



Notitie

Code Goed Sportbestuur 2021

ter informatie

ter besluitvorming

ter bespreking

aan	Algemene Vergadering NOC*NSF
van	Bestuur NOC*NSF
datum	3 mei 2021

Hierbij biedt het bestuur van NOC*NSF de Algemene Vergadering ter vaststelling de tekst aan van de nieuwe Code Goed Sportbestuur 2021. In de bijbehorende notitie kunt u meer informatie vinden over het proces van de ontwikkeling, over de reikwijdte van de code, de samenhang met de Minimale Kwaliteitseisen, en een vooruitblik op de verdere implementatie. Onderdeel hiervan is nadere vormgeving en publicatie.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Inleiding

- Opbouw code en toepassing
- Pas toe én leg uit
- Voor wie

De 4 principes van goed sportbestuur

- Verantwoordelijkheid
- Democratie
- Maatschappij
- Transparantie

Basisvoorwaarden goed bestuur

Verantwoording

Bezoekadres

Papendallaan 60, Arnhem

Postadres

Postbus 302, 6800 AH Arnhem

Telefoon

+31 (0)26 483 44 00

Email

info@nocnsf.nl

Web

nocnsf.nl



Voorwoord

Integriteit, integriteit en nog eens integriteit. We leven in een samenleving waarin het begrip integriteit als een van de belangrijkste waarden mag worden beschouwd. Als er, met name door instituties, organisaties, bedrijven of personen niet integer wordt gehandeld, dan staat direct de geloofwaardigheid en soms zelfs het voortbestaan ter discussie. En dat is begrijpelijk, zelfs terecht. In een moderne democratie maken we gezamenlijk afspraken over hoe we onze samenleving met z'n allen willen inrichten en organiseren. Het heeft geen pas om je daar vervolgens aan te onttrekken om daar bijvoorbeeld eigen voordeel uit te halen. Dat geldt ook voor de sport. En dus ook voor onze vereniging NOC*NSF. Het bewaken en zorgvuldig omgaan met de waarde integriteit is het fundament waarop wij al onze strategische doelstellingen bouwen. Om die reden hebben we een Code Goed Sportbestuur. Al sinds 2005. En die bestaat uit 13 aanbevelingen. Nu, ruim vijftien jaar later is het tijd voor een aanpassing, een vernieuwing van deze Code. De samenleving verandert immers continu. Technologie en digitalisering hebben grote invloed op hoe wij ons organiseren; er zijn nieuwe afspraken gemaakt in landelijke en lokale sportakkoorden; er is een groot onderzoek gehouden naar seksuele intimidatie en misbruik in de sport; de landelijke overheid is meer geld gaan vrijmaken voor de sport waardoor de publieke verantwoordelijkheid groter is geworden. En, sport wordt in het algemeen, en zeker door de huidige gezondheids crisis, steeds meer gezien als instrument voor een gezonde en vitale samenleving.

Goed sportbestuur vormt de basis voor de integriteit in onze sportsector. Iedere bestuurder heeft een voorbeeldfunctie, moet mijns inziens verantwoordelijkheid nemen en mag de ogen niet sluiten voor incidenten. Of 'wegkijken.' Deze nieuwe Code biedt ruimte aan elke sportorganisatie om op maat invulling te geven aan vier essentiële principes:

- Verantwoordelijkheid
- Democratie
- Maatschappij
- Transparantie

De nieuwe Code borgt dat bestuurders blijven streven naar een veilige, eerlijke en schone sportomgeving waar iedereen zich thuis voelt. De nieuwe Code maakt het ook mogelijk dat sportverenigingen en andere sportorganisaties blijven nadenken hoe het beter kan. Op alle fronten. Want dat hoort bij sport. Ontwikkelen, trainen, oefenen, verbeteren en vooral plezier hebben.

Wat mij betreft zijn de uitgangspunten van de Code Goed Sport altijd in ontwikkeling. We hebben in de voorbije vijftien jaar gezien dat de samenleving immers ook altijd in ontwikkeling is en daardoor steeds veranderende vragen en eisen stelt. Ook aan de sport. Zou goed zijn om de Code over enige jaren weer tegen het 'maatschappelijke licht' aan te houden en opnieuw verder aan te passen.

