



Directeur-bestuurder Marc van den Tweel

‘We worden niet geregeerd door de waan van de dag’

Bestuurder Marc van den Tweel en zijn ambities met NOC*NSF

Door: Bert Koopman

12-02-2026

(Social) impact Interview

Alle ogen zijn deze dagen gericht op de topsporters bij Olympische Winterspelen in Italië. Je zou haast vergeten welke verbindende rol breedtesport in een gepolariseerde samenleving kan spelen. Daarover spreken we directeur-bestuurder Marc van den Tweel (1964) van NOC*NSF. ‘We willen miljoenen mensen meer in beweging krijgen voor een gezond en gelukkig Nederland.’

Een zonnige dinsdagmiddag op het Nationaal Sportcentrum Papendal in Arnhem. We bevinden ons in het hart van de Nederlandse topsport. Het complex is bestaat uit sportvoorzieningen, hotelaccommodaties en kantoren. In de kamer van Van den Tweel hangt de roodgele racefiets van Joop Zoetemelk, winnaar van de Ronde van Frankrijk editie 1980. Ter zake: we vallen meteen maar met de deur in huis.

Hoe wordt Nederland in 2032 het sportiefste land ter wereld?

Van den Tweel: 'De Sportagenda 2032 van NOC*NSF is geformuleerd in 2022. NOC*NSF signaleerde naast bewegingsarmoede en stijgende zorgkosten de behoefte aan sociale verbinding en het belang van inclusief en transparant handelen. Ook de toenemende druk op de openbare ruimte en de natuur heeft z'n weerslag op het sportief bewegen van grote groepen Nederlanders.'

'Corona heeft een deuk geslagen in sportdeelname, vooral onder jongeren. Tegelijkertijd blijkt topsport een inspiratiebron voor sporten en sportief bewegen. Die inspiratie zetten we in om – samen met een waaier van maatschappelijke partners – miljoenen mensen meer in beweging te krijgen. Dat is heel belangrijk voor een gezond én gelukkig Nederland.'

Dit is waar het op neerkomt. Iedere Nederlander moet in 2032 in al zijn of haar levensfasen dagelijks het plezier van sport kunnen beleven in een veilige, gezonde en duurzame omgeving. Door zelf te sporten, al dan niet met anderen, excellerend als topsporter of sportief bewegend binnen de eigen mogelijkheden. Daarbij tekent de Van den Tweel aan dat ook een rol als vrijwilliger bij een club of als supporter sportplezier oplevert.

Maatschappelijke partners

Bij NOC*NSF zijn tachtig sportbonden en zeventien geassocieerde bonden aangesloten. De koepel vertegenwoordigt ruim 21.700 Nederlandse sportverenigingen met in totaal 4,3 mln georganiseerde sporters.' Om de doelstellingen van de Sportagenda 2032 te realiseren en om sport breed op de politieke agenda in het sociale domein te zetten, werkt NOC*NSF samen met tal van maatschappelijke partners uit de sport, gezondheidszorg, welzijn, onderwijs, kinderopvang, jeugd en natuur. De focus ligt op drie hoofdthema's: jeugd, preventie en openbare ruimte.

Hoe staat het met de financiën?

Van den Tweel: 'Als ik door een financiële bril kijk, zie ik dat de publieke financiering van sport in Nederland zwaar onder druk staat door stijgende kosten en afwezigheid van inflatiecorrectie. Wat ontbreekt is een voldoende structureel fundament, nodig voor een toekomstbestendige sportsector en het benutten van de maatschappelijke waarde van sport. Ook voor de topsport ontbreekt een gerichte financiële impuls. We moeten manieren vinden om dit te doorbreken.'

'Private financiering doet het beter. Sponsoring en nieuwe verdienmodellen hebben geleid tot meer inkomsten. De sponsorinkomsten zijn in de afgelopen jaren gestegen van € 9 mln naar € 30 mln. Het streven is € 50 mln in het jaar 2032.' Staatsloterij is momenteel de belangrijkste partner van NOC*NSF, en vanaf 2027 wordt Rabobank de tweede nieuwe hoofdpartner van TeamNL, naast Staatsloterij. Rabobank is al heel lang partner in de breedtesport.'

