

Met een structurele integriteitsaanpak naar een veilige, eerlijke en schone sport.

Handreiking voor sportbonden
oktober 2022



Inleiding

In 2032 is Nederland het sportiefste land ter wereld en heeft iedereen dagelijks sportplezier. Dat is de ambitie van NOC*NSF, uitgewerkt in de Sportagenda 2032. Als onderdeel van deze ambitie streven alle sportbonden naar een 100% sociaal veilige, gezonde en inclusieve sportomgeving. We staan voor een veilige, eerlijke en schone sport, met een aanpak die integriteit bevordert én bewaakt.

Integriteit gaat over het bevorderen van de waarden van de sport: open, eerlijk en veilig. Over het creëren en in stand houden van een positieve sportcultuur. En daarmee ook over het tegengaan van integriteitsschendingen in de sport: corruptie, fraude, grensoverschrijdend gedrag, doping, matchfixing en criminele inmenging. Voorkomen is daarbij altijd beter is dan genezen. Als het nodig is spreken we elkaar aan, kunnen we signalen veilig en laagdrempelig melden, en treden we op met eerlijke, zorgvuldige handhaving.

In de [Visie Sport & Integriteit 2024](#) staat beschreven hoe we onze integriteitsambitie kunnen waarmaken: met een integriteitsaanpak die ingaat op de positieve en negatieve kanten van integriteit, met een aanpak die integraal, professioneel en structureel is, met aandacht voor educatie, preventie, regelgeving, handhaving en ondersteuning.

Sportbonden staan in deze aanpak op een cruciale, centrale positie. Een sportbond draagt namelijk zorg voor haar leden en verenigingen, geeft vorm aan een topsportomgeving, heeft werknemers en vrijwilligers aan zich verbonden,

en is verantwoordelijk voor de kwaliteit van haar bestuur. Tegelijkertijd is er bij veel sportbonden beperkt tijd, geld en capaciteit beschikbaar om integriteit en sociale veiligheid goed te borgen, beleid te ontwikkelen en te bewaken, preventie continu aandacht te geven, en zorgvuldig op te treden bij klachten of meldingen. Daarmee is er wel de behoefte aan een eigen integriteitsmanager, die toegewijd hier verandering in kan brengen.

Het is de rol van deze integriteitsmanager om structureel en planmatig aan integriteit te werken, richting leden, verenigingen, topsport en de eigen (werk) organisatie van de bond, met (meerjaren) integriteitsaanpak. Zo kan een sportbond van reactief naar proactief gaan. Voor inhoudelijke ondersteuning van deze functie komt er daarom een leergang en financiering voor een aantal integriteitsmanagers bij sportbonden.

Structureel en planmatig aan integriteit werken betekent dat er een integriteitsaanpak moet komen: een schriftelijk vastgelegd plan. Helaas is er geen one size fits all model voor zo'n plan. Elke sport en elke sportbond bevindt zich immers in een eigen, unieke Ausgangssituation. Toch geldt dat er in elke integriteitsaanpak aandachtsgebieden, vragen en verplichte onderdelen vanuit wet- en regelgeving terugkomen. Deze onderdelen zijn daarom gebundeld in deze handreiking. Een handreiking die helpt om onze integriteitsambitie waar te maken en bij te dragen aan het sportiefste land ter wereld waarin alle Nederlanders sportplezier beleven.

Stappenplan voor een professionele integriteitsaanpak

1 Benoem een integriteitsmanager

Vertrouwenscontactpersoon, Vertrouwenspersoon en Integriteitsmanager

Bij de ontwikkeling en uitvoering van het integriteitsbeleid zijn verschillende functionarissen betrokken. De Directie en/of het Bestuur, de Ondernemingsraad, en medewerkers vanuit HRM en/of Juridische Zaken. Daarnaast zijn er twee cruciale functies: de vertrouwenspersoon en de integriteitsmanager. In veel sportorganisaties zijn daarnaast ook nog vertrouwenscontactpersonen (VCP) actief. Hieronder volgt een beknopte omschrijving van deze functies, en vervolgens een uitgebreid functieprofiel van de integriteitsmanager.