Maar eerst aan de slag met deze nieuwe Code die is ontwikkeld onder begeleiding van de Stuurgroep Code Goed Sportbestuur, met daarin behalve directeuren van sportbonden, vertegenwoordigers van NOC*NSF, het Ministerie van VWS en Governance Q.

Ik dank daar iedereen hartelijk voor.
Gerard Dielessen, Algemeen Directeur NOC*NSF



Inleiding

Iedereen die werkzaam is in de sport, bestuurders voorop, werkt vanuit het vertrouwen van leden, stakeholders, de wetgever en in de meest brede zin, van de maatschappij. Het is van belang dat bestuurders daar goede kwaliteit en continuïteit tegenoverstellen.

De vorige '13 Aanbevelingen voor Goed Sportbestuur 2005' (Commissie Loorbach) waren de eerste aanbevelingen voor goed sportbestuur in Nederland. Inmiddels worden veel van die normen gevolgd. Ze zijn normaal geworden voor sportbonden en NOC*NSF. In de huidige maatschappij heeft nu een doorontwikkeling plaatsgevonden. Het accent is komen te liggen op maatschappelijke waarde creatie. Op organisaties die vanuit waarden keuzes maken en handelen.

Van sportorganisaties wordt bovendien in toenemende mate verwacht dat zij in ruil voor publieke (financiële) ondersteuning een bijdrage leveren aan maatschappelijke doelen, zoals het bevorderen van sportparticipatie en gezondheid, duurzaamheid, sociale inclusie en gendergelijkheid. Tegelijkertijd wordt de sportwereld helaas ook geconfronteerd met corruptie, doping, machtsmisbruik, matchfixing, criminele inmenging, seksueel overschrijdend gedrag en geweld op het sportveld.

De samenleving moet er op kunnen vertrouwen dat sporten veilig en gezond is. Dat Fair Play overall in de sport vanzelfsprekend is. Dat de sport open, inclusief en integer is. Met als uitgangspunt sportplezier voor iedereen: sporters, begeleiders, ouders en fans, in de breedtesport én de topsport.

Om dat iedere dag waar te maken zijn goed georganiseerde en goed geleide sportorganisaties nodig, landelijk en lokaal. Met een optimaal functionerende governance, die sportorganisaties stabiliteit, vertrouwen en rust geeft. Daarom wordt het tijd voor het aanpassen en moderniseren van de wijze waarop de sport zichzelf organiseert en bestuurt.

Deze nieuwe governance code helpt in de volgende stap naar nog beter bestuur. Besturen en toezichthouders kunnen hun bestuurlijke inrichting en het bestuurlijk functioneren toetsen aan de principes van deze code. De code nodigt uit om vanuit gezamenlijke waarden eigen keuzes te maken, en om deze keuzes te verantwoorden. De code wil de bestuurders inspireren, en aanzetten tot dialoog, samenwerking en handelen naar gezamenlijk gedragen normen en waarden.

Zo wordt de code een instrument voor gedeelde normen en gezamenlijke reflectie. En biedt de code een richtsnoer voor integer en maatschappelijk verantwoord bestuur van elke sportorganisaties in Nederland.

Opbouw code en toepassing

De code is 'principle based'. Het gaat uit van vier principes: verantwoordelijkheid, democratie, maatschappij en transparantie. De principes zijn uitgewerkt in concrete 'good practices' voor toepassing in de eigen sportorganisatie. De code bevat geen afdwingbare juridische normen, maar bevat de gedeelde fundamenteel op basis waarvan de sportsector wil functioneren. Van



sportorganisaties wordt verwacht dat zij aan de code voldoen. Zo dragen zij bij aan hun eigen legitimiteit en de integriteit van de sportsector.

Pas toe én leg uit

De code heeft het karakter 'pas toe én leg uit'. De code nodigt uit om de principes te vertalen naar de eigen situatie. Omdat de toepassing contextafhankelijk is, is het van belang dat het bestuur er met elkaar en met belanghebbenden het gesprek over voert. Daarmee wordt ook recht gedaan aan de veelzijdigheid en diversiteit van de sportorganisaties. Van elk bestuur wordt vervolgens verwacht dat het transparant is over de gemaakte keuzes en wijze van toepassing: pas toe én leg uit. Bijvoorbeeld in het jaarverslag of op de website.

