



Nederlands
Olympisch Comité
Nederlandse
Sport Federatie

Startdocument

Herijking code Goed Sportbestuur

NOC*NSF Corporate Affairs

Projectleider: Huibert Brands

Opdrachtgever: Gerard Dielessen

Versie: 1-3-2019



Rabobank



Inhoud

1. Aanleiding en legitimatie
2. Analyse huidige code en werking
3. Projectdoel en doelgroep
4. Resultaatbeschrijving
5. Aanpak, fasering en planning
6. Risico's
7. Uitvoering en taakverdeling
8. Financiën

1. Aanleiding en legitimatie

De code Goed Sportbestuur is in 2005 ontwikkeld en in de jaren daarna geïmplementeerd. Destijds was de sportsector in navolging van de corporate sector met de code Tabaksblatt één van de eersten die volgde. Recentelijk zijn verschillende sectoren (zorg, cultuur, bedrijfsleven) aan de slag gegaan met een vernieuwde versie van de oorspronkelijke code. Binnen de sport is steeds gewerkt aan implementatie op basis van de bestaande code. In 2011 werden Minimale KwaliteitsEisen opgesteld en van daaruit zijn reglementen en voorwaarden opgesteld aan de hand van de actualiteit. Toch is in de laatste jaren regelmatig gevraagd of het eens tijd werd om de oorspronkelijke code te herzien. In de Sportagenda 2017+ is de doelstelling opgenomen om de code Goed Sportbestuur te herijken. Het doel van dit project is dan ook om te komen tot een geactualiseerde code die toekomt aan de eisen van deze tijd en aanleiding geeft tot verdere kwaliteitsontwikkeling van het besturen in de sport. Deze ambities worden onderschreven en zijn specifiek benoemd in het Sportakkoord. Daarmee heeft dit project een link naar:

- Behoefte aan ondersteuning van sportbonden en verenigingen op gebied van governance
- Beleid: Uitvoering Sportagenda 2017+, Het Sportakkoord, IOC Agenda 2020
- Ontwikkelingen binnen de vereniging NOC*NSF: Lidmaatschapsdiscussie en (geactualiseerde) Minimale Kwaliteits Eisen.
- Transitie in de Sport betreffende de ontwikkelingen in organisatiemodellen

2. Analyse huidige code en werking

De Nederlandse sportsector was in 2005 vooruitstrevend met de instelling van een governance code. Zowel internationaal, vergeleken met andere NOC's, als in Nederland, vergeleken met andere sectoren. De code Goed Sportbestuur is daarmee voor veel andere Europese landen inspiratiebron geweest. Denk hierbij aan participatie in Erasmus+ initiatieven als 'Sport 4 Good Governance', 'Supporting the Implementation of Good Governance in Sport' en de Governance Observer van Play the Game. Wat in deze trajecten opvalt, is dat de Nederlandse kennis en implementatiegraad van de code van hoog niveau is. In een internationale vergelijking via de National Sports Governance Observer¹, blijken Nederlandse sportbonden en het NOC goed te scoren. Toch valt ook op dat er landen zijn die de zaken nog beter op orde hebben (in deze

¹ In de NSGO zijn 12 landen en 7 sporten meegewogen, wat aangeeft dat deze score indicatief gezien moet worden. De eindscore van Nederland ligt op 60%, waarbij op thema's duidelijke verbeterpunten benoemd kunnen worden.

vergelijking zijn dat Denemarken en Noorwegen). Met name op het thema 'democratie' is ruimte voor verbetering. Zie ook **Bijlage A**.

