complexe fiscale situaties kunnen ontstaan. NOC*NSF acht het van groot belang om daarin zorgvuldig op te treden en de fiscale wet- en regelgeving nauwgezet en op verantwoorde wijze toe te passen.

Om deze reden zijn diverse relevante fiscale onderwerpen in kaart gebracht en zijn afspraken gemaakt met de belastingdienst. Begin 2015 is in vervolg hierop een convenant Horizontaal Toezicht met de belastingdienst afgesloten waarin afspraken zijn vastgelegd over wederzijds vertrouwen, begrip en transparantie.

Ook fungeert al enige jaren een fiscaal coördinator, die - zonodig met ondersteuning van de externe fiscale adviseur - de fiscaliteiten adequaat regelt. Hiertoe zijn ook diverse administratieve procedures ontworpen die moeten waarborgen dat fiscaal juist wordt gehandeld.

d) Imagoschade

Vanwege de publieke functie van NOC*NSF, speelt altijd het risico van imagoschade.

NOC*NSF tracht dit risico te mitigeren door het creëren van bewustzijn in dezen, door een aparte afdeling voor communicatie met de media, door het stellen en handhaven van reglementen/regels/procedures, en dergelijke.

e) Fraude

Ook bij NOC*NSF speelt het risico van fraude, met name in de vorm van vervreemding of oneigenlijk gebruik van activa (geld/goederen).

Dit risico wordt zoveel als mogelijk beperkt door interne controlemaatregelen, het stellen van voorwaarden en procedures, een nauwkeurige administratieve vastlegging, functiescheidingen etcetera. De organisatie wordt hiervan meer en meer bewust gemaakt.

1.2.14 Corporate governance

Samenstelling Bestuur

Het bestuur van NOC*NSF kende op 31 december 2015 de volgende samenstelling:

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

In de Algemene Vergadering van 16 november werd André Bolhuis herbenoemd als voorzitter van NOC*NSF. Hij gaat daarmee zijn 3^e en laatste bestuurstermijn van maximaal 4 jaar in.

Vergaderingen Bestuur

Het Bestuur vergaderde in het verslagjaar 2015 plenair op de navolgende data: 12 januari, 9 februari, 9 maart (*), 26 maart, 20 april, 28 april (*), 28 mei, 1 juli (*), 9 juli, 7 september, 20 oktober en 23 november.

De vergaderingen met (*) betroffen ingelaste bijeenkomsten met de European Games 2019 als aanleiding en onderwerp. De vergadering van 9 februari 2015 betrof een specifieke vergadering van het bestuur in haar rol als toekenningsorgaan inzake het Bestedingsplan Sportagenda 2015. In de vergadering van 20 april heeft het bestuur van NOC*NSF de geconsolideerde jaarrekening 2014 vastgesteld. Daarmee vervulde zij tevens haar rol als algemene vergadering van aandeelhouders van het Hotel- en Congrescentrum Papendal BV. Ook participeerden leden van het bestuur van NOC*NSF namens deze in diverse andere overleggen van de vereniging.

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

- Financieel jaarverslag (jaarverslag + jaarrekening) 2014
- Jaarplan en Begroting 2016
- Voorbereiding Algemene Vergaderingen
- Ontwikkelingen bij sportbonden
- Sportfinanciering (kansspelwetgeving, fusie Staatsloterij-Lotto, Bestedingsplan 2016)
- Transitie in de sport / Sportagenda 2017+
- Toekenningen Bestedingsplan 2015 / Vaststellingen Bestedingsplan 2013
- Bestuursprofielen en procedures rond vacatures/verkiezingen
- Benoemingen & rapportages diverse (bestuursadvies)commissies
- European Games 2015
- Voorbereiding OS/PS 2016 Rio
- TeamNL
- Internationale zaken
- Antidopingbeleid

Begin 2016 heeft overleg plaatsgevonden met de accountant. Het Bestuur is geïnformeerd over de bevindingen van de accountant bij het opstellen van de jaarrekening 2015.

Jaarrekening

De jaarrekening wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het Bestuur in de vergadering van 18 april 2016 en ter vaststelling aan de Algemene Vergadering in de vergadering van 9 mei 2016.

Goed Sportbestuur, Minimale Kwaliteitseisen en CBF-keurmerk

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

- Ten behoeve van het functioneren van de directie geldt een vastgestelde jaarlijkse cyclus. Deze wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de voorzitter van de Remuneratiecommissie van NOC*NSF.
- De Nominatie- en Remuneratiecommissie heeft over haar activiteiten in 2015 een rapportage opgesteld, die begin 2016 in het bestuur wordt besproken.
- Alle bestuursleden hebben, conform de vereisten van het CBF, in 2015 een verantwoordingsverklaring ondertekend.
- NOC*NSF beschikt over een klachtenregeling. In 2015 zijn in het kader c.q. binnen de reikwijdte van deze regeling geen klachten ontvangen.
- In 2015 heeft hertoetsing door het Centraal Bureau Fondsenwerving plaatsgevonden. Op basis van de concept-toetsingsrapportage wordt verwacht dat begin 2016 het CBF-keurmerk wordt verlengd.

Samenstelling Directie- en Management Team

Op 31 december 2015 hadden de directie en het MT de volgende bezetting:

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

1.2.15 Verantwoordingsverklaring

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

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

1. Scheiding van uitvoering, bestuur en toezicht

Taken en verantwoordelijkheden Algemene Vergadering, bestuur en directie

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

Formele advies- en besluitvormingsorganen

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

De Algemene Vergadering kent vier adviescommissies, te weten:

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

De eerste 2 commissies adviseren de Algemene Vergadering over de wijze waarop NOC*NSF en sportbonden invulling geven aan respectievelijk de afhandeling van dopingzaken, tuchtrechtspraak op het gebied van seksuele intimidatie en de wijze waarop omgegaan wordt met persoonsgegevens binnen het Kennis- en Informatie Systeem Sport (KISS). De Financiële Commissie adviseert de AV over de jaarrekening en (meerjaren)begroting van NOC*NSF en is daarnaast bevoegd aan het bestuur en de AV gevraagd en ongevraagd advies uit te brengen. De CRBS brengt aan de AV advies uit over het Bestedingsplan Sportagenda en de Richtlijnen op basis waarvan de Sportagenda-gelden worden toegekend aan de leden en NOC*NSF.

Het bestuur kent vier adviescommissies, te weten:

- de Atletencommissie;
- de Auditcommissie;
- de Nominatie- en Remuneratiecommissie; en
- de Auditcommissie Verdelen Middelen Sportagenda.

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

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

Benoeming, bezoldiging en aftreden bestuur en directie

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

De directie bestaat uit een algemeen, tevens statutair, directeur die wordt benoemd door het bestuur en heeft een dienstverband bij NOC*NSF voor bepaalde tijd. Het bestuur stelt op voordracht van de Remuneratiecommissie de beloning van de directie vast. Het beloningsbeleid van NOC*NSF gaat uit van passende beloning voor de zwaarte en omvang van de directiefunctie, waarbij zorgvuldig rekening wordt gehouden met marktomstandigheden en maatschappelijke ontwikkelingen.

2. Omgang met belanghebbenden

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

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

Belanghebbenden worden waar mogelijk betrokken bij de voorbereiding, vorming en indien nodig bijstelling van het beleid. Daartoe heeft NOC*NSF een uitgebreide (informele) overlegstructuur en stakeholdermanagement ingericht, welke aansluit bij de (statutair) vastgelegde cyclus van de formele besluitvormingsstructuur, die wordt gevormd door de Algemene Vergadering, Bestuur en/of Directie. Naast het hiervoor genoemde stakeholdermanagement en algemene website van NOC*NSF is voor de belanghebbenden voorzien van (*) is een specifiek op die doelgroep gerichte communicatielijnen van toepassing.

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

3. Effectiviteit en efficiëntie van de bestedingen

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

Allereerst kent de *vereniging* aan de hand van de 4-jaarlijkse Sportagenda, waarbij de cyclus parallel loopt aan de Olympische Spelen, een 4-jaarlijkse P&C-cyclus. De Sportagenda is het fundament voor het meerjarenbeleidsplan (strategisch plan), jaarplan, meerjarenbegroting en jaarbegroting van NOC*NSF.

Zowel na 4 jaar, als tussentijds worden de doelen van de Sportagenda gemonitord en geëvalueerd. Dit is de grondslag voor enerzijds bijsturing en bijstelling (bijvoorbeeld 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 beleidsplan en een begroting voor de *werkorganisatie* NOC*NSF opgesteld en wordt de meerjarenbegroting geactualiseerd. Het beleidsplan en de (meerjaren-)begroting worden goedgekeurd door het bestuur en vastgesteld door de AV. Middels de vaststelling door de AV en de goedkeuring door het bestuur is de algemeen directeur bevoegd het beleid uit te voeren binnen de kaders van het beleidsplan en de begroting. De algemeen directeur rapporteert vier keer per jaar aan het bestuur over de voortgang van het beleidsplan en de begroting. Zowel in de begrotingscyclus als jaarrekeningscyclus worden zowel de Auditcommissie (adviesorgaan bestuur) als de Financiële Commissie (adviesorgaan Algemene Vergadering) betrokken en geraadpleegd.

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

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

Arnhem,
18 april 2016

Dr. J.H. (André) Bolhuis
Voorzitter Bestuur



G. (Gerard) Dielessen
Algemeen Directeur



2. JAARREKENING

2.1 Geconsolideerde jaarrekening

2.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2015

(na resultaatbestemming)

Ref.	31 december 2015	31 december 2014
	x € 1.000	x € 1.000
A C T I V A		
VASTE ACTIVA		
Immateriële vaste activa (1)		
Oprichtingskosten	211	208
Software	9	-
	220	208
Materiële vaste activa (2)		
Gebouwen en terreinen (2.1)	36.029	36.658
Machines en installaties (2.2)	10.541	11.525
Inventaris en overige activa (2.3)	2.056	2.646
Activa in ontwikkeling (2.4)	2.346	-
	50.972	50.829
	51.192	51.037
VLOTTENDE ACTIVA		
Voorraden (3)	88	75
Vorderingen/overlopende activa (4)		
Debiteuren (4.1)	2.473	3.666
Belastingen (4.2)	635	252
Overige vorderingen/overl. activa (4.3)	3.390	2.520
	6.498	6.438
Liquide middelen (5)	21.944	24.634
	28.530	31.147
	79.722	82.184
P A S S I V A		
VERMOGEN		
Continuïteitsreserve (6)	2.462	2.221
Wettelijke reserves (7)	211	208
Bestemmingsreserve Lotto (8)	25.034	34.775
Overige bestemmingsreserves (9)	6.013	4.659
Bestemmingsfondsen (10)	54	54
	33.774	41.917
VOORZIENINGEN		
Groot onderhoud (11)	660	400
Jubileumverplichtingen (12)	265	313
	925	713
LANGLOPENDE SCHULDEN		
Investeringsubsidies (13)	13.152	13.642
Leaseverplichtingen (14)	7.820	6.205
Hypothecaire leningen (15)	4.803	5.108
Vooruitontvangen gelden (16)	700	900
Egalisatiereserve Topsport (17)	2.013	958
	28.488	26.813
KORTLOPENDE SCHULDEN (18)		
Kortlopend deel langlopende schulden (18.1)	1.667	1.569
Onderhanden projecten (18.2)	5.544	3.686
Belastingen en sociale verzekeringen (18.3)	1.128	581
Pensioenen (18.4)	48	60
Crediteuren (18.5)	3.226	2.615
Overige schulden (18.6)	4.922	4.230
	16.535	12.741
	79.722	82.184

2.1.2 Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2015

2.1.2.1 Categoriele indeling

Ref.	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2015	2015	2014
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
BATEN			
Lottogelden (19)	35.964	37.400	37.682
Sponsorgelden (20)	10.531	9.385	10.923
Subsidies overheden (21)	28.039	30.868	27.322
Contributies (22)	1.127	1.150	1.144
Overige baten (23)	16.901	16.428	16.709
Mutatie onderhanden projecten (24)	1.858-	1.532	2.550
Financieringsresultaat (25)	232-	340-	120-
	90.472	96.423	96.210
LASTEN			
Personeelskosten (26)	18.563	18.603	18.664
Afschrijvingskosten (27)	2.264	3.474	3.161
Huisvestingskosten (28)	5.251	5.562	4.885
Organisatiekosten (29)	2.247	2.575	2.065
Marketing- en communicatiekosten (30)	1.757	870	1.179
Kostprijs verkopen (31)	2.642	2.434	2.384
Specifieke projectkosten (32)	10.335	13.031	15.129
Bestedingsplan sportorganisaties (33)	55.557	59.984	62.731
Belastingen resultaat (34)	1-	37	48-
	98.615	106.570	110.150
SALDO VAN BATEN EN LASTEN			
Resultaat deelnemingen (35)	8.143-	10.147-	13.940-
	-	985	-
RESULTAAT	8.143-	9.162-	13.940-
RESULTAATBESTEMMING			
Continuïteitsreserve (6)	244	107-	1.103-
Bestemmingsreserve Lotto (8)	9.741-	8.932-	13.336-
Overige bestemmingsreserves (9)	1.354	123-	445
Bestemmingsfondsen (10)	-	-	54
	8.143-	9.162-	13.940-