Vertrouwenspersoon

In de meeste organisaties, ook in de sport, is het al gebruikelijk om één of meerdere, interne en/of externe vertrouwenspersonen aan te stellen. De rol is geprofessionaliseerd, er is een beroepsvereniging (Landelijke Verenigingen van Vertrouwenspersonen, LVV) en er zijn diverse geaccrediteerde opleidingen, waaronder een bijscholing tot Vertrouwenspersoon Sport. Vertrouwenspersonen kunnen intern aangesteld worden (na opleiding, en op basis van schriftelijke afspraken over geheimhouding) of extern ingehuurd worden (individueel of via een poule). Grotere organisaties kiezen vaak voor beide opties tegelijkertijd.

De belangrijkste rol van een vertrouwenspersoon is om (mogelijke) melders en klagers te kunnen bijstaan op een persoonlijke en vertrouwelijke manier. De vertrouwenspersoon is geen meldpunt: zo lang een (mogelijke) melder er niets mee wil, gebeurt er ook niets. Dit verlaagt de drempel om een lastige vraag of vervelende ervaring bespreekbaar te maken.

Een (mogelijke) melder kan zelf bepalen welke volgende stappen zij of hij wil zetten. Dan kan de vertrouwenspersoon helpen om met een goed geformuleerde melding bij het juiste meldpunt te komen. Samengevat is de rol van een vertrouwenspersoon:

- vertrouwelijk advies: opvangen, begeleiden, informeren en adviseren van een (potentiële) melder en andere betrokkenen bij een melding;
- over ongewenste omgangsvormen (arbo), integriteitsschendingen en misstanden (klokkenluiden), en in de sport: schendingen van tuchtreglementen (algemeen tucht, doping, matchfixing, seksuele intimidatie en grensoverschrijdend gedrag);
- periodiek geanonimiseerd rapporteren over gesprekken, trends en aandachtsgebieden, en op basis daarvan het bestuur wijzen op mogelijke risico's.

Zorg ervoor dat de vertrouwenspersoon een onafhankelijke positie heeft. Deze rol kan dus niet gecombineerd worden met bijvoorbeeld die van bestuurslid, directeur, integriteitsmanager of HR-medewerker. Overigens is het aanstellen van een vertrouwenspersoon voor werknemers conform artikel 36 van de CAO sport reeds verplicht voor werkgevers in de sport, en wordt dit bovendien voor sportbonden die lid zijn van NOC*NSF ook verplicht in de minimale kwaliteitseisen vanaf 2024. Het is mogelijk om deze vertrouwenspersoon voor werknemers ook een rol te geven als vertrouwenspersoon voor leden, mits deze vertrouwenspersoon voldoende kennis en kunde heeft op dit gebied.

Integriteitsmanager

Veel organisaties hebben tegenwoordig een 'integriteitsmanager', al verschilt de naam per sector, bijvoorbeeld integriteitscoördinator, ethics officer of compliance officer. In de sport is 'integrity officer' een specifieke rol in een



aantal meldsystemen, m.n. rondom matchfixing. Om verwarring te voorkomen, is voor de sport daarom nu voorlopig gekozen voor 'integriteitsmanager'.

De integriteitsmanager geeft invulling aan de volgende taken (die niet uitgevoerd kunnen worden door een vertrouwenspersoon):

- ontwikkeling van beleid op integriteit en ongewenste omgangsvormen (zowel preventie als handhaving) voor de bonds- en (indien aanwezig) de werkorganisatie, de verenigingen (aangesloten clubs en leden), en topsport (topsporters, staf, topsportorganisatie); dit alles onder verantwoordelijkheid van het bestuur/directie;
- het zijn/coördineren van een formeel meldpunt binnen de sportbond, en de directie (het bestuur) adviseren over de behandeling van casuïstiek en meldingen/klachten (inschatten ernst, begeleiden van klachten over ongewenste omgangsvormen conform de klachtenregeling, opdracht geven tot onderzoek, contact met CVS, ISR, politie etc., sanctionering, interne en externe communicatie (zelf of afstemmen), lessen trekken en adviseren over organisatorische en beleidsmatige aanpassingen, etc.);
- invulling geven aan verantwoording/rapportage namens bestuur/directie voorbereiden (jaarverslag, etc.), en namens de bond een netwerk- en kennisfunctie invullen, hierbij ook onderhouden van samenwerking met koepel, internationale sportfederatie en andere (nationale en internationale) externe organisaties relevant voor integriteit in de sport.