Jan Loorbach maakte voor een kennisbijeenkomst over de code Goed Sportbestuur op 2 oktober jl een korte analyse van de huidige code (**Bijlage B**), in de context van de maatschappelijke ontwikkelingen en andere recente governance codes. Hij komt tot de conclusie dat veel beginselen onveranderd zijn, maar dat er wel nieuwe opdrachten liggen voor sportbestuurders, met name op het gebied van integriteit, kwaliteit, dienstbaarheid en accountability. Een ander belangrijk discussiepunt dat Loorbach aanreikt is de vraag welke *organisatievorm voor de toekomst* van de sport leidend moet zijn; ook vanuit het perspectief van verdere *professionalisering*. Hiermee raakt hij aan het traject van de transitie in de sport, waar gezocht wordt naar modellen om *ondernemerschap* en meer flexibiliteit/slagkracht te faciliteren. De code Goed Sportbestuur speelt dus ook een rol in het definiëren van het organisatorisch landschap van de sport van de toekomst. Daarbij spelen ook andere elementen, benoemd in de Transitie een rol in de hedendaagse bestuurlijke context: onder invloed van *mediatisering* is de sport extra kwetsbaar voor zaken die in de publieke opinie om snel reageren vragen. Daarentegen is de vooruitgang in *technologische mogelijkheden* ook een kans voor het betrekken van stakeholders bij de democratie en kunnen besluitvormingsprocessen anders georganiseerd worden.

In de publieke discussies over de code Goed Sportbestuur komen nog andere zaken naar boven. Met name de behoefte om regelgeving in te ruilen voor *debat en dialoog*, en de behoefte aan meer *ruimte voor eigen invulling* van details binnen heldere kaders. In de huidige implementatie van de code werkt het oorspronkelijke document als aanbeveling, die via de Minimale Kwaliteits Eisen van NOC*NSF tweejaarlijks zelfstandig getoetst moet worden. De eisen weerspiegelen deels de inhoud van de code en het is niet makkelijk te bepalen hoe deze twee stukken zich tot elkaar verhouden. Dat komt omdat ze deels overlappend zijn en omdat de MKE geen publiek verspreid document is.

Een ander punt uit het publieke debat gaat over de mate van *compliance* aan de code. Alhoewel blijkt uit de NSGO dat de Nederlandse sport de zaken aardig voor elkaar heeft, wordt vaak gewezen op het gebrek aan *reviewing*. Zowel intern als extern zou een levendiger debat plaats moeten vinden over hoe bonden (lees bestuur en directie) komen tot hun besluiten. Vooral (zie hierboven) aangaande de democratie in het stelsel. Momenteel werken sportbonden met het instrument '0-meting Goed Sportbestuur' en de jaarlijkse scan MKE. Voor beide scans kan gezegd worden dat ze weinig aanzetten tot verdere ontwikkeling: alle bonden scoren tegen de 100% op de MKE en rond de 90% op de aanbevelingen code GS.

Tot slot, in het [Sportakkoord](#) wordt gesteld dat de herijkte code Goed Sportbestuur een landelijk raamwerk zal moeten bieden waarbinnen sportorganisaties (naast bonden dus ook andere organisaties en verenigingen) *lokaal invulling* kunnen geven. Ook wordt in het akkoord verwezen naar de noodzaak voor meer *diversiteit, opleiding en brede instroom van bestuurders*.

Samenvattend kan gesteld worden dat de huidige code minimaal aanpassingen behoeft op de volgende onderwerpen en thema's:

1. De brede werkingssfeer van de code: ook verenigingen en ander organisatievormen moeten er mee kunnen werken, waarbij ook de vraag hoort wie de code moet vaststellen;
2. Vergroten compliance: de code moet meer aanzetten tot gedrag en het voeren van de dialoog ipv alleen maar regels en richtlijnen aanrijken;
3. Borgen democratisch gehalte: als verbeterpunt op procedureel niveau bij sportbonden, maar ook als kader om ander organisatievormen te laten ontwikkelen;