2.1.2.2 Functionele indeling

Ref.	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2015	2015	2014
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
BATEN			
Lottogelden (19)	35.964	37.400	37.682
Sponsorgelden (20)	10.531	9.385	10.923
Subsidies overheden (21)	28.039	30.868	27.322
Contributies (22)	1.127	1.150	1.144
Overige baten (23)	16.901	16.428	16.709
Mutatie onderhanden projecten (24)	1.858-	1.532	2.550
Financieringsresultaat (25)	232-	340-	120-
	90.472	96.423	96.210
LASTEN			
Besteed aan specifieke doelstellingen			
* Topsport	41.507	44.279	44.731
* Sportontwikkeling/Brancheversterking	16.083	19.461	18.071
* Sportontwikkeling/Levenlang sporten	18.613	18.891	22.565
* Behartiging belangen leden	3.015	3.228	3.031
* Verdelen middelen	825	862	776
	80.043	86.721	89.174
Besteed aan overige doelstellingen			
* Exploitatie hotel/congrescentrum	5.978	6.240	5.326
* Exploitatie sportcentrum	7.583	8.807	8.685
* Exploitatie holding	18	-	-
	13.579	15.047	14.011
Werving baten	3.355	3.198	5.215
Beheer en administratie	1.638	1.604	1.750
	98.615	106.570	110.150
SALDO VAN BATEN EN LASTEN	8.143-	10.147-	13.940-
Resultaat deelnemingen (35)	-	985	-
RESULTAAT	8.143-	9.162-	13.940-
RESULTAATBESTEMMING			
Continuïteitsreserve (6)	244	107-	1.103-
Bestemmingsreserve Lotto (8)	9.741-	8.932-	13.336-
Overige bestemmingsreserves (9)	1.354	123-	445
Bestemmingsfondsen (10)	-	-	54
	8.143-	9.162-	13.940-

2.1.2.3 Financieringsindeling

GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN - FINANCIERINGSINDELING 2015

	BASIS-FINANCIERING		PROJECT-FINANCIERING		OVERIGE DOELSTELLINGEN		BESTEDINGSPLAN SPORTORGANISATIES		Eliminaties		TOTAAL	
	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2015	Begroting 2015
	x € 1.000		x € 1.000		x € 1.000		x € 1.000		x € 1.000		x € 1.000	
BATEN												
(19) Lottoogelden	7.285	7.285	4.356	3.155	-	-	24.323	26.960	-	-	35.964	37.400
(20) Sponsorgelden	425	429	6.194	6.107	-	-	3.912	2.849	-	-	10.531	9.385
(21) Subsidies overheden	-	-	8.633	7.628	30	30	19.376	23.210	-	-	28.039	30.868
(22) Contributies	1.127	1.150	-	-	-	-	-	-	-	-	1.127	1.150
(23) Overige baten	518	540	2.901	1.481	20.142	21.064	-	-	6.660	6.657	16.901	16.428
(24) Mutatie onderhanden projecten	-	-	1.393	1.532	-	-	465	-	-	-	1.858	1.532
(25) Financieringsresultaat	188	141	624	624	420	481	-	-	-	-	232	340
(26) Budgettoewijzing	624	624	-	-	-	-	-	-	6.660	-	-	-
	8.919	8.921	21.315	20.527	19.752	20.613	47.146	53.019	6.660	6.657	90.472	96.423
	x € 1.000		x € 1.000		x € 1.000		x € 1.000		x € 1.000		x € 1.000	
LASTEN												
(26) Personeelskosten	7.364	7.844	5.924	5.530	5.288	5.186	-	-	13	43	18.563	18.664
(27) Afschrijvingskosten	392	420	-	-	1.872	3.054	-	-	-	-	2.264	3.474
(28) Huisvestingskosten	679	712	-	-	7.729	8.235	-	-	3.157	3.385	5.251	5.562
(29) Organisatiekosten	2.016	2.118	48	215	678	766	-	-	495	524	2.247	2.575
(30) Marketing- en communicatiekosten	-	40	1.396	610	361	270	-	-	-	50	1.757	870
(31) Kostprijs verkopen	-	-	-	-	3.118	2.494	-	-	476	60	2.642	2.434
(32) Specifieke projectkosten	158	67	9.465	12.015	1.193	1.663	50	714	431	714	10.335	13.031
(33) Bestedingsplan sportorganisaties	-	-	153	-	-	-	57.492	61.951	2.088	1.967	55.557	59.984
(34) Belastingen resultaat	-	-	2.401	2.280	1	37	-	-	-	-	1	37
(37) Intern doorbelaste overhead	2.401	2.280	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	8.208	8.921	19.387	20.650	20.238	21.705	57.442	61.951	6.660	6.657	98.615	106.570
	x € 1.000		x € 1.000		x € 1.000		x € 1.000		x € 1.000		x € 1.000	
SALDO VAN BATEN EN LASTEN												
(35) Resultaat deelnemingen	711	-	1.928	123	486	1.092	10.296	8.932	-	-	8.143	10.147
	-	-	-	-	486	985	-	-	-	-	-	985
RESULTAAT	711	-	1.928	123	486	107	10.296	8.932	8.143	9.162	8.143	13.940
	x € 1.000		x € 1.000		x € 1.000		x € 1.000		x € 1.000		x € 1.000	
RESULTAATBESTEMMING												
(6) Continuïteitsreserve	682	-	48	-	486	107	-	-	-	-	244	107
(8) Bestemmingsreserve Loto	4	-	551	-	-	-	10.296	8.932	-	-	9.741	8.932
(9) Overige bestemmingsreserves	25	-	1.329	123	-	-	-	-	-	-	1.354	123
(10) Bestemmingsfondsen	-	-	1.928	123	486	107	10.296	8.932	-	-	-	-
	711	-	1.928	123	486	107	10.296	8.932	8.143	9.162	8.143	13.940
	x € 1.000		x € 1.000		x € 1.000		x € 1.000		x € 1.000		x € 1.000	

2.1.2.4 Doelstellingsindeling

GECONSOLIDEERDE STAAT VAN BATEN EN LASTEN - DOELSTELLINGSINDELING 2015

Ref.	Topport	Branche- versteking	Levenlang sporten	Belangen- beharing leden	Vendelen middelen	SPECIFIEKE DOELSTEL- LINGEN	SCP: exploitatie sport- centrum	HCP: exploitatie hotel- en congres- centrum	PHE Papendal Holding	OVERIGE DOELSTEL- LINGEN	WERVING BATEN	BEHEER EN ADMINI- STRATIE	Eliminaties	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
	16.257	15.373	7.110	175	10.236-	28.679	-	-	-	-	-	7.285	-	35.964	37.400	37.682
(19) Lottogelden	5.494	30	1.461	-	6.965	6.965	-	-	-	-	3.067	479	-	10.531	9.385	10.923
(20) Sponsorgelden	19.124	31-	8.104	135	27.332	27.332	30	-	-	34	643	-	-	28.039	30.868	27.322
(21) Subsidies overheden	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.127	-	-	16.901	1.150	1.144
(22) Contributies	894	92	1.001	265	2.252	2.252	10.108	10.034	-	345	822	165-	6.660-	1.532	16.709	2.886
(23) Overige baten	1.005-	9-	311-	165-	1.490-	1.490-	397-	23-	-	203-	188	-	-	232-	340-	120-
(24) Mutatie onderhanden projecten	2.111	556	1.326	2.675	862	7.530	-	-	-	612	8.142-	-	-	-	-	-
(25) Financieringsresultaat	42.875	16.011	18.691	3.085	9.374-	71.288	9.741	10.011	-	3.855	2.237	6.660-	-	90.472	96.423	96.546
(36) Budgettoewijzing																
BATEN																
(33) Personeelskosten	4.485	410	2.337	1.625	483	9.290	2.093	3.195	-	5.288	1.237	2.761	13-	18.568	18.603	18.664
(34) Afschrijvingskosten	2	-	3	-	73	78	1.672	200	-	1.872	-	314	-	2.264	3.474	3.161
(35) Huisvestingskosten	-	-	-	-	-	-	3.783	3.946	-	7.729	-	679	-	5.251	5.562	4.885
(36) Organisatiekosten	33-	33	15	283	60	358	490	170	18	678	8-	1.714	495-	2.247	2.575	2.065
(37) Marketing- en communicatiekosten	251	5	313	5	-	574	21	340	-	361	715	107	-	1.757	870	1.179
(38) Kostprijs verkopen	4.254	34	4.033	19	-	8.340	943	2.175	-	3.118	850	383	476-	2.642	2.434	1.843
(39) Specifieke projectkosten	30.021	15.465	10.956	249	-	57.491	1.193	-	-	1.193	-	154	2.088-	10.335	13.031	16.006
(40) Bestedingsplan sportorganisaties	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	55.557	59.984	62.731
(41) Belastingen resultaat	1.761	135	954	834	209	3.893	-	1-	-	1-	536	4.429-	-	1-	37	48-
(43) Intern doorbelaste overhead	41.491	16.082	18.611	3.015	825	80.024	10.195	10.025	18	20.238	3.330	1.683	6.660-	98.615	106.570	110.486
LASTEN																
(44) SALDO VAN BATEN EN LASTEN	1.384	71-	80	70	10.199-	8.736-	454-	14-	18-	486-	525	554	-	8.143-	10.147-	13.940-
Resultaat deelnemingen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	985	-
RESULTAAT	1.384	71-	80	70	10.199-	8.736-	454-	14-	18-	486-	525	554	-	8.143-	9.162-	13.940-
RESULTAATBESTEMMING																
(9) Continuïteitsreserve	225	71-	80	70	-	304	454-	14-	18-	486-	128-	554	-	244	107-	1.103-
(11) Bestemmingsreserve Lotto	85-	-	-	-	10.199-	10.284-	-	-	-	-	543	-	-	9.741-	8.932-	13.336-
(10) Overige bestemmingsreserves	1.244	-	-	-	-	1.244	-	-	-	110	-	-	-	1.354	123-	445
Bestemmingsfondsen	1.384	71-	80	70	10.199-	8.736-	454-	14-	18-	486-	525	554	-	8.143-	9.162-	13.940-

2.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2015

	Ref.	Realisatie 2015 x € 1.000	Realisatie 2014 x € 1.000
Saldo van baten en lasten		8.143-	13.940-
Afschrijvingskosten	(27)	2.264	3.161
CASH FLOW		5.879-	10.779-
Aanpassing voor:			
* mutatie voorraden	(3)	13-	9-
* mutatie vorderingen	(4)	60-	432
* mutatie voorzieningen	(11-12)	212	421
* mutatie onderhanden projecten	(18)	1.858	2.550-
* mutatie schuld bestedingsplan sportorg.	(18)	-	947-
* mutatie kortlopende schulden	(18)	1.637	1.564-
		3.634	4.217-
Kasstroom uit operationele activiteiten		2.245-	14.996-
Investeringen immateriële vaste activa	(1)	40-	6-
Investeringen materiële vaste activa	(2)	2.942-	545-
Correctie: investeringen financial lease	(2)	2.225	-
		717-	545-
Desinvesteringen materiële vaste activa	(2)	-	10
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		757-	541-
Aflossingen langlopende schulden	(13-17)	743-	1.307-
Ontvangsten langlopende schulden	(13-17)	1.055	585
Gestort op aandelenkapitaal		-	6-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		312	728-
KASSTROOM	(5)	2.690-	16.265-

2.1.4 Toelichting

2.1.4.1 Algemeen

Opzet geconsolideerde jaarrekening

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

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

De (geconsolideerde) jaarrekening bevat de volgende overzichten met toelichting (zowel cijfermatig als tekstueel):

* balans;

* staat van baten en lasten;

* kasstroomoverzicht.

De staat van baten en lasten is hierbij opgenomen in 4 indelingen: categoriaal en functioneel (conform de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving), naar doelstelling (conform de CBF-voorwaarden) en naar financiering (conform de interne rapportage-systematiek).

Groepsverhoudingen/groepsmaatschappijen en activiteiten

31.12.2015

31.12.2014

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

* PH

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

* SCP

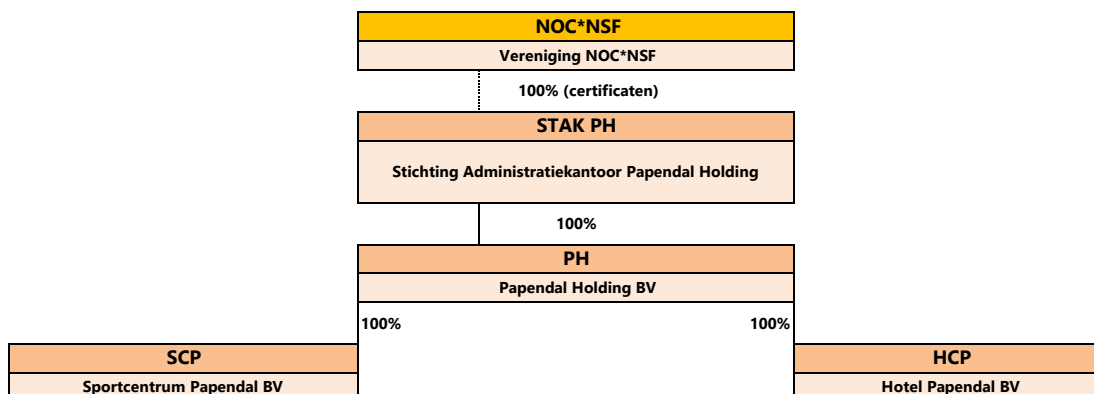
Handelsnaam:	Sportcentrum Papendal		
Statutaire naam:	Sportcentrum Papendal BV		
Zetel:	Arnhem		
Oprichting:	27 december 2012		
Belang:	indirect (via PH): economisch eigendom	100%	100%
Activiteiten:	beheer en exploitatie van het complex sportcentrum Papendal		

* HCP

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

Groepsstructuur

In 2015 hebben geen groepsmutaties plaatsgevonden. De groepsstructuur op balansdatum is als volgt:



CBF-keurmerk

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

**Fiscale status**Algemeen

Op 23 april 2015 is een convenant Horizontaal Toezicht met de belastingdienst afgesloten waarin afspraken zijn vastgelegd over wederzijds vertrouwen, begrip en transparantie. Voorafgaand aan het afsluiten van het convenant is door de belastingdienst een compliance verkenning gehouden. In het convenant zijn ook inbegrepen de deelnemingen en Stichting Fonds voor de Topsporter.