De good practices zijn daarbij behulpzaam. Sommige zullen direct toepasbaar zijn, terwijl andere vooral bedoeld zijn als inspiratie voor het onderlinge gesprek om tot toepassing in de specifieke context te komen. Tot slot zijn er een aantal basisvoorwaarden voor goed bestuur geformuleerd. Deze voorwaarden vormen een gezamenlijke basis voor de sportsector. Van elke sportorganisatie wordt verwacht dat zij aan deze voorwaarden voldoen.

Voor wie

De code richt zich zowel op het bestuur als op het intern toezicht (algemene ledenvergadering, bondsraad, raad van toezicht, of raad van commissarissen), en op iedereen die een rol heeft in de governance van een sportorganisatie (verenigingen, sportbonden, sportscholen en andere sportaanbieders). Uiteindelijk raakt de code zo iedereen die in de sport actief is.

Naast sportbonden en sportverenigingen hebben ook stichtingen en commerciële sportaanbieders baat bij het naleven van de Code Goed Sportbestuur. Deze organisaties zijn weliswaar niet gebonden aan verenigingsdemocratie in juridische zin, toch zijn de principes verantwoordelijkheid, democratie, maatschappij en transparantie met ruimte voor eigen invulling wel toepasbaar en verantwoordbaar.

Voor de leesbaarheid wordt in deze code de brede termen 'bestuur' en 'bestuurder' gebruikt. Afhankelijk van het besturingsmodel kan deze term ook van toepassing zijn op toezichthouders, directeuren en andere verantwoordelijken in de governance van de sportorganisatie.



De 4 principes van goed sportbestuur

1. Verantwoordelijkheid

Een sportorganisatie heeft een bestuursstructuur waarin bestuurders eindverantwoordelijk zijn voor een heldere visie op de sport, de sportorganisatie, de verschillende rollen en taken, het naleven van wet- en regelgeving en het organiseren van voldoende tegenspraak. Daarbij maken zij keuzes die sociaal en moreel verantwoord zijn. Het is belangrijk dat bestuurders toegerust zijn en blijven op hun taken.

Besturen zijn verantwoordelijk voor de bestuurlijke inrichting van de sportorganisatie en voor het organiseren van de kaders en het processen waarbinnen de sport tot stand komt. De bestuurlijke inrichting is gericht op effectieve, efficiënte en gedragen besluitvorming en zorgvuldig toezicht. Afhankelijk van de rechtspersoonlijkheid en het besturingsmodel wordt toezicht gehouden door een toezichthoudend bestuur, een RvT/RvC, de ALV of ledenraad.

Good practices

- a. Het bestuur maakt de korte- en lange termijn doelen van de organisatie bekend en richt zich daarop in hun dagelijkse werk. Zij richt de organisatie in op deze doelen en maakt daarbij een bewuste keuze voor het bestuursmodel.
- b. Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie, en handelt (indien van toepassing) als goed werkgever.
- c. Het bestuur streeft een integere en open cultuur na, waarin mensen elkaar kunnen en durven aanspreken ongeacht hiërarchie en professionele status. Het bestuur laat zien en draagt uit dat zij integer gedrag vanzelfsprekend en noodzakelijk vindt en stimuleert anderen om integer gedrag te vertonen.
- d. Het bestuur bespreekt jaarlijks haar eigen functioneren, waarbij o.a. aan de orde komt: de geschiktheid voor de taak (collectief en individueel), de onderlinge interactie, de relatie met de ALV en andere belanghebbenden, en welke deskundigheidsbevorderende maatregelen nodig zijn. Afhankelijk van de grootte van de organisatie laat het bestuur zich daarbij eens in de drie jaar bijstaan door een externe begeleider.
- e. Bestuurders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge taakverdeling, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en handelen daarnaar.
- f. Bestuurders zijn onafhankelijk. Zij vermijden belangenverstrengeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen.
- g. Bestuurders ontwikkelen en onderhouden hun kennis en professionaliteit op o.a. de financiële, sociale en juridische aspecten van het besturen van een sportorganisatie en van de specifieke aspecten van de sportorganisatie, zoals de cultuur, de maatschappelijke functie, veilig sportklimaat, duurzaamheid, het diversiteitsbeleid, enz., bijvoorbeeld door een introductieprogramma en regelmatige scholing.
- h. De voorzitter van het bestuur bewaakt het goede functioneren van het bestuur, zowel collectief als individueel, maakt zaken waar nodig bespreekbaar en ziet toe op de naleving van de aandachtspunten van de zelfevaluatie.