4. Meer diversiteit: niet alleen op gender gericht, maar juist vanuit het brede perspectief op 'representatie' en optimale mix van competenties;
5. Ontwikkelen en bewaken cultuur als verantwoordelijkheid van de bestuurder: gericht op positief gedrag en samenwerking, maar ook om invulling te geven aan 'Lange termijn waarde creatie';
6. Verhogen persoonlijke en procedurele integriteit: ook gericht op nieuwe ontwikkelingen met grote integriteitsrisico's zoals matchfixing, grens overschrijdend gedrag, publieke inmenging van criminelen, etc.;
7. Beter afbakening tussen code en MKE: met een bredere code waarin meer ruimte voor eigen invulling is, moet ook een kader voor 'lokale' afspraken gemaakt worden;
8. Kwaliteitsontwikkeling van de bestuurder: de behoefte om bestuurders beter te faciliteren in hun taak en verantwoordelijkheid;
9. Aandacht voor accountability en risicodetectie: versterken van zelfreflectie/evaluatie en beter positioneren van toezichhoudende functie;
10. Betekenis voor bestuurders van technologische en maatschappelijke ontwikkelingen, met name mediatisering, informatisering, etc.

2. Projectdoel en doelgroep

De code Goed Sportbestuur is geen doel op zich. Het is een middel om te zorgen voor een gezonde, ethische en procedurele, organisatorische basis voor sportbonden en verenigingen. In andere woorden: om de kwaliteit van 'Goed Sportbesturen' te borgen en waar nodig een impuls te geven. Het doel is dan ook om vanuit de bestaande code te bepalen welke zaken gezien de huidige context en ontwikkelingen in de sportsector ontbreken, welke zaken aangepast dienen te worden en hoe de ontwikkeling van kwaliteit van besturen versterkt kan worden.

De primaire doelgroep is in het verleden beperkt tot de leden van NOC*NSF, al is al bij begin aangegeven dat verenigingen en ook andere actoren in de sportsector zoals KennisCentrum Sport, Sport&Zaken, etc. ook weldegelijk gebruik konden maken van (delen van) de inhoud. De werkingssfeer van de code is een inhoudelijk vraagstuk bij de herijking, dus wordt hier de doelgroep nog breed geformuleerd: Sportbonden, verenigingen, en andere (bestuurlijke) organisaties betrokken bij het organiseren van sportaanbod.

Bovenstaande houdt ook in dat de code een brede groep gebruikers moet aanspreken en met behulp van makkelijk bruikbare instrumenten aanzet tot 'werken aan goed besturen', in plaats van het afvinken van een lijstje met richtlijnen.

3. Resultaatbeschrijving

Aan het einde van dit project moeten gereed zijn:

1. Een nieuwe tekst voor de code Goed Sportbestuur, inclusief communicatieplan en uitingen;
2. Een actieplan voor implementatie en ondersteuning van sportbonden, verenigingen en andere organisaties die in de werkingssfeer van de code vallen;
3. Bijbehorende voorbeelden en tools voor ondersteuning;
4. Goede aansluiting met actuele eisen voor Minimale Kwaliteit en voorwaarden lidmaatschap NOC*NSF.

5. Aanpak, fasering en planning

Er is al veel informatie voorhanden om de code te kunnen actualiseren en verbeteren. Het is daarbij van groot belang om goed te kijken naar draagvlak. Omdat de code een bredere werkingssfeer krijgt dan alleen NOC*NS en sportbonden, moeten verschillende doelgroepen betrokken worden. Het is daarom raadzaam om breed input te verzamelen, opdat de belangen van verschillende groepen goed afgewogen kunnen worden. Uiteindelijk zal de code binnen de ALV van NOC*NSF aangenomen moeten worden, inclusief afspraken over de implementatie daarvan (ook gericht op verenigingen). Andere partijen die in het Sportakkoord verbonden worden zoals VNG/VSG moeten inhoudelijk voldoende betrokken zijn, maar zijn zelf verantwoordelijk voor een passende implementatie.

Het project start op 1-9-2018 en wordt uiterlijk 1-12-2019 afgerond. Voor de uitvoering van de opdracht wordt gekozen voor een structuur met een stuurgroep, die verantwoordelijk is voor het eindresultaat en daaronder een werkgroep, die belast is met de inhoudelijke uitwerking. Daarnaast wordt in samenwerking met KennisCentrum Sport en de USBO als projectpartners gezorgd voor sport-breed debat en input.