Omzetbelasting

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

NOC*NSF en deelneming HCP vormden tezamen tot en met 2014 een fiscale eenheid voor de omzetbelasting.

Vennootschapsbelasting

NOC*NSF is niet belastingplichtig voor de Vennootschapsbelasting. De deelnemingen PH, SCP en HCP zijn zelfstandig belastingplichtig.

Vanaf 1 januari 2015 geldt voor alle deelnemingen (PH, SCP en HCP) een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

ANBI

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

Verbonden partijen

Als verbonden partijen zijn aan te merken:

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



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

2.1.4.2 Toegepaste standaarden en algemene grondslagen

Toegepaste standaarden voor verslaggeving

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

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

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

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

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

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

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

Grondslagen voor de consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van NOC*NSF zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen.

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

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

De resultaten van nieuw verworven groepsmaatschappijen en de andere in de consolidatie meegenomen rechtspersonen en vennootschappen worden geconsolideerd vanaf de overnamedatum.

Grondslagen voor de verwerking van vreemde valuta's

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

Transacties in vreemde valuta's gedurende de verslagperiode worden in de jaarrekening verwerkt tegen de koers die geldt op de datum van de transactie.

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

Schattingen

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

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

Wat betreft het vastgoed (materiële vaste activa), heeft een schattingswijziging plaatsgevonden: de afschrijvingstermijn is verlengd (waar van toepassing) van 10-30 naar 40 jaar, waarbij nu ook rekening is gehouden met een restwaarde van gemiddeld 30%. Aldus wordt meer aangesloten bij het taxatierapport van een externe deskundige uit 2013. Deze schattingswijziging heeft een positieve invloed op het resultaat van € 0,7 miljoen in 2015. De vergelijkende cijfers zijn hiervoor niet aangepast.

De werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen en aannames.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, als vorderingen en schulden, als financiële derivaten verstaan.

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

De reële waarde van het betreffende instrument wordt in de toelichting op de onderscheiden posten van de balans toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting op de 'Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen'.

2.1.4.3 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

(1) **Immateriële vaste activa**

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

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

(2) **Materiële vaste activa**

De materiële vaste activa (inclusief de vastgoedbeleggingen) worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast % van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele residuwaarde.

Er wordt afgeschreven vanaf de maand volgend op de ingebruikneming.

Op terreinen wordt niet afgeschreven.

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

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

(3) **Voorraden**

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

(4) **Vorderingen**

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

(5) **Liquide middelen**

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

Vermogen

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

(6) *Continuïteitsreserve*

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

(7) *Wettelijke reserves*

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

(8-9) *Bestemmingsreserves*

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

(10) *Bestemmingsfondsen*

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

Voorzieningen(11) *Voorziening groot onderhoud*

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

(12) *Voorziening jubileumverplichtingen*

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

Langlopende schulden(13) *Investeringsubsidies*

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

(14) *Leaseverplichtingen*

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

(15) *Hypothecaire leningen*

Deze leningen zijn tegen nominale waarde opgenomen.

(16) *Vooruitontvangen gelden*

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

(17) *Egalisatiereserve Topsport*

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

(18) **Kortlopende schulden**

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

Onderhanden projecten

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

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

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

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

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

2.1.4.4 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Bepaling resultaat

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

Opbrengsten van diensten worden opgenomen naar rato van de mate waarin de diensten zijn verricht. De kostprijs van deze diensten wordt aan dezelfde periode toegerekend.

Opbrengsten voortvloeiend uit de verkoop van goederen worden verantwoord op het moment dat alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's zijn overgegaan op de koper. De kostprijs van deze goederen wordt aan dezelfde periode toegerekend.

Subsidies worden als bate verantwoord zodra er redelijke zekerheid bestaat dat aan alle subsidievoorwaarden zal worden voldaan.

2.1.2.2 Functionele indeling staat van baten en lasten

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

De Richtlijn VFI (Vereniging Fondsenwervende Instellingen) is hierbij leidraad geweest voor de kostentoerekening. Elk personeelslid hoort bij c.q. draagt bij aan één van de volgende doelstellingen en wordt geheel of gedeeltelijk daaraan toegerekend:

<u>Specifieke doelstellingen</u>	<u>Overige doelstellingen</u>	<u>Algemeen</u>
<i>Topsport</i>	<i>Exploitatie sportcentrum</i>	<i>Werving baten</i>
<i>Brancheversterking</i>	<i>Exploitatie hotel- en congrescentrum</i>	<i>Beheer en administratie</i>
<i>Levenslang sporten</i>	<i>Holding deelnemingen</i>	
<i>Behartiging belangen leden</i>		
<i>Verdelen middelen</i>		

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

(37) De ICT-, huisvestings- en facilitaire kosten alsook de overheadkosten (Administratie & Beheer) worden op basis van aantallen fte's/ict-aansluitingen doorbelast aan de diverse doelstellingen (kostendragers).

(18 & 26) Pensioenen

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

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

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

De zogeheten beleidsdekkingsgraad (het gemiddelde van de actuele dekkingsgraad van de laatste 12 maanden) bedroeg eind 2015:

* Pensioenfonds Zorg en Welzijn: 97% (eind 2014: 108%)

* Pensioenfonds Horeca & Catering: 114%.

(34) Belastingen resultaat

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

(35) Resultaat deelnemingen

Het resultaat deelnemingen betreft:

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

2.1.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode.

(5) De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

(25) Financieringsresultaten worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

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

(31 december) 2015**(31 december) 2014**

x € 1.000

x € 1.000

2.1.4.6 Toelichting op posten in de balans**VASTE ACTIVA****(1) Immateriële vaste activa**Specificatie/soortOprichtingskosten
Software

211	
9	
	220

208	
-	
	208

VerloopoverzichtCum. Aanschafwaarde
Cum. Afschrijvingen
Boekwaarde 1 januari

254	
46-	
	208
29	
11	
28-	
	12
294	
74-	
	220

248	
21-	
	227
6	
-	
25-	
	19-
254	
46-	
	208

Investeringen:

* Oprichtingskosten
* Software

(27)

Afschrijvingskosten
Mutaties boekjaarCum. Aanschafwaarde
Cum. Afschrijvingen
Boekwaarde 31 decemberSpecificatie/groepsmaatschappijSCP
HCP

219	
1	
	220

208	
-	
	208

Toelichting

Afschrijvings%

20%

20%

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

Voor de boekwaarde van de oprichtingskosten wordt een wettelijke reserve aangehouden.

VASTE ACTIVA**(31 december) 2015****(31 december) 2014**

x € 1.000

x € 1.000

(2) Materiële vaste activa

Specificatie/soort	(31 december) 2015	(31 december) 2014
Vastgoedbeleggingen	26.732	27.361
Onroerend goed eigen gebruik	9.297	9.297
(2.1) Gebouwen en terreinen	36.029	36.658
(2.2) Machines en installaties	10.541	11.525
(2.3) Inventaris en overige activa	2.056	2.646
(2.4) Activa in ontwikkeling	2.346	-
	50.972	50.829

Verloopoverzicht

	Gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Inventaris en overige activa	Activa in ontwikkeling	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Cum. Aanschafwaarde	49.684	16.180	9.600	-	75.464
Cum. Afschrijvingen	13.026-	4.655-	6.954-	-	24.635-
Boekwaarde 1 januari	36.658	11.525	2.646	-	50.829
Investeringen	64	80	452	2.346	2.942
(27) Afschrijvingskosten	693-	1.064-	1.042-	-	2.799-
Mutaties boekjaar	629-	984-	590-	2.346	143
Cum. Aanschafwaarde	49.748	16.260	10.052	2.346	78.406
Cum. Afschrijvingen	13.719-	5.719-	7.996-	-	27.434-
Boekwaarde 31 december	36.029	10.541	2.056	2.346	50.972
<u>Specificatie/gebruik</u>					
Voor verhuur (vastgoedbeleggingen)	26.732	9.721	612	2.346	39.411
Voor bedrijfsvoering (eigen gebruik)	9.297	820	1.444	-	11.561
	36.029	10.541	2.056	2.346	50.972
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>					
NOC*NSF	-	-	518	-	518
SCP	36.029	10.541	1.034	2.291	49.895
HCP	-	-	504	55	559
	36.029	10.541	2.056	2.346	50.972
<u>Toelichting</u>					
Afschrijvings%	0%-2,5%	10-20%	20%	0%	
WOZ-waarde (voorlopige beschikking)	48.984	peiljaar 2013			
Gecorrigeerde vervangingswaarde	47.599	conform taxatie eind 2013			
Marktwaarde	63.130	conform taxatie eind 2013			

Gebouwen en terreinen

De gebouwen en terreinen zijn bezwaard met een hypotheeklast (lang- en kortlopend) ultimo boekjaar van € 5,1 miljoen.

Eind 2013 zijn de gebouwen en terreinen door een onafhankelijke externe deskundige getaxeerd. De hierbij berekende taxatiewaarden waren in totaal (als complex gezien) ruim hoger dan de boekwaarden na aftrek van investeringssubsidies: de gecorrigeerde vervangingswaarde circa € 20 miljoen en de marktwaarde circa € 30 miljoen.

De indeling naar gebruik van het vastgoed naar verhuur (vastgoedbelegging) en bedrijfsvoering (eigen gebruik) is gebaseerd op de door SCP in haar verslaggeving gehanteerde indeling.

De verzekerde waarde van de gebouwen en terreinen bedraagt volgens opgave van de assuradeur circa € 90 miljoen.

Machines en installaties, Activa in ontwikkeling

Onder de machines en installaties is de geleasde WKO (Warmte Koude Opslag)-installatie opgenomen.

Activa in ontwikkeling

De activa in ontwikkeling betreffen hoofdzakelijk de nog niet in gebruik genomen aansluiting van het Sporthotel (Hotel 2) op de WKO-installatie.

Investeringen

De investeringen in 2015 ad € 2,9 miljoen betreffen in hoofdzaak een uitbreiding van de geleasde Warmte Koude Opslag voor het Sporthotel (Hotel 2) ad € 2,2 miljoen (activa in ontwikkeling) en hotelinventaris ad € 0,3 miljoen.

VLOTTENDE ACTIVA**(31 december) 2015****(31 december) 2014**

x € 1.000

x € 1.000

(3) VoorradenSpecificatie/soort

Vorraden food/beverage en emballage

88

75

88**75**Specificatie/groepsmaatschappij

SCP

25

16

HCP

63

59

88**75****(4) Vorderingen****(4.1) Debiteuren**Specificatie

Vorderingen nominaal

2.490

3.684

Voorziening voor oninbaarheid

17-

18-

2.473**3.666**Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF

1.501

2.347

SCP

178

236

HCP

794

1.083

2.473**3.666**Toelichting

De openstaande debiteuren op balansdatum betreffen met name toegezegde sponsorbijdragen, toegezegde overige bijdragen en nog te ontvangen overige baten.

Nog te ontvangen subsidies worden separaat verantwoord onder de Overige vorderingen.

(4.2) BelastingenSpecificatie/soort

Omzetbelasting

483

102

Vennootschapsbelasting

152

150

635**252**Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF

347

63

SCP

259

109

HCP

29

80

635**252**Toelichting

De vordering Vennootschapsbelasting betreft het compensabel verlies van HCP over 2013/2014/2015 tegen de geldende tarieven voor de vennootschapsbelasting, verminderd met de hierop reeds terugontvangen bedragen van de belastingdienst.

(4.3) Overige vorderingen en overlopende activaSpecificatie/soort

Vooruitbetaalde vliegtickets

733

-

Vooruitbetaalde huisvestingskosten

719

-

Vooruitbetaalde organisatiekosten

485

597

Vooruitbetaalde kosten CTO

361

336

Vordering Stichting Fonds voor de Topsporter

275

96

Voorschotten Bestedingsplan

120

240

Vordering subsidiënten

70

274

Overige vorderingen

502

761

Nog te ontvangen rente

73

164

Waarborgsommen

52

52

3.390**2.520**Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF

2.441

1.645

SCP

824

745

HCP

125

130

3.390**2.520**Toelichting

De vooruitbetaalde kosten betreffen voor een belangrijk deel kosten in verband met Rio 2016 (tickets en huisvesting).