2. Democratie

Een sportorganisatie heeft te maken met allerlei belanghebbenden. Besturen is positie kiezen tussen de verschillende belangen. De inbreng en inspraak van belanghebbenden is cruciaal om tot gedragen besluitvorming te komen.

Het bestuur weet wat er leeft in de samenleving en meer specifiek bij de eigen stakeholders en laat zien wat zij daarmee doet.

Good practices

- a. Het bestuur ontwikkelt een visie op het betrekken van belanghebbenden en heeft hierbij specifiek aandacht voor kwetsbare doelgroepen en minderheden.
- b. Het bestuur nodigt belanghebbenden uit om te participeren in strategische beleidsprocessen en neemt de inbreng mee in haar overwegingen. Organisaties die topsport bedrijven, betrekken daarbij een gedragen atletenvertegenwoordiging. Het bestuur is verantwoordelijk voor een goede relatie met de belanghebbenden.
- c. Het bestuur draagt zorg voor diversiteitsbeleid aangaande de samenstelling van het bestuur, de staf en de organisatie. In het beleid wordt ingegaan op de concrete doelstellingen ten aanzien van diversiteit en de voor de sportorganisatie relevante aspecten van diversiteit zoals representativiteit, leeftijd, geslacht, achtergrond en etniciteit.
- d. Het bestuur zorgt voor zorgvuldige en transparante selectie- en benoemingprocedures voor bestuursleden, op basis van vooraf vastgelegde profielen. Afhankelijk van de grootte van de organisatie kan een onafhankelijke selectiecommissie nodig zijn om coöptatie te voorkomen.

3. Maatschappij

Sport is veel meer dan alleen plezier en spel. Sportorganisaties zijn hiervan bewust en laten zien op welke wijze zij bijdragen aan hun maatschappelijke rol. Verantwoording hierover draagt bij aan de legitimiteit van bestuur en organisatie, omdat het vertrouwen van de buitenwereld wordt versterkt.

Een sportorganisatie heeft een belangrijke rol in de maatschappij en heeft daarover contact met andere sportorganisaties, overheden en maatschappelijke organisaties.

Good practices

- a. Het bestuur definieert de maatschappelijke rol van de sportorganisatie en welke waarde zij creëert, bakent deze af en geeft daar met behulp van het beleid invulling aan.
- b. Het bestuur zorgt ervoor dat iedereen die bij de sportorganisatie betrokken is, wordt geïnformeerd over de besluiten die voor hen van belang zijn en licht zo nodig concreet toe wat dit voor hen betekent.
- c. Het bestuur ontwikkelt een visie op positief sportklimaat en een veilige, integere sportomgeving en maakt beleid om dit te implementeren. Dit beleid wordt periodiek geëvalueerd en de bevindingen worden gebruikt om het beleid bij te sturen.



- d. Het bestuur streeft een inclusieve, open en gelijkwaardige cultuur na binnen de sportorganisatie.

4. Transparantie

Transparantie verhoogt het vertrouwen in de organisatie en stimuleert bestuurders en medewerkers om beter te presteren.

Het bestuur van een sportorganisatie is bereid om zich regelmatig naar haar omgeving te verantwoorden. Het afleggen van verantwoording is essentieel voor goed sportbestuur en is verbonden aan het dragen van verantwoordelijkheid. Het maakt controle mogelijk, creëert draagvlak en helpt doofpotsituaties voorkomen.

Good practices

- a. Het bestuur maakt zichtbaar welke ambities en doelen zij heeft geformuleerd, onder meer in het meerjaren- en jaarplan.
- b. Het bestuur hanteert deugdelijke normen voor financiële verslaggeving¹ en interne procedures, waarbij onder meer een periodieke risicoanalyse wordt gemaakt en gecommuniceerd.
- c. Het bestuur laat zien hoe de bestuurlijke inrichting van de sportorganisatie is vormgegeven, inclusief een rooster van aftreden, onverenigbaarheden, mandatering en beleidskeuze over zittingstermijnen, waarbij maximale termijn van in totaal 9 jaar het streven is.
- d. Het bestuur is open over de financiën, de financiering en de wijze waarop dit wordt gecontroleerd.
- e. Het bestuur verantwoordt zich over het eigen handelen. Op individueel niveau verantwoorden bestuurders zich over hun onafhankelijkheid, kwaliteit en professionaliteit.