Deelthema's:

1. Inhoudelijke en tekstuele vormgeving van de nieuwe code: Hierbij staat centraal welke inhoudelijke aanpassingen nodig zijn gezien de huidige eisen van de samenleving, de internationale ontwikkelingen en de specifieke uitdagingen van besturen in de sport van nu;
2. Werkingsgebied en implementatie van de code: Hierbij staat centraal voor welke organisaties de code van toepassing zou moeten zijn en hoe, alsmede de vraag hoe te stimuleren tot het gewenste gedrag;
3. Interne beheersing en branchehygiëne: Hierbij staat centraal hoe de code zich verhoudt tot de Minimale Kwaliteits Eisen en voorwaarden voor lidmaatschap of associatie tot NOC*NSF;

Samenstelling stuurgroep:

De stuurgroep moet voldoende vertegenwoordiging voor de doelgroep bevatten, naast de benodigde inhoudelijk expertise. In de huidige delegatie zijn sportbonden ruim vertegenwoordigd. Hiermee wordt het spontane enthousiasme n.a.v. de oproep voor deelnemers gewaardeerd. Tevens geeft het erkenning aan het belang van het onderwerp.:

- NOC*NSF: Gerard Dielessen (voorzitter), Huibert Brands (adviseur en projectleider)
- Bonden: directeuren sportbonden:
 - o Jaap Wals (KNCB)
 - o Norman Uhlenbusch (NHV)
 - o Ronald Termaat (KNVvL)
 - o Aschwin Lankwaarden (KNZB)
 - o Marieke van der Plas (KNGU)
 - o Joop Bongers (Sportvisserij NL)
 - o Paul Sanders (KWBN)
 - o Guido Davio (NeVoBo)
- VWS: Arjan van Drielen
- UU/USBO: Frank van Eekeren
- Onafhankelijk expert (vanuit code Cultuur+Ondernemen, wordt nog bevestigd)

De werkgroep ondersteunt het proces, stelt discussie-items voor en werkt onderdelen uit op advies van de stuurgroep. Binnen de werkgroep moet het governance werkveld goed vertegenwoordigd zijn. Dat kan door een vaste groep adviseurs te betrekken. De werkgroep laat zich adviseren door verschillende organisaties/experts:

- Medewerkers NOC*NSF en bonden
- Universiteit Utrecht, USBO
- Kenniscentrum Sport
- Inhoudelijk experts bij sportbonden
- Externe adviseurs (afhankelijk van inhoudelijke vraagstukken)

Planning en Milestones

Timing	Activiteit	Resultaat
2/10/2018 Symposium GS	Bijeenkomst ism KC Sport en USBO: ophalen meningen en ideeën over de toekomst van de code	Input voor evaluatie en projectplan
Tot feb 2019	Verzamelen input voor evaluatie/startdocument	Startdocument
21/2/2019	Kick-off Stuurgroep	Kaders/vraagarticulatie
Mrt/apr 2019	Bijeenkomsten werk- en stuurgroep	Eerste uitwerking in kapstok en kaders
17/4/2019	Publiek debat over visie en inhoud code GS	Input en draagvlak bestuurders/experts
Mei/jun 2019	Bijeenkomsten werk- en stuurgroep	Uitwerking codetekst en voorbereiding implementatie
3/7/2019	Publiek debat over compliance en implementatie	Input en draagvlak bestuurders/experts
Sep/okt 2019	Afhechting werk- en stuurgroep	Definitieve code en voorstel/advies Implementatieplan
9/10/2019	Ledenberaad	Laatste toets op implementatieplan
ALV November '19	ALV NOC*NSF	Vaststellen nieuwe codetekst inclusief Plan van aanpak implementatie

Detailplanning is opgenomen in **BIJLAGE C: Planning detail.PDF**

5. Risico's

Vooraf worden de volgende risico's onderkend:

- Afstemming met Minimale Kwaliteits Eisen moet zorgvuldig gedaan worden. De code en MKE zijn onderling verweven en als deze trajecten niet als geïntegreerd en op elkaar aansluitend gezien worden, ontstaat verwarring;
- Acceptatie van de code door vereniging moet goed voorbereid worden. Het risico van 'overbodige lastendruk' als perceptie is hoog. Goed ondersteunende communicatie via en met sportbonden is hierbij van groot belang;
- Governance codes zijn volop in ontwikkeling en er is een risico van verzanding. De kunst zal zijn om ondanks een langlopend traject met veel af- en instemmingsmomenten een

korte en kernachtige tekst op te leveren en niet 'de hele wereld' aan regels en richtlijnen te willen benoemen;

6. Uitvoering en taakverdeling

De taken en verantwoordelijkheden binnen het project zijn als volgt verdeeld:

Stuurgroep: De opdrachtgever gebruikt een stuurgroep om de beslissingen te bespreken. De stuurgroep voor dit project is de *Stuurgroep Herijking code Goed Sportbestuur*. De stuurgroep bestaat uit minimaal Gerard Dielessen als eindverantwoordelijk opdrachtgever, minimaal twee vertegenwoordigers van sportbonden (zijnde directeuren) en een aantal vertegenwoordigers van andere stakeholders. De stuurgroep komt minimaal 4 maal bijeen en is beschikbaar voor onderlinge afstemming per mail.

Taak van de Stuurgroep: voert regie over het totaal van de opgeleverde onderdelen, bewaakt de voortgang, overlegt kaders met de werkgroep en bewaakt deze.

Projectleider: De projectleider is Huibert Brands van NOC*NSF Corporate Affairs. Hij is verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op het proces binnen de gestelde kaders van dit projectplan en maakt de resultaten waar. De projectleider heeft regelmatig overleg met de opdrachtgever. De NOC*NSF projectleider werkt volgens het protocol '*het projectmatige (resultaatgerichte) samenspel*'. Voor de ondersteuning van het project wordt gebruik gemaakt van een stageplaats vanuit de USBO, die tijdens de gehele duur van het project betrokken is.

7. Financiën

Naast inzet van personele NOC*NSF uren zijn de projectkosten gespecificeerd in de subsidieaanvraag van VWS. De VWS subsidie is beschikbaar voor 2019 (Eu 69.865,-). De in de begroting genoemde bedragen voor 2018 zijn ten behoeve van aanvullende richtlijnen die opgesteld dienen te worden ten behoeve van financiële integriteit (due dilligence bij overnames, sponsorcontracten etc.). Deze zijn reeds besteed en uitgevoerd. Naast de bijdrage van VWS is voor het organiseren van publieke debatten 13.000 Eu beschikbaar uit de projectbegroting van Bestuurlijke Ontwikkeling (middelen NOC*NSF uit het bestedingsplan)

BIJLAGE A – Kort verslag National Sports Governance Observer (Frank van Eekeren)

Hoe goed is de governance van sportbonden?

Nederlandse sportbonden besturen over het algemeen fatsoenlijk - zo kunnen de resultaten van het recente onderzoek naar goed sportbestuur in Nederland worden samengevat. Het onderzoek maakt duidelijk dat Nederlandse bonden relatief transparant zijn, voldoende toezicht en controle toelaten, en relatief veel oog hebben voor hun maatschappelijke betrokkenheid in vergelijking met federaties uit andere Europese landen. Nauwelijks reden tot zorg, zou je zeggen. Maar er zijn er ook een aantal opvallende zorgpunten. De vraag lijkt gerechtvaardigd of de sport zelf in staat is deze weg te nemen.