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

De vordering op het Fonds voor de Topsporter betreft verrekeningen in verband met uitgaven voor voorzieningen topsporters.

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

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

VLOTTENDE ACTIVA**(31 december) 2015**

x € 1.000

(31 december) 2014

x € 1.000

(5) Liquide middelenSpecificatie/soort*Deposito's en spaarrekeningen*

RABOBANK

15.134

14.803

ABN AMRO BANK

3.431

3.394

ING BANK

96

2.912

18.661

21.109

Betaalrekeningen

RABOBANK

3.256

3.268

ING BANK

9

237

3.265

3.505

Kassen

17

20

Kruisposten

1

-

21.944**24.634**Specificatie/bank

RABOBANK

84% 18.390

73% 18.071

ABN AMRO BANK

16% 3.431

14% 3.394

ING BANK

0% 105

13% 3.149

Kassen/kruisposten

0% 18

0% 20

100% 21.944**100% 24.634**Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF

20.659

23.962

SCP

1.004

484

HCP

281

188

21.944**24.634**Toelichting

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vereniging en haar deelnemingen.

(31 december) 2015

x € 1.000

(31 december) 2014

x € 1.000

VERMOGEN**Reserves en Fondsen****Totaaloverzicht**

Een totaaloverzicht van het vermogen luidt als volgt:

(6)	Continuïteitsreserve	2.462	2.221
(7)	Wettelijke reserves		
	Wettelijke reserve oprichtingskosten	211	208
(8)	Bestemmingsreserve Lotto	25.034	34.775
(9)	Overige bestemmingsreserves		
(9.1)	Bestemmingsreserve Uitzending Teams	4.295	3.114
(9.2)	Bestemmingsreserve Sponsorgelden	1.240	1.067
(9.3)	Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling	478	478
		6.013	4.659
(10)	Bestemmingsfondsen		
	Bestemmingsfonds Leo van der Kar	54	54
		54	54
		33.774	41.917

Totaaloverzicht vermogensmutaties/groepsmaatschappij

Een totaaloverzicht van de vermogensmutaties per groepsmaatschappij luidt als volgt:

Vermogen 1 januari	41.917	55.857
Resultaat NOC*NSF	7.657-	12.576-
Resultaat PH	18-	-
Resultaat SCP	454-	1.118-
Resultaat HCP	14-	246-
Mutaties boekjaar/geconsolideerd resultaat	8.143-	13.940-
Vermogen 31 december	33.774	41.917

Totaaloverzicht vermogensmutaties/vermogenscomponent

Een totaaloverzicht van de vermogensmutaties per vermogenscomponent luidt als volgt:

Vermogen 1 januari	41.917	55.857
(6)	Continuïteitsreserve	1.084-
(7)	Wettelijke reserve oprichtingskosten	19-
(8)	Bestemmingsreserve Lotto	13.336-
(9.1)	Bestemmingsreserve Uitzending Teams	294
(9.2)	Bestemmingsreserve Sponsorgelden	271
(9.3)	Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling	120-
(10)	Bestemmingsfonds Leo van der Kar	54
Mutaties boekjaar/geconsolideerd resultaat	8.143-	13.940-
Vermogen 31 december	33.774	41.917

VERMOGEN**(31 december) 2015**

x € 1.000

(31 december) 2014

x € 1.000

(6) ContinuïteitsreserveMutatie-overzicht

Saldo 1 januari

*NOC*NSF:*

Resultaat basisfinanciering

Resultaat projectfinanciering

2.2.4.3

Deelnemingen:

Resultaat SCP

Resultaat HCP

Resultaat PH

*Overige mutaties:***(7)** Mutatie Wettelijke reserve oprichtingskosten SCP

Saldo 31 december

	2.221	3.305
	692	369
	38	108-
	730	261
	454-	1.118-
	14-	246-
	18-	-
	486-	1.364-
	3-	19
	3-	19
	2.462	2.221

Toelichting

De Continuïteitsreserve dient conform het reglement van het CBF ter dekking van risico's op korte termijn. De Bestemmingsreserve Lotto (zie aldaar) dient om te waarborgen dat de organisatie in de toekomst aan haar doelstellingsverplichtingen kan voldoen. De Continuïteitsreserve is dus aanvullend.

De mutaties in het boekjaar betreffen in hoofdzaak:

* enerzijds de positieve resultaten van met name de werkorganisatie NOC*NSF (basisfinanciering) ad € 692K;

* anderzijds de negatieve resultaten van de deelnemingen PH, SCP en HCP ad € 486K.

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

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

(7) Wettelijke reserves***Wettelijke reserve oprichtingskosten***Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari

(1) en (6)

Mutatie Continuïteitsreserve i.v.m. mutatie Immateriële vaste activa m.b.t. oprichtingskosten:

* Investerings

* Afschrijvingen

Saldo 31 december

	208	227
	29	-
	26-	19-
	3	19-
	211	208

Toelichting

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

VERMOGEN

(31 december) 2015

(31 december) 2014

x € 1.000

x € 1.000

(8) Bestemmingsreserve Lotto

Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari

(19)

Baten: Lottogelden

Lasten:

1.1 Basisbijdrage sportparticipatie/Lang Leven Sporten	*)	4.807	5.162
1.2 Kwaliteitsbevordering Kader	*)	1.656	1.731
2.1 Maatwerkfinanciering Top 10		11.909	12.366
2.2 Voorzieningen topsporters		1.750	1.750
2.3 Fonds Uitzendingen Teams		-	-
2.3 Uitvoering anti-dopingbeleid		950	950
2.5 Host broadcasting		500	400
3.1 Algemeen functioneren Sportbonden	*)	14.902	14.338
3.2 Organisatieontwikkeling		570	492
3.4 Algemeen functioneren kernorganisatie NOC*NSF		7.285	7.285
3.5 Collectieve activiteiten sportkader		-	-
3.6 Collectieve projecten		-	-
3.7 Collectief onderzoek en monitoring		400	400
3.9 Uitvoering tuchtrecht/Instituut Sport Rechtspraak		105	105
3.10 Olympische netwerken		175	249
3.11 NL Sporter & NL Coach		105	105
3.12 Classificatie-instituut gehandicaptensport		43	-
3.13 Sport & Zaken		43	44

* Bestedingsplan boekjaar

Compensatie marketingrechten

Afbouwregeling topsport

* Bestedingsplan boekjaar aangepast

Olympische Sport
Compensatie contributie sportvisserij
Diversen/vorige jaren

Totaal lasten

Saldo baten en lasten

Rente

Totaal mutaties

Saldo 31 december

	Begroot		Begroot	
	39.000	37.564	40.000	39.282
	Bestedingsplan		Bestedingsplan	
	45.200	45.377	49.146	49.054
	-	-	-	1.126
	-	73	-	774
	45.200	45.450	49.146	50.954
		1.600		1.600
		131		145
		124		81-
		47.305		52.618
		9.741-		13.336-
		-		-
		9.741-		13.336-
		25.034		34.775

*) inclusief correctie sportbonden 8%

Toelichting

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

* continuïteitsreserve voor het collectieve bestedingsplan, de financiële paragraaf voor de realisatie van de sportagenda;

* liquiditeitsbuffer voor het uitbetalen van de verplichtingen uit het bestedingsplan;

* mogelijke financieringsbron voor incidentele uitgaven om de mogelijke financiële obstakels achter beleidsverandering weg te nemen (o.a. overgangsmaatregelen).

Als ondergrens voor de Bestemmingsreserve Lotto geldt de omvang van het jaarlijkse Bestedingsplan. Eind 2015 was het niveau van deze reserve ruim (€ 20 miljoen) lager dan deze ondergrens.

VERMOGEN**(31 december) 2015**

x € 1.000

(31 december) 2014

x € 1.000

(9) Overige bestemmingsreserves**(9.1) Bestemmingsreserve Uitzending Teams**Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari

Baten:

* Lotto

* Sponsorgelden

* Overig

Lasten:

* Kosten uitzendingen

Overige mutaties:

* Toegerekende rente

Saldo 31 december

	3.114	2.820
Baten:		
* Lotto	1.615	1.615
* Sponsorgelden	744	568
* Overig	324	259
	2.683	2.442
Lasten:		
* Kosten uitzendingen	1.502-	1.148-
Overige mutaties:		
* Toegerekende rente	-	-
	-	-
Saldo 31 december	4.295	3.114

Toelichting

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

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

(9.2) Bestemmingsreserve SponsorgeldenMutatie-overzicht

Saldo 1 januari

(20) Baten (sponsorgelden):

* Partners

* Suppliers

* IOC

Lasten:

* Breedte- en topsportactiviteiten

* Kosten eigen fondsenwerving

Overig:

* Toegerekende rente

Saldo 31 december

	1.067	796
Baten (sponsorgelden):		
* Partners	7.781	8.538
* Suppliers	1.535	1.271
* IOC	1.215	1.114
	10.531	10.923
Lasten:		
* Breedte- en topsportactiviteiten	7.003	7.352
* Kosten eigen fondsenwerving	3.355	3.300
	10.358-	10.652-
Overig:		
* Toegerekende rente	-	-
	-	-
Saldo 31 december	1.240	1.067

Toelichting

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

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

VERMOGEN**(31 december) 2015**

x € 1.000

(31 december) 2014

x € 1.000

(9) Overige bestemmingsreserves**(9.3) Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling**Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari

Lasten:

* Kosten kwaliteitszorg sportaccommodaties

Saldo 31 december

	478
-	-
-	-
478	

	598
120-	120-
478	

Toelichting

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

(10) Bestemmingsfondsen**Bestemmingsfonds Leo van der Kar**Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari

Baten: giften

Lasten

Mutaties boekjaar

Saldo 31 december

	54
-	-
-	-
-	-
54	

	-
54	-
-	-
54	

Toelichting

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

VOORZIENINGEN**(31 december) 2015**

x € 1.000

(31 december) 2014

x € 1.000

(11) Voorziening groot onderhoudMutatie-overzicht

Saldo 1 januari

Dotatie ten laste van resultaat

Uitgevoerd groot onderhoud

Saldo 31 december

Specificatie/groepsmaatschappij

SCP

Toelichting

De voorziening groot onderhoud gebouwen heeft een langlopend karakter.

	400
260	
-	
	260
	660

	-
400	
-	
	400
	400

660	
	660

400	
	400

(12) Voorziening jubileumverplichtingenMutatie-overzicht

Saldo 1 januari

Dotatie/vrijval ten laste/gunste van resultaat

Uitkeringen

Mutaties boekjaar

Saldo 31 december

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF

SCP

HCP

Toelichting

De voorziening jubileumverplichtingen heeft een langlopend karakter.

	313
2-	
46-	
	48-
	265

	292
36	
15-	
	21
	313

196	
45	
24	
	265

238	
27	
48	
	313

LANGLOPENDE SCHULDEN**(31 december) 2015**

x € 1.000

(31 december) 2014

x € 1.000

(13)

InvesteringsubsidiesSpecificatie/object/subsidiegever/looptijd*Arnhemhal*

* Provincie Gelderland

* Ministerie van VWS

* Gemeente Arnhem

Cumulatieve vrijval ten gunste van resultaat

Sport- & Innovatiecentrum (SIC)

* Provincie Gelderland

* Gemeente Arnhem

Cumulatieve vrijval ten gunste van resultaat

> 1 jaar (langlopend)

< 1 jaar (kortlopend)

> 5 jaar

Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari

Vrijval ten gunste van resultaat

Saldo 31 december

Specificatie/groepsmaatschappij

SCP

Toelichting

Deze post betreft de voor de Arnhemhal en het Sport- & Innovatiecentrum ontvangen investeringssubsidies van de Provincie Gelderland, het Ministerie van VWS, en de Gemeente Arnhem.

De post valt vrij overeenkomstig de afschrijvingstermijnen van de betreffende activa, te weten gebouwen ad 2,5% (2014: 3%) en machines/installaties ad 10% (2014: idem).

	(31 december) 2015	(31 december) 2014
<i>Arnhemhal</i>		
* Provincie Gelderland	7.500	7.500
* Ministerie van VWS	5.000	5.000
* Gemeente Arnhem	2.500	2.500
Cumulatieve vrijval ten gunste van resultaat	15.000	15.000
	2.320-	1.842-
	12.680	13.158
<i>Sport- & Innovatiecentrum (SIC)</i>		
* Provincie Gelderland	417	417
* Gemeente Arnhem	133	133
Cumulatieve vrijval ten gunste van resultaat	550	550
	78-	66-
	472	484
> 1 jaar (langlopend)	13.152	13.642
< 1 jaar (kortlopend)	563	636
> 5 jaar	10.900	11.098
<u>Mutatie-overzicht</u>		
Saldo 1 januari	13.642	14.278
Vrijval ten gunste van resultaat	490-	636-
	490-	636-
Saldo 31 december	13.152	13.642
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>		
SCP	13.152	13.642
	13.152	13.642

(14)

LeaseverplichtingenSpecificatie/soort/looptijd*WKO-installatie*

Leaseverplichting

Cumulatieve aflossingen

> 1 jaar (langlopend)

< 1 jaar (kortlopend)

> 5 jaar

Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari

Lease WKO-installatie

Naar kortlopend deel

Aflossingen

Saldo 31 december

Specificatie/groepsmaatschappij

SCP

Toelichting

Begin 2013 is een WKO (Warmte Koude Opslag)-installatie deels in gebruik genomen. Deze is in 2015 uitgebreid met een aansluiting op de installatie voor het sporthotel (Hotel 2). De totale leaseverplichting betreft de contante waarde van de leasetermijnen (ad in totaal over 15 jaar € 8,9 miljoen).