Winterspelen

Het gesprek komt op de 25ste Olympische Winterspelen in Milaan. Ruim 3.500 atleten uit 93 landen strijden daar om 198 medailles in zestien Olympische disciplines en zes Paralympische sporten. Van den Tweel: 'Een mooie troef van NOC*NSF is TeamNL, de organisatie van topsportbonden. TeamNL, spreekt tot de verbeelding en is inmiddels een merk waar getalenteerde mensen bij willen horen.' Ook loterijen, banken en bedrijven sluiten zich graag aan.



Topschaatser Jutta Leerdam veroverde goud in Italië

Hoe kan het dat sport matig scoort in de top 10 van filantropische geefdoelen?

Van den Tweel: 'Wat niet in de statistieken naar voren komt, is de wezenlijke rol die het MKB in de samenleving speelt. Sportverenigingen, dierenambulances, hospices, voedselbanken, ziekenhuizen en al-dan-niet-lokale goede doelen worden ruimhartig ondersteund. Met geld, zeker, maar ook met diensten, handjes, denkkracht en producten.'

'De werkelijke impact van deze inspanningen zien we in geen enkel onderzoek terug. Waarom niet? Waarschijnlijk omdat MKB-ers gewoon dóen. De afweging of iets fiscaal aftrekbaar is (ANBI) enof een doel wel of niet erkend is (CBF) speelt nagenoeg geen rol. En ja, zo blijf je statistisch gezien onder de radar: *underexposed* en *underrated*.'

Wat is de bijdrage van sport aan sociale cohesie?

‘In Nederland sporten 4,5 mln mensen in verenigingsverband. Er is een enorm fijnmazige infrastructuur van verenigingen. Het beeld is divers. Denk aan de bloei van het amateurvoetbal. In het Haagse Laakkwartier ontmoeten mensen uit totaal verschillende doelgroepen, die meestal langs elkaar heen leven, elkaar op het voetbalveld. In de schaaksport zie je de verbinding tussen verschillende generaties. De georganiseerde sportvisserij creëert mogelijkheden om te vissen met kwetsbare jongeren of eenzame ouderen.’

‘In deze ongewisse tijden moet Nederland weerbaarder worden. Sport is bij uitstek een middel om fysieke en mentale weerbaarheid te vergroten. Het neveneffect van plezier in sport en prestatiedrang: maatschappelijke impact. In filantropie zie je voorbeelden van topsporters die zich na hun carrière inzetten voor een maatschappelijk belang. Denk aan de foundations van wijlen Johan Cruyff, tennisser Esther Vergeer, volleyballer Bas van der Goor.’

Wat denkt NOC*NSF over het aanstaande kabinet Jetten?

‘We voelen ons aangesproken door de sfeer van optimisme en daadkracht die het coalitieakkoord ademt. Het akkoord laat zien dat het aanstaande kabinet de maatschappelijke waarde van sport erkent, als kosteneffectieve vorm van preventie, ontmoeting en gemeenschapszin. De aandacht voor preventie, leefbare wijken en een weerbare samenleving sluit goed aan de de rol die sport en bewegen dagelijks vervullen, in het bijzonder voor jeugd en kwetsbare groepen.’

Aanknopingspunten

Op de NOC*NSF-website lezen we: het coalitieakkoord bevat concrete aanknopingspunten voor het behoud en de versterking van de sport door structureel € 50 mln extra beschikbaar te stellen. Een financiële impuls, waarbij verwezen wordt naar de subsidie voor bouw en onderhoud van sportaccommodaties. Ook de oprichting van het nieuwe Gemeenschapsfonds voor verenigingsaccommodaties is een belangrijke stap.

NOC*NSF kent een verenigingsstructuur. Wat zijn voor en tegens?