Het meten van good governance

Tijdens het recente Play The Game Congres in Eindhoven bleek eens te meer dat good governance – in het Nederlands vaak vertaald als fatsoenlijk bestuur - expliciet op de agenda van de sport staat. Niet in de laatste plaats vanwege de corruptieschandalen, matchfixing en schokkende verhalen over seksueel grensoverschrijdend gedrag die de (internationale) sportwereld op hun grondvesten doen schudden. In de bestuurskunde wordt good governance gezien als een manier om deze misstanden te helpen voorkomen of er op een goede wijze mee om te kunnen gaan.

Tegen die achtergrond namen zes Europese universiteiten het initiatief om een instrument te ontwikkelen dat meet wat sportbonden in hun reglementen en beleid hebben vastgelegd over good governance. Deze *National Sport Governance Observer* is de afgelopen maanden in negen Europese landen toegepast. De Universiteit Utrecht deed dat in Nederland - bij de Atletiekunie, KNGU, KNHB, KNLTB, KNVB, KNZB, NHV en NOC*NSF.

Cruciale dimensies

De zeven bonden en de sportkoepel zijn doorgelicht op vier cruciale dimensies van good governance, te weten: transparantie, democratie, toezicht en controle en maatschappelijke verantwoordelijkheid. De dimensie waar zij het best op scoren is 'transparantie'. Veel relevante informatie is toegankelijk, waardoor buitenstaanders in staat zijn de interne werking van de bond te monitoren. Zo geven alle bonden inzicht in hun interne regelingen en meerjarenplannen.

De laagst scorende dimensie is 'democratie'. Dit is vooral te wijten aan het veelal ontbreken van vastgelegde selectie- en benoemingsprocedures voor bestuursleden, het niet aanhouden van een quorum bij Algemene Vergaderingen en het ontbreken van beleid gericht op het betrekken van vrouwen in besturen. De praktijk maakt duidelijk dat bonden niet op hun lauweren kunnen rusten, bijvoorbeeld als het gaat om gendergelijkheid: in Nederland maken vrouwen voor 19% deel uit van de besturen van sportfederaties, 35% van de bonden heeft géén vrouw in het bestuur.

Op de dimensie 'toezicht en controle' scoren alle bonden goed op intern en extern financieel toezicht. Zij zorgen echter niet of nauwelijks voor extern toezicht op het functioneren van het bestuur. Het verschil in aandacht en beleid omtrent de dimensie 'maatschappelijke betrokkenheid' is aanzienlijk. Zo voldoet een bond voor 90% aan de indicatoren gericht op zaken als het ondersteunen van de ledenorganisaties, het bestrijden van dopinggebruik, matchfixing en seksueel grensoverschrijdend gedrag en het bevorderen van inclusie. Een ander voor slechts 30%.

Niet allemaal hosanna

Geconcludeerd kan worden dat de onderzochte bonden zich bewust zijn van het belang van good governance en aan veel onderdelen ervan aandacht besteden. Zeker ook wanneer de

scores van Nederlandse bonden worden vergeleken met die van acht andere Europese landen is er weinig reden tot paniek. Samen met Denemarken en Vlaanderen scoort Nederland gemiddeld het hoogst.

Toch is het niet allemaal hosanna. Het meest opvallend is dat de bondsbesturen zichzelf nog wel eens willen ontzien. Het ontbreken van benoemingscommissies, geen openheid over vergoedingen, niet altijd duidelijke afspraken en openheid over de gronden waarop iemand uit zijn bestuursfunctie ontheven kan worden, het veelal ontbreken van extern toezicht op het functioneren van het bestuur, geen afspraken rondom gendergelijkheid en het regelmatig ontbreken van evaluaties over de impact van beleid; allen zaken die voor verbetering vatbaar zijn. Zeker omdat bekend is dat goed voorbeeldgedrag doet volgen.