	(31 december) 2015	(31 december) 2014
<i>WKO-installatie</i>		
Leaseverplichting	9.511	7.458
Cumulatieve aflossingen	1.691-	1.253-
> 1 jaar (langlopend)	7.820	6.205
< 1 jaar (kortlopend)	599	428
> 5 jaar	5.424	4.493
<u>Mutatie-overzicht</u>		
Saldo 1 januari	6.205	6.633
Lease WKO-installatie	2.064	-
Naar kortlopend deel	11-	10-
Aflossingen	438-	418-
	1.615	428-
Saldo 31 december	7.820	6.205
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>		
SCP	7.820	6.205
	7.820	6.205

LANGLOPENDE SCHULDEN**(31 december) 2015****(31 december) 2014**

x € 1.000

x € 1.000

(15) Hypothecaire leningenSpecificatie/soort/looptijd

Lening vleugel kantoorpand NOC*NSF

Lening Hotel 4

> 1 jaar (langlopend)

< 1 jaar (kortlopend)

> 5 jaar

318	
4.485	
	4.803

363	
4.745	
	5.108

305

305

3.583

3.888

Mutatie-overzicht

Saldo 1 januari

Aflossingen

Saldo 31 december

5.108	
305-	
	4.803

5.402	
294-	
	5.108

Specificatie/groepsmaatschappij

SCP

4.803	
	4.803

5.108	
	5.108

Toelichting

Als zekerheid voor deze lening van de RABOBANK (waarvan de hoofdsom € 7,4 miljoen was) gelden een eerste bankhypothek van € 14,7 miljoen op het bedrijfs/kantoorpand aan de Papendallaan 60 en 3-5 te Arnhem, afstanddoening van de huurrechten en verpanding van de huurpenningen. De rente bedraagt het 3-maands euribor tarief met een opslag van 1,6%.

(16) Vooruitontvangen geldenMutatie-overzicht

Saldo 1 januari

Vrijval: huur boekjaar

Saldo 31 december

> 1 jaar (langlopend)

< 1 jaar (kortlopend)

> 5 jaar

900	
200-	
	700
	700

1.100	
200-	
	900
	900

200

200

-

100

Specificatie/groepsmaatschappij

SCP

700	
	700

900	
	900

Toelichting

Halverwege 2010 heeft Pim Mulier het destijds nieuwe pand voor Sport en Onderwijs betrokken. De huur van dit pand is toen voor 10 jaar vooruitbetaald (€ 2M).

(17) Egalisatiereserve TopsportMutatie-overzicht

Saldo 1 januari

Afrekening project Topsport 2013/Top 10

Voorlopige afrekening project Topsport 2014/Top 10

Voorlopige afrekening project Topsport 2015/Top 10

Saldo 31 december

958	
727-	
-	
1.782	
	2.013

373	
605	
20-	
-	
	958

Specificatie/groepsmaatschappij

NOC*NSF

2.013	
	2.013

958	
	958

Toelichting

Deze post betreft een egalisatiereserve instellingssubsidie Topsport. De reserve wordt in een boekjaar uitsluitend besteed aan activiteiten waarvoor de instellingssubsidie van VWS in dat boekjaar is verleend en die niet kunnen worden bekostigd uit de instellingssubsidie die is verleend voor dat boekjaar. De reserve is door VWS gemaximeerd op 10% van de instellingssubsidie van het jaar. Dit maximum is in 2015 bereikt.

In 2015 is met VWS afgestemd dat de Egalisatiereserve Topsport niet meer de resultaten zal bevatten van de projecten betreffende de uitzendingen van de olympische teams. Deze resultaten zullen via de resultaatbestemming in de Bestemmings-reserve Uitzendingen Teams worden verwerkt.

Het kortlopend deel is gezien de aard van de post moeilijk te bepalen en daarom niet opgenomen.

(18) KORTLOPENDE SCHULDEN	(31 december) 2015 x € 1.000	(31 december) 2014 x € 1.000
(18.1) Kortlopend deel langlopende schulden		
(13) Kortlopend deel Investeringssubsidies	563	636
(14) Kortlopend deel Leaseverplichtingen	599	428
(15) Kortlopend deel Hypothecaire leningen	305	305
(16) Kortlopend deel Vooruitontvangen gelden	200	200
(17) Kortlopend deel Egalisatiereserve Topsport	-	-
	1.667	1.569
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>		
SCP	1.667	1.569
	1.667	1.569
(18.2) Onderhanden projecten		
<u>Specificatie/afdeling</u>		
Topsport	2.376	1.307
Commerciële zaken	1.106	902
Sportontwikkeling/participatie	992	869
Olympisch Vuur	149	-
Overige afdelingen	921	608
	5.544	3.686
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>		
NOC*NSF	5.544	3.686
	5.544	3.686
<u>Toelichting</u>		
De onderhanden (in- en externe) projecten betreffen activiteiten met projectfinanciering die over meerdere jaren lopen.		
(18.3) Belastingen en premies sociale verzekeringen		
<u>Specificatie/soort</u>		
Onroerende zaakbelasting	643	115
Loonheffing	461	442
Toeristenbelasting	24	24
	1.128	581
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>		
NOC*NSF	331	316
SCP	659	173
HCP	138	92
	1.128	581
(18.4) Pensioenen		
<u>Specificatie</u>		
Pensioenfonds Zorg & Welzijn	20	41
Pensioenfonds Horeca & Catering	28	19
	48	60
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>		
NOC*NSF	20	17
SCP	-	24
HCP	28	19
	48	60

(18) KORTLOPENDE SCHULDEN	(31 december) 2015 x € 1.000	(31 december) 2014 x € 1.000
(18.5) Crediteuren		
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>		
NOC*NSF	1.840	1.754
SCP	1.056	633
HCP	330	228
	3.226	2.615
(18.6) Overige schulden		
<u>Specificatie</u>		
Vakantiedagen	510	574
Vakantiegeld	507	483
Overige personeelskosten	89	204
Nog te betalen personeelskosten	1.106	1.261
Nog te betalen projectkosten	1.815	1.654
Nog te betalen overige kosten	255	291
Vooruitontvangen subsidie VWS	700	60
Vooruitontvangen sponsorgelden	537	509
Vooruitgefactureerde/ontvangen overige bedragen	509	455
	4.922	4.230
<u>Specificatie/groepsmaatschappij</u>		
NOC*NSF	4.150	3.229
SCP	236	306
HCP	536	695
	4.922	4.230

2.1.4.7 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Niet in de balans opgenomen rechten

- * Stichting Waarborgfonds Sport (SWS)
In 1999, 2004 en 2007 zijn door NOC*NSF bijdragen verstrekt aan Stichting Waarborgfonds Sport (SWS) ad in totaal € 4,1 miljoen vanuit de Bestemmingsreserve Lotto als kapitaalstorting. Indien SWS de ontvangen gelden niet meer voor haar doelstelling nodig heeft, zal dit geld terugvloeien naar de Bestemmingsreserve Lotto.
- * Stichting Fonds voor de Topsporter
In voorgaande jaren is vanuit de Bestemmingsreserve Lotto € 5,0 miljoen kapitaal gestort door NOC*NSF in Stichting Fonds voor de Topsporter. Indien deze Stichting wordt opgeheven, vloeit het kapitaal terug naar de Bestemmingsreserve Lotto.
- * Compensabele verliezen
Met de fiscus vindt momenteel afstemming plaats over de fiscale waarde van de activa en passiva op de inbrengbalans. Het fiscale verlies van deelneming SCP over 2013-2015 ad voorlopig geschat ruim € 1 miljoen kan worden verrekend met door haar te behalen toekomstige winsten tot en met 2022-2024. Aangezien de realisatie van deze winsten op dit moment onvoldoende zeker is, zijn deze compensabele verliezen voorzichtigheidshalve niet opgenomen in de balans.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

- * Leaseverplichtingen
Het jaarlijkse bedrag inzake aangegane leaseverplichtingen voor auto's bedraagt in totaal € 0,4 miljoen. De lease-overeenkomsten variëren in looptijd van 2014 tot en met 2018.
- * Vitesse
Aan Vitesse wordt grond verhuurd met een recht van opstal dat eindigt in 2036. Indien Vitesse bij het beëindigen van dit recht (een gedeelte van) de accommodatie in stand laat, heeft zij recht op vergoeding van de waarde daarvan ten tijde van de beëindiging. Deze waarde wordt in onderling overleg vastgesteld.
- * Fiscale eenheid
NOC*NSF vormde tot en met 2014 een fiscale eenheid voor de omzetbelasting met HCP. Uit hoofde van deze fiscale eenheid is NOC*NSF tot en met 2014 hoofdelijk aansprakelijk voor de eventuele omzetbelasting schulden van de fiscale eenheid als geheel.
- * Zekerheden
In verband met de kredietfaciliteiten van de RABOBANK, gelden aanvullend de volgende zekerheden:
 - verpanding spaar- en depositogelden bij RABOBANK;
 - akte beëindiging huurovereenkomst Papendallaan 3-5 te Arnhem.
- * Letter of Comfort
NOC*NSF heeft zich jegens SCP en HCP garant verklaard om kortlopende vorderingen op deze deelnemingen niet binnen één jaar op te eisen indien SCP of HCP deze gelden nodig heeft om haar activiteiten duurzaam voort te kunnen zetten.

Niet in de balans opgenomen rechten/verplichtingen

- * Huur en verhuur onroerend goed
Deelneming SCP heeft in het kader van haar reguliere bedrijfsactiviteiten met diverse partijen langlopende huur- dan wel langlopende verhuurovereenkomsten afgesloten. De hieruit voortvloeiende jaarlijkse baten en lasten zijn in het resultaat verantwoord.

2.1.4.8 Toelichting op posten van de staat van baten en lasten

BATEN

Realisatie	Begroting	Realisatie
2015	2015	2014
x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000

(19)

LottogeldenSpecificatie

Ontvangsten

Olympische Sport (Sponsorgelden)

37.564	39.000	39.282
1.600-	1.600-	1.600-
35.964	37.400	37.682

Specificatie/financiering

Bestedingsplan sportorganisaties

Projectfinanciering

Basisfinanciering/Algemeen functioneren

25.323	26.960	26.208
3.356	3.155	4.411
7.285	7.285	7.063
35.964	37.400	37.682

Toelichting

De Lottogelden betreffen de in het boekjaar ontvangen bedragen van de Lotto (exclusief Sponsorgelden). De Lotto noemt zelf in uitingen de bruto afdracht aan NOC*NSF. Het verschil tussen de verantwoorde lottogelden en deze bruto afdracht wordt gevormd door de verenigingsprovisie en de bijdrage aan de bonden die door de Lotto zelf wordt betaald.

In vergelijking met de begroting is € 1,4 miljoen minder ontvangen, ten opzichte van 2014 € 1,7 miljoen minder. NOC*NSF heeft op deze ontvangsten geen directe invloed.

(20)

SponsorgeldenSpecificatie/soort

Partners

Suppliers

IOC

7.781	6.956	8.538
1.535	1.349	1.271
1.215	1.080	1.114
10.531	9.385	10.923

Specificatie/financiering

Bestedingsplan sportorganisaties

Projectfinanciering

Basisfinanciering/Algemeen functioneren

3.912	2.849	2.831
6.194	6.107	8.067
425	429	25
10.531	9.385	10.923

Toelichting

Dit betreft de sponsorpropositie voor de voorbereiding voor de Para/Olympische Spelen. Voor de periode 2013-2016 heet deze propositie Mission.

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

Deze sponsorbaten zijn € 1,1 miljoen hoger dan begroot, vooral door een niet begrote bijdrage van een voormalig partner, 2 nieuwe suppliers en extra inkomsten van het IOC.

Naast deze cashbijdragen, wordt ook van een aantal partijen sponsoring in natura ontvangen. Dit betreft onder meer kleding, vervoer, media, zakelijke dienstverlening en sportartikelen. De geldswaarde van deze sponsoring bedroeg € 1,4 (2014: € 2,4) miljoen op factuurbasis, terwijl voor € 1,1 (2014: € 2,1) miljoen aan sponsorfacturen door NOC*NSF is verstuurd. Het verschil hiertussen betreft (in verband met de aard van de activiteiten) niet te verrekenen BTW.

BATEN**(21) Subsidies overheden**Specificatie/subsidiënt

Ministerie van VWS

Overige ministeries

Provincies/gemeenten

Specificatie/financiering

Bestedingsplan sportorganisaties

Projectfinanciering

Overige doelstellingen

Toelichting

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

De gerealiseerde subsidiebatens zijn lager (€ 2,8 miljoen) dan de begrote bedragen, vooral door terugbetalingsverplichtingen ad € 1,6 miljoen in verband met onderbestedingen op projecten.