Van den Tweel: ‘De verenigingsstructuur biedt enerzijds verbindende kracht en draagvlak; anderzijds remt een gedemocratiseerd proces soms snelheid in besluitvorming. Dat laatste kan ook een zegen zijn in een tijd waarin opinies met de dag veranderen. Op de lange termijn kan het verenigingsmodel zorgen voor goede resultaten. We worden hier niet geregeerd door de waan van de dag, we zien de lange lijnen.’

‘Ik was voorheen negen jaar directievoorzitter bij de Vereniging Natuurmonumenten, de grootste natuurbeweging van ons land. Mijn toenmalige voorzitter van de Raad van Toezicht Jeroen Dijsselbloem, tegenwoordig burgemeester van Eindhoven, zag sterk hoe een verenigingsstructuur voor de missie kan werken. Maar als bestuurder die er midden in zit, verzucht je wel eens: mag ik doorpakken!’

Governance bij NOC*NSF

De Raad van Toezicht (RvT) ziet toe op het bestuur en het realiseren van de doelstellingen van de vereniging, de strategie, het beleid en het functioneren van de directeur-bestuurders. Ook fungeert de Raad als werkgever van het bestuur. De Raad van Toezicht wordt benoemd door de Algemene Vergadering en bestaat uit leden met verschillende expertisegebieden. Een vertegenwoordiger vanuit de Atletencommissie maakt deel uit van de Raad van Toezicht, conform de richtlijnen van het Internationaal Olympisch Comité. Voorzitter van de RvT is Anneke van Zanen-Nieberg RA, in het dagelijks leven consultant bij Van Berkel Professionals | Interim en Advies.

Het bestuur van NOC*NSF bestaat uit twee directeur-bestuurders: de Algemeen directeur-bestuurder en de CFO. Zij zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het besturen van de vereniging en voor de leiding van de organisatie. De directeur-bestuurders geven uitvoering aan de door de Algemene Vergadering vastgestelde strategie en het beleid, sturen de werkorganisatie aan en onderhouden het bestuurlijke contact met de aangesloten sportbonden en andere stakeholders. Zij leggen verantwoording af aan de Raad van Toezicht en aan de Algemene Vergadering. Directeur-bestuurders zijn Marc van den Tweel (CEO) en John Bierling (CFO).



- Icons: Sport by Didik Darmanto from Noun Project (CC BY 3.0) / sport shoe by Fitrapratama from Noun Project (CC BY 3.0) / flexibility by Trimanggolo Mulyo from Noun Project (CC BY 3.0) / running by Trimanggolo Mulyo from Noun Project (CC BY 3.0)

.

Beknopt CV Marc van den Tweel

Twee jaar na zijn studie journalistiek switchte de prestatiegerichte Van den Tweel, afkomstig uit een MKB-milieu, naar marketing- en communicatiefuncties. Hij oogstte succes met het opzetten van effectieve campagnes, onder meer voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Later bekleedde de directiefuncties bij het Wereld Natuur Fonds, het Ronald McDonald Kinderfonds en Natuurmonumenten. Sinds hij in de sport werkt, komt hij zelf nauwelijks aan met vaste regelmaat sporten toe. Wel pakt hij de racefiets en schaatst hij (als Elfsteden-kaarthouder).

Bij NOC*NSF brengt hij de belangen van overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties bijeen. Volgens Van den Tweel een voorwaarde om impact te genereren. Hij gelooft in het combineren van markt en missie, iets wat de overheid en het bedrijfsleven niet kunnen brengen. Het ideaal om te werken aan een betere wereld en tegelijk de marktgerichte drive en slagvaardigheid van het bedrijfsleven om centen te verdienen. Goede doelen en *social enterprises* behoren tot deze categorie.

Over de auteurs

Bert Koopman is hoofdredacteur van het journalistieke platform Wereld van Filantropie (online, print, events)

Abonneer je op ons gratis Journaal:

E-mail adres

Schrijf je in