Gevoelige ingrepen

Hoe kunnen sportbonden gestimuleerd worden om de verbeterpunten uit het onderzoek op te pakken? Sinds 2005 spiegelen de bonden hun good governance aan de 'De 13 aanbevelingen van Goed Sportbestuur', ook bekend als de Code Goed Sportbestuur. Sindsdien is de aandacht voor good governance toegenomen en zijn sportbonden gestimuleerd om interne regelingen in overeenstemming te brengen met deze code. Zo heeft NOC*NSF een aantal aanbevelingen uit de Code opgenomen in de minimale kwaliteitseisen voor bonden. Recent nog voegde de koepelorganisaties de verplichte zelfevaluatie door besturen toe aan die minimale kwaliteitseisen. Dat is – gezien de resultaten uit het onderzoek met de *National Sport Governance Observer* – een belangrijke stap op weg naar betere governance.

Toch roept het onderzoek ook de vraag op of sportbestuurders vanuit zichzelf en met de huidige Code in de hand, in staat zijn een tandje bij te schakelen. Overheden in het Verenigd Koninkrijk en Vlaanderen hebben dat vertrouwen in de sport niet. Zij hebben besloten hun subsidietoekenning aan de sport afhankelijk te maken van het voldoen aan, door de overheid opgestelde, minimale governance-eisen. Een gevoelige ingreep, omdat dit raakt aan de autonomie van de sport.

In het belang van (nog) betere governance in Nederland is het, naar mijn mening, tijd om een open debat te gaan voeren over de (on)wenselijkheid van dergelijke ingrepen, met betrokkenen binnen én buiten de sport. NOC*NSF en Kenniscentrum Sport hebben hiertoe tijdens het eerder genoemde Play The Game congres een aanzet gegeven en zijn van plan dit debat de komende maanden verder leven in te blazen.

Dr. Frank van Eekeren is projectleider van het onderzoek naar good governance binnen Nederlandse sportbonden en maakt deel uit van de internationale projectgroep *National Sport Governance Observer*.

Het Europese rapport *National Sport Governance Observer. Indicators of good governance in national federations* van dr. Arnout Geeraert is te downloaden via www.playthegame.org.

BIJLAGE B - Artikel Jan Loorbach

NOC*NSF Governance

Principes van goed sportbestuur van 2005 tot 2018; status quo of evolutie?

1. Inleiding

Toen in 2005 NOC*NSF de 13 Aanbevelingen voor Goed Sportbestuur omarmde, was dat geen incidentele gebeurtenis. In die periode gaven vele sectoren in de Nederlandse samenleving zich er rekenschap van dat het bij het goed bestuur om meer gaat dan op de winkel passen en braaf binnen de lijntjes kleuren.

Dat roept een definitievraag op voor het begrip "goed sportbestuur", in de wandeling ook wel als "(good) governance" aangeduid.

Voor de sport is de volgende definitie wellicht de best bruikbare. Die komt uit de "Deliverable" van het EU Work Plan for Sport uit 2013: "Governance in sport is the framework and culture within which a sports body sets policy, delivers its strategic objectives, engages with stakeholders, monitors performance, evaluates and manages risk and reports to its constituents on its activities and progress including the delivery of effective, sustainable and proportionate sports policy and regulation".

2. Na 2005

Algemeen is de opvatting dat de Aanbevelingen impact hebben gehad op de inrichting en de bedrijfsvoering van sportorganisaties mede door actieve ondersteuning vanuit NOC*NSF en door voorwaarden stellend beleid op subsidiegebied.

Kijkend naar de Beginselen van 2005 zijn als kernwaarden te benoemen: Deskundigheid, Dienstbaarheid, Integriteit en Accountability.

Dat leidt voor 2018 dan tot twee vragen:

- zijn dit nog steeds de kernwaarden? Zijn er nieuwe bij gekomen?
- zijn de voorwaarden, nodig om die kernwaarden te realiseren, nog dezelfde? Of zijn die veranderd, of zijn er nieuwe voorwaarden bijgekomen?