Bij het ontwikkelen en uitvoeren van beleid, zorgt de integriteitsmanager ervoor dat de sportbond voldoet aan de relevante wet- en regelgeving, kaders en minimale kwaliteitseisen. Dat doet de integriteitsmanager vaak in afstemming met interne en externe stakeholders.



De rol van integriteitsmanager maakt duidelijk dat die niet vanuit vertrouwelijkheid contact heeft met een betrokkene. Indien iemand op vertrouwelijke basis wil sparren zal daarvoor contact gezocht kunnen worden met een (interne of externe) vertrouwenspersoon. Vertrouwenspersoon en integriteitsmanager kunnen dan ook nooit één en dezelfde persoon zijn.

Ook moet de integriteitsmanager zijn rol zuiver kunnen uitvoeren. Daarom is deze functie onverenigbaar met de volgende andere functies: lid algemene vergadering, lid bestuur of raad van toezicht, lid directie, coach of trainer in dezelfde organisatie, lid ondernemingsraad, vertrouwenspersoon, aanklager binnen de sport of lid van een tuchtorgaan binnen de sport, of een nevenfunctie bij een sponsor.

Om onafhankelijk te kunnen optreden, valt de integriteitsmanager direct onder de Directie of het Bestuur. Vanwege de tijds- en piekbelasting wordt ontraden dat de functie gecombineerd wordt met andere rollen. Verder wordt aanbevolen dat de integriteitsmanager geen andere rollen op gebied van HRM of Juridische Zaken heeft, of in ieder geval vermijdt om in die rol betrokken te zijn bij arbeidsrechtelijke zaken (bijv. functioneren en beoordelen, arbeidsrechtelijke conflicten).

Voor kleine bonden (zonder werkgeversverplichtingen) kan worden gekeken naar een poule van integriteitsmanagers die inzetbaar zijn voor meerdere sportbonden, of het gezamenlijk aanstellen van één persoon voor meerdere bonden. Voor grote bonden (met veel werknemers, leden en verenigingen) is één persoon wellicht niet genoeg. Bovendien kunnen grote bonden behoefte hebben om zelf gespecialiseerde kennis en kunde in huis te hebben. Bijvoorbeeld op technische onderwerpen zoals financiële integriteit en matchfixing. Dan kan het takenpakket verdeeld worden over verschillende mensen in een team. Goede coördinatie is dan wel van belang.

NOC*NSF heeft samen met de WOS een functieprofiel voor de integriteitsmanager ontwikkeld en laten wegen. Dit profiel is leidend bij de invulling van de functie. Het functieprofiel vormt ook de basis voor de leergang integriteitsmanagement in de sport.

Vertrouwenscontactpersoon

De vertrouwenscontactpersoon (VCP) is tot slot nog een bekend begrip in veel sportorganisaties. Bonden zijn momenteel verplicht een VCP aan te stellen vanuit de Minimale kwaliteitseisen van NOC*NSF. Voor VCP van bonden bestaat geen functieprofiel of opleiding. Ook steeds meer verenigingen hebben een VCP. In sommige gevallen omdat dit vereist is bij deelname aan de Regeling Gratis VOG of omdat de lokale gemeente dit eist als onderdeel van de Basiseisen Integriteit Sportaanbieders. Voor de VCP van verenigingen is een functieprofiel opgesteld en wordt een opleiding gegeven.

De VCP is een contactfunctionaris binnen de vereniging of bond die zich inzet voor preventie, en laagdrempelig aanspreekbaar is bij incidenten. Bij incidenten biedt de VCP een luisterend oor, verwijst vervolgens door naar het juiste meldpunt. De VCP informeert het bestuur, is niet verantwoordelijk voor de oplossing van een incident, en kan melders ook geen geheimhouding bieden. Dit leidt in de praktijk bij incidenten tot verkeerde verwachtingen bij melders en zeer diverse rolinvullingen bij vertrouwenscontactpersonen. Daarom stimuleert NOC*NSF dat deze rol op bondsniveau verdwijnt, en op verenigingsniveau anders ingevuld gaat worden.