Basisvoorwaarden goed bestuur

Het publiceren van de belangrijkste governance stukken behoort tot de basisvoorwaarden van goed bestuur. Van elke sportorganisatie wordt verwacht dat zij aan deze voorwaarden voldoet.

Het bestuur publiceert de onderstaande stukken:

- Het jaarverslag
- De statuten
- Het bestuursreglement (en indien van toepassing het directiereglement dat de mandatering van de directie regelt)
- De samenstelling portefeuilleverdeling, nevenfuncties, en honorering van het bestuur
- Het rooster van aftreden van het bestuur
- De klachtenregeling (inclusief het aantal klachten en hoe deze zijn afgehandeld)
- De klokkenluidersregeling (indien wettelijk verplicht)
- Contactgegevens van de vertrouwenscontactpersoon (VCP)

¹ Op basis van de huidige regelgeving is dat de ontwerprichtlijn 640 (en RjK C1 (Kleine Organisaties zonder winststreven



- Dopingreglement en topsportstatuut (indien van toepassing)
- Reglement seksuele intimidatie en GOG (indien van toepassing)
- Tuchtreglement of aansluiting Instituut Sportrechtspraak (indien van toepassing)
- Reglement Matchfixing (indien van toepassing)

Verantwoording

Deze code Goed Sportbestuur is tot stand gekomen onder toezicht van een stuurgroep, ingesteld door NOC*NSF. In diverse beleidsdocumenten is de intentie uitgesproken om de bestaande code '13 Aanbevelingen voor Goed Sportbestuur' uit 2005 te herijken. Zowel in de Sportagenda 2017+ als in het Sportakkoord zijn hiervoor kaders geschetst. NOC*NSF heeft deze taak op zich genomen en verantwoord zich voor het eindresultaat aan de leden van NOC*NSF en de partners van het Sportakkoord.

Eind 2018 is een start gemaakt met het herijkingsproces door het houden van een inventariserend symposium 'code Goed Sportbestuur- wat nu?'. Deelnemers uit de hele breedte van de sportsector, waaronder ook de voorzitter van de toenmalige commissie Goed Sportbestuur Jan Loorbach, reflecteerden op de wensen voor een nieuwe code. Daarna is de stuurgroep samengesteld onder leiding van Gerard Dielessen, algemeen directeur van NOC*NSF.

De eerste contouren van een nieuwe code zijn besproken met een brede vertegenwoordiging uit de sportsector in 2 aanvullende symposia op 19 april en 3 juli 2019. De stuurgroep is begeleid in het uitwerken van de codetekst door Bart de Lange van Governance Q. Een eerste concept codetekst is besproken in 5 focus gesprekken met ruim 40 bestuurders van sportbonden, NOC*NSF en sportserviceorganisaties.

Leden van de Stuurgroep code Goed Sportbestuur:

- Gerard Dielessen (NOC*NSF, vz)
- Bart de Lange (Governance Q)
- Yolanda Barend (VWS)
- Frank van Eekeren (USBO)
- Marieke van der Plas (KNGU)
- Aschwin Lankwaarden (KNZB)
- Paul Sanders (KWBN)
- Ronald Termaat (KNvVL)
- Jaap Wals (KNCB)
- Joop Bongers (Sportvisserij NL)
- Norman Uhlenbusch (NHB)
- Huibert Brands (NOC*NSF, Projectleider)

De stuurgroep heeft de opdracht aangenomen om een code te laten maken die breed toepasbaar is en die recht doet aan de grote diversiteit aan organisaties in de sport. De nieuwe code zet aan tot ontwikkeling van de sector op het gebied van maatschappelijke relevantie, diversiteit en bestuurlijke- en organisatorische kwaliteit. Het is een code op basis van principes geworden, waarbij elke organisatie die ermee werkt, uitgedaagd wordt om alle principes toe te passen en aan belanghebbenden uit te leggen hoe zij deze toepast.