	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2015	2015	2014
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
	28.421	30.838	27.271
	412-	-	21
	30	30	30
	28.039	30.868	27.322
	19.376	23.210	20.218
	8.633	7.628	7.074
	30	30	30
	28.039	30.868	27.322

(22) ContributiesSpecificatie

Contributies leden

Toelichting

De post contributies betreft de contributie van de bij NOC*NSF aangesloten leden/sportbonden. Deze contributie is gebaseerd op het aantal leden, onderscheiden in jeugdleden en senioren, en op de vastgestelde tarieven per lid die jaarlijks worden geïndexeerd.

1.127	1.150	1.144
--------------	--------------	--------------

(23) Overige batenSpecificatie

Verhuur gebouwen en accommodaties

Verhuur vergaderaccommodaties

Verhuur hotelkamers

Verhuur buitensportfaciliteiten

Verhuur binnensportfaciliteiten

Servicekosten

Food & beverage (incl. sportrestaurant)

Dienstverlening/bijdragen sportorganisaties

Overige bijdragen

Detachering

Marketing inkomsten

Facilitaire ondersteuning

Diversen

Toelichting

De overige baten zijn relatief beperkt hoger dan begroot (+3%) en dan over 2014 (+1%).

1.832	1.307	1.214
1.799	2.334	1.744
1.795	2.541	2.175
880	780	1.100
650	644	935
741	789	722
7.697	8.395	7.890
5.783	6.180	5.356
832	292	755
722	84	459
407	383	398
211	-	329
66	110	126
1.183	984	1.396
16.901	16.428	16.709

BATEN

	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2015	2015	2014
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
(24) Mutatie onderhanden projecten			
<u>Specificatie</u>			
(18.2) Onderhanden projecten 31/12	5.544	2.154	3.686
(18.2) Onderhanden projecten 1/1	3.686	3.686	6.236
Mutatie onderhanden projecten	1.858-	1.532	2.550

Toelichting

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

(25) Financieringsresultaat

<u>Specificatie</u>			
* Rentebaten banken	99	141	223
* Rentebaten overig (groepsmaatschappijen)	-	114-	-
* Koerswinsten vreemde valuta	24	-	-
Financiële baten	123	27	223
(14) * Rentelasten lease WKO-installatie	221	182	176
(15) * Rentelasten hypotheek	103	163	140
* Bankkosten	16	10	20
* Rentelasten overig	8	12	7
* Koersverliezen vreemde valuta	7	-	-
Financiële lasten	355	367	343
Financieringsresultaat	232-	340-	120-

Toelichting

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

Het financieringsresultaat over 2015 is hoger dan begroot maar lager dan over 2014. Dit heeft vooral te maken met dalende saldi op spaarrekeningen in combinatie met een relatief laag rente%.

Aan de reserves is in 2015 via de resultaatbestemming geen rente toegerekend (2014: idem).

(36) Budgettoewijzing

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

LASTEN

(26)

PersoneelskostenSpecificatie/soort

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Salarissen	12.415	12.402	12.105
Sociale lasten	1.721	1.820	1.630
Crisisheffing	-	-	22
Pensioenen	1.008	1.131	1.059
	15.144	15.353	14.816
Reis- en verblijfkosten	1.043	820	1.067
Telefoonkosten	150	199	157
Mutatie voorziening jubileumverplichtingen	45-	-	31
Overige personeelskosten	364	551	458
	16.656	16.923	16.529
Inhuur derden	1.981	1.563	2.133
Bijdragen derden	74-	33-	-
Organisatieontwikkeling	-	150	2
	18.563	18.603	18.664

Specificatie/financiering

Basisfinanciering/Algemeen functioneren	7.364	7.844	7.560
Projectfinanciering	5.924	5.530	5.808
Overige doelstellingen	5.275	5.229	5.296
	18.563	18.603	18.664

Aantal werknemers (stand per 31/12)

NOC*NSF	139	141	148
SCP	52	50	52
HCP	114	119	119
	305	310	319

Gemiddeld aantal fte

NOC*NSF	126,7	129,9	128,5
SCP	36,1	35,9	35,4
HCP	78,0	72,2	76,9
	240,8	238,0	240,8

Toelichting

De totale personeelskosten zijn in lijn met de begroting en met 2014.

Het gemiddeld aantal fte is gelijk aan 2014.

De bestuursleden ontvingen over 2015 geen salaris (2014: idem).

Bezoldiging directie (algemeen directeur)

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

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

Bezoldiging:

Bruto loon	224	232	222
Vakantiegeld	19	19	18
Eindejaarsuitkering/13e maand	-	-	-
Totaal jaarinkomen	243	251	240
Sociale lasten (werkgeversdeel)	10	10	10
Pensioenlasten (werkgeversdeel)	10	30	28
Totaal overige lasten en vergoedingen	20	40	38
Totaal bezoldiging	263	291	278

LASTEN

	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2015	2015	2014
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
(27) Afschrijvingskosten			
<i>Specificatie/soort</i>			
<i>(1) Afschrijvingskosten immateriële vaste activa</i>			
Oprichtingskosten	26	25	25
Software	2	-	-
	28	25	25
<i>(2) Afschrijvingskosten materiële vaste activa</i>			
<i>(2.1) Gebouwen en terreinen</i>	693	1.848	1.737
<i>(2.2) Machines en installaties</i>	1.064	1.109	983
<i>(2.3) Inventaris en overige activa</i>	1.042	1.128	1.049
	2.799	4.085	3.769
<i>(13) Vrijval investeringssubsidies</i>	563-	636-	636-
Boekresultaten desinvesteringen/verkoop	-	-	3
	2.236	3.449	3.136
	2.264	3.474	3.161

Toelichting

De afschrijvingskosten 2015 wijken wat betreft het vastgoed (gebouwen en terreinen) significant af van de begroting en van de afschrijvingskosten 2014 (ruim € 1 miljoen).

2.1.4.2 Deze afwijking heeft te maken met de eerder beschreven schattingswijziging betreffende de resterende economische levensduur en het verdisconteren van restwaarden.

(28) Huisvestingskosten

<i>Specificatie</i>			
Onderhoud en ontwikkeling	801	787	786
Gepleegd groot onderhoud	-	10	36
<i>(11) Mutatie voorziening groot onderhoud</i>	260	400	400
(Groot) Onderhoud en ontwikkeling	1.061	1.197	1.222
Beveiliging, schoonmaak en catering	1.721	1.738	1.570
Huur en lease	895	831	768
Energie en servicekosten	706	792	511
Belastingen en heffingen	487	538	482
Overige huisvestingskosten	381	466	332
	5.251	5.562	4.885

Toelichting

De totale huisvestingskosten zijn bijna € 0,3 miljoen lager dan begroot, maar € 0,4 miljoen hoger dan 2014.

(29) Organisatiekosten

<i>Specificatie</i>			
Automatiseringskosten	954	1.108	1.088
Accountants- en advieskosten	423	318	345
Kantoorbenodigdheden	200	168	151
Organisatieontwikkeling	151	175	176
Contributies en abonnementen	147	124	125
Bestuurskosten	126	127	205
Telefonie	78	79	102
Overige organisatiekosten (incl. vrijval reserveringen)	168	476	127-
	2.247	2.575	2.065
<i>Specificatie Accountants- en advieskosten</i>			
* Accountantscontrole jaarrekening	69	80	71
* Overige accountantscontroles (m.n. subsidies)	40	35	9
* Fiscale adviezen	101	50	79
* Juridische adviezen	46	60	40
* Overige adviezen	167	93	146
	423	318	345
* Deloitte (accountantscontroles)	109	115	80
* EY (fiscale adviezen)	24	50	79
* Overige (fiscale en overige adviezen)	290	153	186
	423	318	345

Toelichting

De organisatiekosten zijn € 0,3 miljoen lager dan begroot en € 0,2 miljoen hoger dan 2014. De afwijkingen betreffen meerdere subposten.

LASTEN

Realisatie	Begroting	Realisatie
2015	2015	2014
x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000

(30) Marketing- en communicatiekostenSpecificatie

Campagnes	529	-	205
Digitale media	230	-	197
Printed media	165	12	255
Relatiemarketing	93	48	63
Overige marketingkosten	740	810	459
	1.757	870	1.179

Toelichting

(32) De marketingkosten zijn € 0,9 miljoen hoger dan begroot. Dit verschil betreft projectkosten die begroot zijn als specifieke projectkosten.

(31) Kostprijs verkopenSpecificatie

Kostprijs food & beverage	1.564	1.486	1.239
Kostprijs verhuur vergaderaccommodaties	480	399	484
Kostprijs evenementen	469	490	541
Kostprijs verhuur hotelkamers	129	59	120
	2.642	2.434	2.384

Toelichting

De kostprijs verkopen is € 0,2 miljoen hoger dan begroot en bijna € 0,3 miljoen hoger dan 2014.

(32) Specifieke projectkostenSpecificatie

Advieskosten projecten	5.458	3.017	3.823
Projectkosten CTO	1.153	1.148	1.379
Reis- en verblijfkosten sporters	1.239	-	1.217
Evenementen en congressen	526	-	278
Voorzieningen topsporters	268	255	753
Overige specifieke kosten	1.691	8.611	7.679
	10.335	13.031	15.129

Toelichting

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

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

De specifieke projectkosten zijn € 2,7 miljoen lager dan begroot en € 5,5 miljoen lager dan 2014.

LASTEN

Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000

(33) Bestedingsplan sportorganisatiesSpecificatie

1.1 Basisbijdrage sportparticipatie/Leven Lang Sporten	5.162	4.807	5.161
1.2 Kwaliteitsbevordering Kader/sportopleidingen bonden	1.731	1.656	1.689
1.3 Veilig sportklimaat (VSK)	4.073	4.667	6.872
SPORTPARTICIPATIE	10.966	11.130	13.722
2.1 Maatwerkfinanciering Top 10	22.759	26.178	24.167
2.4 Uitvoering anti-dopingbeleid	950	950	950
2.5 Host broadcasting	400	500	689
2.8 Onderwijstoekenning CTO's	377	530	714
2.9 CTO's-NTC en lokale infrastructuur	2.669	2.789	2.767
TOPSPORT / TOP 10	27.155	30.947	29.287
3.1 Algemeen functioneren sportbonden	14.338	14.902	16.182
3.2 Organisatieontwikkeling	492	570	554
3.7 Collectieve monitoring en onderzoek	400	400	400
3.9 Uitvoering tuchtrecht/Instituut Sport Rechtspraak	105	105	114
3.10 Olympische netwerken	249	175	-
3.11 NL sporter en NL coach	105	105	114
3.12 Classificatie-instituut gehandicaptensport	-	43	48
3.13 Sport & Zaken	44	43	48
BRANCHE-ONTWIKKELING / ALGEMEEN	15.733	16.343	17.460
4.1 Afbouwregeling	73	73	774
4.2 Maatwerkfinanciering	1.090	1.090	220
4.3 Maatwerkfinanciering CTO/NTC	65	65	116
4.4 Maatwerkfinanciering Paralympisch	202	202	105
4.9 Compensatie marketingrechten	-	-	1.126
Topsport niet-focus	152	-	-
Contributie sportvisserij	131	134	145
Afrekeningen vorig jaar	10-	-	288-
Diversen	-	-	64
OVERIG	1.703	1.564	2.262
	55.557	59.984	62.731

Toelichting

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

Tegenover deze lasten staan de volgende baten: Lottogelden, Subsidies (met name VWS) en Sponsorgelden (Mission).

De lasten Bestedingsplan sportorganisaties zijn € 4,4 miljoen lager dan het door de AV vastgestelde bestedingsplan (begroot) en € 7,2 miljoen lager dan 2014.

Het verschil met de begroting betreft vooral afrekeningen VSK (Sportparticipatie 1.3), onderbestedingen bij Maatwerk-financiering Top 10 (Topsport 2.1) en niet uitgekeerde transitiebijdragen (Branche-ontwikkeling 3.1).

LASTEN**(34) Belastingen resultaat**Specificatie

Belastingen resultaat boekjaar

Realisatie	Begroting	Realisatie
2015	2015	2014
x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000

1-	37	48-
1-	37	48-

Belastingen resultaat boekjaar

Berekening PH

Commercieel resultaat voor belastingen

Gemengde/niet-afrekbare kosten

Fiscaal resultaat

Belastingen resultaat

18-	-	-
-	-	-
18-	-	-
4	-	-

*Voorzichtigheidshalve is het compensabele verlies van PH niet in de balans opgenomen.***Berekening SCP**

Commercieel resultaat voor belastingen

Afschrijvingskosten vastgoed

Vrijval investeringsbijdragen vastgoed

Gemengde/niet-afrekbare kosten

Fiscaal resultaat

Belastingen resultaat (pro forma berekend)

454-	290-	1.118-
PM	PM	PM
319-	392-	392-
5	5	6
PM	PM	PM
PM	PM	PM

Voor SCP is geen actieve belastinglatentie voor compensabele verliezen opgenomen omdat enerzijds het fiscale resultaat (met name de afschrijvingskosten, vandaar: PM) nog niet vastgesteld kan worden (de fiscale waarden van de bij de juridische splitsing ingebrachte activa/passiva moeten immers nog worden afgestemd met de belastingdienst) en anderzijds nog onvoldoende zekerheid bestaat over de toekomstige (fiscale) resultaten.