3. De ontwikkelingen rondom de sport

De nieuwe Nederlandse Corporate Governance Code (8 december 2016)

De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de bestaande code worden in de inleiding opgesomd; ik noem de belangrijkste:

- nadrukkelijk aandacht en prioriteit voor "lange termijn waardecreatie en meewegen van belangen";
- aandacht voor cultuur, met name het creëren en onderhouden van cultuur die gewenst gedrag en integer handelen stimuleert en bewaakt;
- bewust kansen zoeken; creërend ondernemerschap;
- risico's niet per se mijden, maar weloverwogen nemen, om gestelde doelen te kunnen bereiken;

- checks en balances waarbij het gaat om goed ondernemingsbestuur en onafhankelijk toezicht daarop, met aandacht voor een diverse samenstelling van de diverse organen, zowel wat betreft de verhouding man/vrouw als met betrekking tot deskundigheid, achtergrond en competenties;
- actief compliance-beleid.

De rol van de RvC als krachtig orgaan van toezicht en coaching wordt onderstreept en zo'n functie zou binnen veel sportorganisaties mogelijk een nuttige aanvulling zijn. (Mogelijk als ALV-Commissie, maar wellicht beter als autonoom orgaan).

Ik signaleer de toegenomen aandacht voor risicoherkenning en -beheersing en een robuuste compliance in het algemeen.

Ook het centraal stellen van lange termijn waardecreatie zou voor sportorganisaties een meer benadrukte opdracht kunnen zijn. Het punt van het creëren en bewaken van een integere cultuur is voor de sportsector even goed een opdracht als voor de corporate sector.

De cultuursector

De cultural governance code kent negen principes; dat zijn de ook in de sport governance steeds wel bekende beginselen. Hier ook de nadruk op een sterke toezichthouder (met het stichtingsmodel als uitgangspunt).

Zorgbrede governance code 2017

Ook hier gaat het om principes die sterk gericht zijn op het formuleren van de verantwoordelijkheden van de diverse organen. In deze code wordt veel nadruk gelegd op het uitgangspunt dat alle principes in dienst moeten staan van "de maatschappelijke doelstelling en het bestaansrecht van de (zorg-) organisatie".

4. Nieuwe accenten binnen de sport, met desgewenst de kwalificatie

Kernwaarden die ik waarneem (mede ontleend aan "de omgeving") zijn:

- het beter voorzien in verantwoording (accountability), toezicht op en advisering aan het statutaire bestuursorgaan/andere bestuurlijke entiteiten (toezicht en adviesorganen; systemen van (zelf-)evaluatie);
- het professioneel alloceren van de executieve (statutaire) functie;
- risicodetectie, analyse en verkenning; bewust "ondernemerschap";
- veiligheidsborging (seksueel geweld, misbruik ongelijke verhoudingen, discriminatie);
- integriteit (match fixing, (andere vormen van) omkoping, toezien op de nakoming van sancties, conflicterende belangen);
- verantwoordelijkheid van de georganiseerde sport, op bepaalde onderdelen, voor niet georganiseerde beoefening van deze sport, deels om de "eigen" sport ook buiten georganiseerd verband kwalitatieve impulsen te geven, deels om daardoor de overstap naar de georganiseerde sport te stimuleren;
- het bevorderen van inclusiviteit: gericht zijn op het creëren van de mogelijkheid tot sportdeelname door minder kansrijke (en wellicht "lastige") groepen; het integreren van sport door mensen met een beperking;
- "gender equality"; diversiteit;
- oriëntatie op duurzaamheid;
- compliance;

- lange termijn waardecreatie;
- voorbeeldfunctie van de top; cultuurbewaking;

Gegeven deze nieuwe accenten is er zeker wel sprake van evolutie.

5. Conclusie:

Mijn conclusie is dat veel beginselen onveranderd zijn, maar dat er wel nieuwe opdrachten voor de goede sportbestuurder zijn bijgekomen.

Die liggen op het gebied van de kernwaarden Integriteit, Kwaliteit, Dienstbaarheid en Accountability met de, deels nieuwe, specificaties die ik hierboven al inventariseerde.

Dit is een globale en persoonlijke inventaris, meer een voorzet dan een doelpoging!

BIJLAGE C: Detail Planning