Berekening HCP

Commercieel resultaat voor belastingen

Investeringsaftrek (KST)

Gemengde/niet-afrekbare kosten

Fiscaal resultaat

Belastingen resultaat

15-	220	294-
-	-	7-
9	-	9
6-	220	292-
1-	37	48-

*De aanslagen Vennootschapsbelasting HCP zijn (voorlopig) geregeld tot en met 2014.***(35) Resultaat deelnemingen**Specificatie

Resultaatverschil PH

Resultaatverschil SCP

Resultaatverschil HCP

-	-	-
-	948	-
-	37	-
-	985	-

Toelichting

Deze post (begroot) betreft het verschil in resultaat deelnemingen volgens de enkelvoudige begroting van NOC*NSF en de eigen resultatenbegrotingen van PH, SCP en van HCP (de begroting NOC*NSF was eerder vastgesteld dan die van PH, SCP en HCP).

2.1.4.9 Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht**(5)** Saldo liquide middelen 31 december**(5)** Saldo liquide middelen 1 januari**Mutatie = kasstroom**

21.944	24.634	24.634
24.634	40.899	40.899
2.690-	16.265-	16.265-

2.1.4.10 Transacties met verbonden partijen

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

	Baten / Debiteuren	Lasten / Crediteuren	
	* € miljoen	* € miljoen	
Stichting Fonds voor de Topsporter	dienstverlening 0,3	0,7	bijdragen kostenvergoedingen
Stichting InnosportNL	dienstverlening -	0,1	projectbijdragen
Stichting Sport en Zaken	dienstverlening -	0,3	partnershipbijdrage
	0,3	1,1	

2.2 Enkelvoudige jaarrekening

2.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2015

(na resultaatbestemming)

Ref.	31 december 2015 x € 1.000	31 december 2014 x € 1.000
ACTIVA		
Materiële vaste activa		
Inventaris en overige activa	518	894
	518	894
Financiële vaste activa		
Deelnemingen (a)	14.028	14.514
Leningen u/g deelnemingen (b)	6.515	6.939
	20.543	21.453
VASTE ACTIVA	21.061	22.347
Vorderingen en overlopende activa		
Leningen u/g deelnemingen (b)	423	423
Vorderingen deelnemingen (c)	1.426	1.726
Debiteuren	1.501	2.347
Belastingen	347	63
Overige vorderingen/overlopende activa	2.441	1.309
	6.138	5.868
Liquide middelen	20.659	23.962
VLOTTENDE ACTIVA	26.797	29.830
	47.858	52.177
PASSIVA		
Vermogen		
Continuïteitsreserve	2.462	2.221
Wettelijke reserves	211	208
Bestemmingsreserve Lotto	25.034	34.775
Bestemmingsreserves	6.013	4.659
Bestemmingsfondsen	54	54
	33.774	41.917
Voorzieningen		
Jubileumverplichtingen	196	238
	196	238
Langlopende schulden		
Egalisatierekening Topsport	2.013	958
	2.013	958
Kortlopende schulden		
Groepsmaatschappijen	18	62
Onderhanden projecten	5.544	3.686
Belastingen en sociale verzekeringen	331	316
Pensioenen	20	17
Crediteuren	1.812	1.754
Overige schulden	4.150	3.229
	11.875	9.064
	47.858	52.177

2.2.2 Enkelvoudige staat van baten en lasten over 2015

2.2.2.1 Categoriele indeling

Ref.	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2015	2015	2014
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
BATEN			
Lottogelden	35.964	37.400	37.682
Sponsorgelden	10.531	9.385	10.923
Subsidies overheden	28.009	30.838	27.292
Contributies	1.127	1.150	1.144
Overige baten	3.418	2.022	3.762
Mutatie onderhanden projecten	1.858-	1.532	2.448
Financieringsresultaat	188	141	312
	77.379	82.468	83.563
LASTEN			
Personeelskosten	13.288	13.374	13.323
Afschrijvingskosten	392	420	406
Huisvestingskosten	679	712	670
Organisatiekosten	2.064	2.333	1.853
Marketing- en communicatiekosten	1.396	650	838
Specifieke projectkosten	9.573	12.083	14.071
Bestedingsplan sportorganisaties	57.644	61.951	64.978
	85.036	91.523	96.139
SALDO VAN BATEN EN LASTEN			
Resultaat deelnemingen	7.657-	9.055-	12.576-
	486-	107-	1.364-
RESULTAAT	8.143-	9.162-	13.940-
RESULTAATBESTEMMING			
Continuïteitsreserve	244	107-	1.103-
Bestemmingsreserve Lotto	9.741-	8.932-	13.336-
Overige Bestemmingsreserves	1.354	123-	445
Bestemmingsfondsen	-	-	54
	8.143-	9.162-	13.940-

(d)

2.2.2.2 Functionele indeling

Ref.	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2015	2015	2014
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
BATEN			
Lottogelden	35.964	37.400	37.682
Sponsorgelden	10.531	9.385	10.923
Subsidies overheden	28.009	30.838	27.292
Contributies	1.127	1.150	1.144
Overige baten	3.418	2.022	3.762
Mutatie onderhanden projecten	1.858-	1.532	2.448
Financieringsresultaat	188	141	312
	77.379	82.468	83.563
LASTEN			
Besteed aan specifieke doelstellingen			
* Topsport	41.507	44.279	44.731
* Sportontwikkeling/Brancheversterking	16.083	19.461	18.071
* Sportontwikkeling/Levenlang sporten	18.613	18.891	22.565
* Behartiging belangen leden	3.015	3.228	3.031
* Verdelen middelen	825	862	776
	80.043	86.721	89.174
Werving baten	3.355	3.198	5.215
Beheer en administratie	1.638	1.604	1.750
	85.036	91.523	96.139
SALDO VAN BATEN EN LASTEN			
Resultaat deelnemingen	7.657-	9.055-	12.576-
	486-	107-	1.364-
RESULTAAT	8.143-	9.162-	13.940-
RESULTAATBESTEMMING			
Continuïteitsreserve	244	107-	1.103-
Bestemmingsreserve Lotto	9.741-	8.932-	13.336-
Bestemmingsreserves	1.354	123-	445
Bestemmingsfondsen	-	-	54
	8.143-	9.162-	13.940-

(d)

2.2.3 Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2015

	Realisatie 2015	Realisatie 2014
	x € 1.000	x € 1.000
Saldo van baten en lasten	7.657-	12.576-
Afschrijvingskosten	392	406
CASH FLOW	7.265-	12.170-
Aanpassing voor:		
* mutatie vorderingen	270-	555
* mutatie voorzieningen	42-	24
* mutatie onderhanden projecten	1.858	2.448-
* mutatie schuld bestedingsplan	-	947-
* mutatie kortlopende schulden	954	2.004-
	2.500	4.820-
Kasstroom uit operationele activiteiten	4.765-	16.990-
Investeringen materiële vaste activa	16-	-
Desinvesteringen materiële vaste activa	-	33
Aflossingen financiële vaste activa	423	6
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	407	39
Ontvangsten langlopende schulden	1.055	585
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	1.055	585
KASSTROOM	3.303-	16.366-

2.2.4 Toelichting

2.2.4.1 Algemeen

Enkelvoudige jaarrekening

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

Financiële vaste activa

(a) *Deelnemingen*

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

(b) *Leningen u/g deelnemingen*

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

2.2.4.2 Toelichting op posten van de balans

	(31 december) 2015	(31 december) 2014
	x € 1.000	x € 1.000
VASTE ACTIVA		
Financiële vaste activa		
<u>Specificatie</u>		
(a) Deelnemingen	14.028	14.514
(b) Leningen u/g deelnemingen	6.515	6.939
	20.543	21.453
 <u>Verloopoverzicht</u>		
(a) Deelnemingen (Papendal Holding BV)		
Saldo 1 januari 2014	14.514	15.883
Resultaat boekjaar	486-	1.364-
Omzetten aandelenkapitaal in euro's	-	5-
Aankoop/verkoop i.v.m. herstructurering	486-	1.369-
Saldo 31 december 2014	14.028	14.514
(b) Leningen u/g deelnemingen (SCP)		
Saldo 1 januari 2014	6.939	7.362
Aflossingen	424-	-
Af: kortlopend deel	-	423-
Saldo 31 december 2014	6.515	6.939
<u>Toelichting leningen</u>		
	Rente%	
Lening SOG-gebouw	3 mnd. euribor+1%	
Lening Arnhemhal	3 mnd. euribor+1%	
	Hoofdsom	Langlopend > 1 jr.
	6.975	5.775
	1.233	740
	8.208	6.515
	Kortlopend < 1 jr.	Langlopend > 5 jr.
	300	4.575
	123	248
	423	4.823
Totaal	20.543	21.453
 VLOTTENDE ACTIVA		
(b) Leningen deelnemingen		
Kortlopend deel langlopende lening SCP	423	423
(c) Vorderingen deelnemingen		
Vordering SCP	1.426	1.726
	1.426	1.726

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

	Realisatie 2015 x € 1.000	Begroting 2015 x € 1.000	Realisatie 2014 x € 1.000
(d) Resultaat deelnemingen			
<u>Specificatie</u>			
SCP resultaat boekjaar	454-	290-	1.118-
HCP resultaat boekjaar	14-	183	246-
PH resultaat boekjaar (enkelvoudig)	18-	-	-
Resultaat deelneming PH	486-	107-	1.364-

Toelichting

Het resultaat deelnemingen bestaat uit het resultaat van de deelneming PH. Dit resultaat betreft het geconsolideerde resultaat van de groepsmaatschappijen PH, SCP en HCP.

Aansluiting met enkelvoudige jaarrekeningen

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

SCP Sportcentrum Papendal

Resultaat volgens enkelvoudige jaarrekening	167	1.192	376
Correcties i.v.m. waardering vastgoedbeleggingen:			
a) opnemen afschrijvingskosten vastgoed:			
. Kantoor NOC*NSF (eigen gebruik)	3-	106-	106-
. Hotel HCP (eigen gebruik)	127-	354-	354-
. Overig vastgoed (vastgoedbeleggingen)	562-	1.026-	1.026-
	692-	1.486-	1.486-
b) opnemen vrijval investeringssubsidies	319	392	392
<i>saldo afschrijvingskosten/investeringssubsidies</i>	373-	1.094-	1.094-
c) opnemen dotatie voorziening groot onderhoud	260-	400-	400-
	633-	1.494-	1.494-
Correctie i.v.m. intercompanytransacties :			
d) eliminatie afschrijvingskosten inventaris	12	12	-
	621-	1.482-	1.494-
Resultaat SCP volgens grondslagen NOC*NSF	454-	290-	1.118-

HCP Hotel- en CongresCentrum Papendal

Resultaat volgens enkelvoudige jaarrekening	14-	183	186-
Correctie i.v.m. intercompanytransacties			
d) eliminatie boekwinst inventaris	-	-	60-
Resultaat HCP volgens grondslagen NOC*NSF	14-	183	246-

PH Sportcentrum Papendal

Resultaat volgens enkelvoudige jaarrekening	18-	-	-
Correcties:	-	-	-
Resultaat PH volgens grondslagen NOC*NSF	18-	-	-

Toelichting

a)b)c) Vanaf 2014 waardeert SCP haar vastgoedbeleggingen (onroerend goed niet in eigen gebruik) tegen actuele waarde. Voorheen geschiedde dit tegen historische kostprijs. Als gevolg hiervan wordt dit onroerend goed bij SCP tegen taxatiewaarde (in casu de gecorrigeerde vervangingswaarde) in de balans opgenomen en wordt hierop niet afgeschreven. De ontvangen investeringssubsidies en de voorziening groot onderhoud zijn in deze taxatiewaarde verdisconteerd. In de jaarrekening van NOC*NSF wordt het vastgoed ongewijzigd tegen historische kostprijs gewaardeerd.

Het saldo afschrijvingskosten/investeringssubsidies is over 2015 ruim hoger (€ 0,7 miljoen) door lagere afschrijvingskosten als gevolg van de schattingswijziging betreffende de afschrijvingen en de restwaarde van het vastgoed.

d) Door HCP is in 2014 een boekwinst behaald bij verkoop van inventaris aan SCP. Deze boekwinst (2014) c.q. de afschrijving op deze inventaris (2015) wordt in de jaarrekening van NOC*NSF geëlimineerd omdat deze transactie binnen de groep en niet met derden is gerealiseerd.

2.2.4.4 Kengetallen

	Realisatie 2015 x € 1.000	Begroting 2015 x € 1.000	Realisatie 2014 x € 1.000
% Lasten beheer en administratie			
	intern maximum		
Lasten Beheer en administratie	1.638	1.604	1.750
Lasten	85.036	91.523	96.139
Beheer en administratie / Lasten %	7,50% 1,9%	1,8%	1,8%

Toelichting

De lasten beheer en administratie in een % van de totale lasten zijn iets gestegen: van 1,8% in 2014 en begroot naar 1,9% in 2015. De Vereniging heeft hierbij als norm gesteld dat de lasten beheer en administratie niet hoger mogen zijn dan 7,5% van de totale lasten. Aan deze norm wordt dus ruim voldaan.

% Besteed aan doelstellingen

Besteed aan doelstellingen	80.043	86.721	89.174
Baten	77.379	82.468	83.563
Besteed aan doelstellingen / Baten %	103%	105%	107%

Toelichting

Het % lasten besteed aan doelstellingen is iets lager dan begroot, namelijk 103% (-2%), maar dus nog > 100%, vooral doordat de uitgaven van het Bestedingsplan Lotto hoger waren dan de bijbehorende inkomsten.

3. OVERIGE GEGEVENS

3.1 Resultaatbestemming

	2015	2014
	x € 1.000	x € 1.000
RESULTAAT BOEKJAAR	8.143-	13.940-
Dit resultaat wordt als volgt bestemd:		
(6) Continuïteitsreserve:		
Resultaat werkorganisatie en projecten	730	261
Resultaat SCP	454-	1.118-
Resultaat HCP	14-	246-
Resultaat PH	18-	-
Resultaat deelnemingen	486-	1.364-
	244	1.103-
(8) Bestemmingsreserve Lotto:		
Baten	37.564	39.282
Lasten	47.305-	52.618-
	9.741-	13.336-
(9) Overige bestemmingsreserves:		
(9.1) <i>Bestemmingsreserve Uitzending Teams</i>		
Baten	2.683	2.442
Lasten	1.502-	2.148-
Toegerekende rente	-	-
	1.181	294
(9.2) <i>Bestemmingsreserve Sponsorgelden</i>		
Baten (sponsorgelden)	10.531	10.923
Lasten	10.358-	10.652-
	173	271
(9.3) <i>Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling</i>		
Lasten	-	120-
	-	120-
	1.354	445
(10) Bestemmingsfondsen:		
<i>Bestemmingsfonds Leo van der Kar</i>		
Baten	-	54
Lasten	-	-
	-	54
RESULTAATBESTEMMING	8.143-	13.940-

(6-10) Voor een gedetailleerde toelichting op de mutaties wordt verwezen naar de toelichting op de betreffende balansposten in de geconsolideerde jaarrekening.

3.2 Gebeurtenissen na balansdatum

Fusie Lotto - Nederlandse Staatsloterij

Op 17 juli 2014 hebben de Lotto en de Nederlandse Staatsloterij een intentieverklaring getekend waarin zij zijn overeengekomen nader te onderzoeken of tot en transactie kan worden gekomen waarbij beide ondernemingen worden samengevoegd in een groep van rechtspersonen om zo de beoogde synergiemogelijkheden te benutten.

De Lotto (formeel: Stichting de Nationale Sporttotalisator, gevestigd te Rijswijk) is actief op het gebied van de organisatie van lottospelen en sportprijzsvragen in Nederland.

De Nederlandse Staatsloterij (formeel: Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij, gevestigd te Den Haag) is actief op het gebied van de organisatie van (nummer)loterijen in Nederland.

Beide partijen verrichten hun activiteiten op basis en onder de voorwaarden van aan hen daartoe door de Nederlandse overheid toegekende vergunningen.

De partijen dragen de financiële resultaten uit deze activiteiten af aan de Nederlandse sport (NOC*NSF) en geselecteerde goede doelen en aan de Staat (Nederlandse Staatsloterij) in de Vrom van zogenaamde afdrachten.

Achtergrond hiervan is dat de Nederlandse markten voor loterijen, lottospelen en sportweddenschappen aan toenemende concurrentie zijn onderworpen. Binnen afzienbare tijd wordt naar verwachting een wetswijziging van kracht die het online aanbieden van door de overheid te bepalen kansspelen zal legaliseren en online kansspelaanbieders zal toestaan om met een vergunning te opereren en te adverteren op de Nederlandse markt en wordt de offline kansspelmarkt mogelijk ook herzien waardoor andere partijen mogelijk ook op deze markt actief kunnen worden.

Op 27 januari 2016 is in vervolg hierop een fusieovereenkomst getekend door:

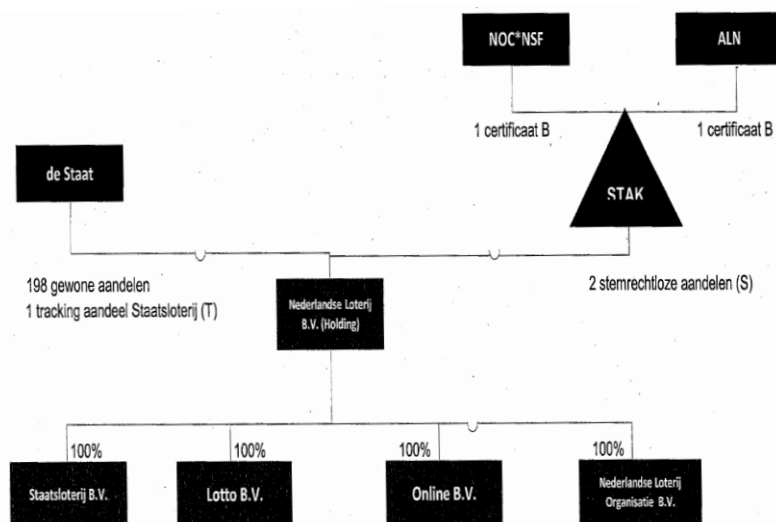
- * Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij (SENS)
- * Stichting de Nationale Sporttotalisator
- * de Staat der Nederlanden
- * Vereniging NOC*NSF
- * Stichting Aanwending Loterijgelden Nederland (ALN)

De Autoriteit Consument en Markt (ACM) heeft bij besluit van 7 december 2015 een vergunning verleend voor het tot stand brengen van deze fusie. Met de belastingdienst is hiertoe op 13 juli 2015 een vaststellingsovereenkomst aangegaan.

De fusie wordt tot stand gebracht door het verrichten van de (in de fusieovereenkomst benoemde) fusiehandelingen.

De daadwerkelijke fusiedatum is 31 maart 2016.

Op fusiedatum zal de vennootschappelijke structuur van de fusiegroep als volgt zijn:



Om te komen tot de fusiegroep zullen de volgende stappen worden gezet:

- * de Nederlandse Staatsloterij en de Lotto wijzigen hun rechtsvorm in een BV;
- * de Staat en NOC*NSF/ALN richten de kapitaalvennootschap Staatsloterij-De Lotto (de Holding) op en brengen bij oprichting hun aandelen in Staatsloterij BV en De Lotto BV in op aandelen in de holding;
- * de Holding richt Online BV op;
- * de Nederlandse Loterij Organisatie BV wordt opgericht als shared services center-werkmaatschappij.

NOC*NSF bezit dan 1 certificaat B van de STAK, die op zijn beurt stemrechtloze aandelen in de holding bevat.

Vanuit de fusiegroep zal dan de financiering aan de sport (NOC*NSF) plaatsvinden.

Overigens zijn - bij schrijven van 23 maart 2016 - NOC*NSF alsmede al haar bestuurders en gevolmachtigden hoofdelijk aansprakelijk gesteld door Stichting Loterijverlies voor de schade van gedupeerden en hun claim jegens SENS. Deze schade en deze claim hebben te maken met mededelingen van SENS over het wel- of niet-gegarandeerd zijn van de prijzen, de winstkansen, het aantal gewonnen prijzen en/of de hoogte van de prijzen in de jaren 2000-2008.

NOC*NSF wordt hierbij verweten in gebreke te blijven om "de juiste besluitvorming te treffen ter zake SENS", en mee te werken aan een fusie die "slecht is voor het verhaal van schuldeisers van SENS".

NOC*NSF verwerpt deze aansprakelijkheidsstelling en verwacht geen schadevergoeding in verband hiermee uit te moeten keren.

3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Deloitte Accountants B.V.
Schenkkade 47
2595 AR Den Haag
Postbus 90721
2509 LS Den Haag
Nederland

Tel: 088 288 2888
Fax: 088 288 9811
www.deloitte.nl

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de Algemene Vergadering van Vereniging Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2015 van Vereniging Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie te Arnhem gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2015 en de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2015 met de toelichting, waarin opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

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

Verantwoordelijkheid van de accountant

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

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vereniging.

Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vereniging gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

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

Oordeel betreffende de jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Vereniging Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie per 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met de vereisten uit het CBF reglement voor kansspelbegunstigden en de van toepassing zijnde artikelen volgens de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving 650 'Fondswervende instellingen'.

Den Haag, 20 april 2016


Deloitte Accountants B.V.


Was getekend: drs. V.W.J.A. van Stijn RA MGA

4. BIJLAGE


4.1 Overzicht (neven)functies Bestuur, Directie en Management

BESTUUR


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

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


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

	W. (Wim) Ludeke	
	Geboortedatum	25 april 1952
	Functie algemeen	Voorzitter College van Bestuur Stichting De Onderwijsspecialisten, Arnhem
	Nevenfuncties algemeen	Lid Algemeen Bestuur van de PO-Raad (branche organisatie voor het primair en speciaal onderwijs) Diverse bestuursfuncties binnen lokale- en regionale samenwerkingsverbanden onderwijs Voorzitter Jeugd sportfonds Arnhem Voorzitter Stichting Hersenletselteam Gelderland Lid Adviescommissie Revalidatiefonds
	Functies NOC*NSF	Bestuurslid, aandachtsveld Gehandicaptensport <i>(bestuurslid vanaf 16 november 2004)</i> Lid Auditcommissie Voorzitter NPC (National Paralympic Committee of the Netherlands)

	J.W. (Jan Willem) Maas	
	Geboortedatum	27 februari 1959
	Functie algemeen	Senior partner & managing director Boston Consulting Group (BCG) Amsterdam
	Nevenfuncties algemeen	Lid Utrecht Development Board (UDB) (adviesorgaan gemeente Utrecht inzake stadsontwikkeling) Voorzitter Stichting Kampong Hockey Voorzitter stuurgroep FLOT (Flexibel Onderwijs Topsport)
	Functies NOC*NSF	Bestuurslid, aandachtsveld Sportparticipatie <i>(bestuurslid vanaf 16 november 2010)</i> Lid Beneficiantenraad De Lotto Voorzitter Nominatie- en Remuneratiecommissie

	M.A. (Marcella) Mesker	
	Geboortedatum	23 mei 1959
	Functie algemeen	Tenniscommentator NOS Studio Sport en Sport 1
	Nevenfuncties algemeen	
	Functies NOC*NSF	Bestuurslid, aandachtsveld Topsport <i>(bestuurslid vanaf 18 november 2014)</i>

	A.G.J.M. (Ton) Rombouts	
	Geboortedatum	2 juli 1951
	Functie algemeen	Burgemeester van de gemeente 's-Hertogenbosch
	Nevenfuncties algemeen	Lid Eerste Kamer Voorzitter Stichting Klachten en Geschillen Zorg Voorzitter Nederlandse Dans Dagen Voorzitter Stichting E-laad.nl Voorzitter Kennisplatform Elektromagnetische velden en Gezondheid, Ministerie VROM Bestuurslid Stichting Jan Schröderfonds
	Functies NOC*NSF	Vicevoorzitter <i>(bestuurslid vanaf 18 mei 2004)</i> Bestuurslid, aandachtsveld Breedtesport Lid Nominatie- en Remuneratiecommissie

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




J.M. (Anneke) van Zanen- Nieberg	
Geboortedatum	30 december 1963
Functie algemeen	Algemeen Directeur Audit Dienst Rijk
Nevenfuncties algemeen	Voorzitter Stichting Fonds Arbeidsaangelegenheden in de Sport (FAS) Voorzitter HV Hellas (handbal), Den Haag Bestuurslid Stichting Werkgever Sportclubs Den Haag Lid Sportadviesraad gemeente Den Haag
Functies NOC*NSF	Penningmeester Bestuur <i>(bestuurslid vanaf 16 november 2010)</i> Voorzitter Auditcommissie Lid Nominatie- en Remuneratiecommissie


DIRECTIE





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


MANAGEMENT

	J. (Jeroen) Bij	
	Geboortedatum	5 september 1966
	Functie NOC*NSF	Manager Topsport <i>(vanaf 1 januari 2009)</i>
Nevenfuncties	Bestuurslid Stichting Sport & Zaken Lid Raad van Toezicht Sport Helpt	

	J.T.C. (Jeroen) Duijster	
	Geboortedatum	27 augustus 1966
	Functie NOC*NSF	Manager Financiën & Automatisering <i>(vanaf 1 september 2012)</i>
Nevenfuncties		

	M.G. (Maurits) Hendriks	
	Geboortedatum	1 januari 1961
	Functie NOC*NSF	Technisch Directeur - Chef de Mission <i>(vanaf 1 januari 2009)</i>
Nevenfuncties	Lid Topteam Sport	

	E. (Erik) Lenselink	
	Geboortedatum	3 september 1972
	Functie NOC*NSF	Manager Sportontwikkeling <i>(vanaf 1 mei 2009)</i>
Nevenfuncties	Bestuurslid Werkgeversorganisatie in de Sport Bestuurslid JOGG Bestuurslid Special Heroes Lid Sectorkamer SBB Voorzitter Nationale Normcommissie NEN Lid GMR Stichting Batavorum Basisonderwijs	

	T.J. (Thomas) van Schaik	
	Geboortedatum	20 augustus 1971
	Functie NOC*NSF	Manager Commerciële Zaken <i>(vanaf 1 september 2015)</i>
Nevenfuncties		