Bij voorkeur is een VCP bij verenigingen vooral actief op preventie en bewustwording. Voor bonden stimuleert NOC*NSF dat de rol van VCP vervangen wordt door twee gescheiden functies, namelijk een integriteitsmanager en vertrouwenspersonen. Bonden die hiervoor kiezen, voldoen aan de betreffende minimale kwaliteitseis van NOC*NSF en hebben geen VCP op niveau van de bond meer nodig.

Functieprofiel Integriteitsmanager

Kader

Als integriteitsmanager ben je werkzaam voor de directie van de sportbond (of het bestuur als er geen directie is), OF als integriteitsmanager ben je werkzaam voor het directie/bestuur van meerdere sportbonden.

Je rapporteert rechtstreeks aan de directie (of het bestuur/het bestuurslid met integriteit in de portefeuille) en bent zelfstandig verantwoordelijk voor uitvoering van de werkzaamheden, inclusief bijbehorend budget (en de verantwoording hierover). Je hebt nauw contact met anderen binnen de sportbond en werkt geregeld samen voor de uitvoering van de werkzaamheden. Je bent een gedegen adviseur die gevraagd en ongevraagd kan adviseren, tegenspraak kan bieden, en kan optreden in gevoelige situaties. Je bent in staat draagvlak te ontwikkelen voor integriteitsbeleid en de bijbehorende activiteiten, zowel binnen de bond als bij verenigingen en andere stakeholders.

Functiebeschrijving

Als integriteitsmanager ben je in de kern bezig met het bevorderen van een eerlijke, open, veilige, inclusieve en betrouwbare sport, het tegengaan van integriteitsschendingen (corruptie, fraude, grensoverschrijdend gedrag, ongewenste omgangsvormen, doping, matchfixing en criminele inmenging), en het signaleren en beperken van integriteitsrisico's, binnen jouw sportorganisatie (en aangesloten leden). Daar horen de volgende werkgebieden bij.

Beleidsontwikkeling

Ontwikkelen, borgen, (laten) uitvoeren, monitoren en actualiseren van preventie- en handhavingsbeleid. Hierbij gaat het om:

- Beleid op integriteit en ongewenste omgangsvormen (zowel preventie als handhaving) voor de bonds- en (indien aanwezig) werkorganisatie (bestuur/ medewerkers/ zelfstandigen/ vrijwilligers/ etc.); de verenigingen (aangesloten clubs en leden), en topsport (topsporters, staf en topsportorganisatie)
- Bij preventief beleid kan gedacht kan worden aan screening, gedragscodes/ werkwijzen, het (continu) signaleren en verkleinen van risico's, adviseren over organisatorische of beleidsmatige maatregelen daartoe, voorlichting, educatie en communicatie, ethisch leiderschap, beleid rondom jeugd en kwetsbare groepen, beleid rondom topsport en beleid rondom bestuur en commissies.
- Bij handhavingsbeleid kan gedacht worden aan beleid rondom eigen tuchtrecht, waaronder kwaliteitsbewaking van aanklager, tuchtorganen en vertrouwenspersoon, maar ook de klachtenregeling (ongewenste omgangsvormen o.b.v. arbo-regels) en klokkenluidersregeling (misstanden o.b.v. wet bescherming klokkenluiders) en handhaving van afspraken, ordemaatregelen en tuchtrechtelijke sancties.
- Op de hoogte zijn en blijven van actuele beleidsrelevante ontwikkelingen, waaronder inzichten in gedragsbeïnvloeding, groepsdynamiek en risicobeheersing, maar ook veranderende wet- en regelgeving op nationaal en internationaal niveau.

Advisering

Advisering van bestuur (en directie) over integriteitsbeleid voor preventie en handhaving. Het gaat daarbij om gevraagd en ongevraagd advies. Signaleren van integriteitsrisico's en advisering over aanpak van deze risico's. Het verhogen van risicobewustzijn binnen de organisatie en bij bestuur/directie. Versterken van ethisch leiderschap van bestuur, directie en management.



Samenwerking

Onderhouden van contacten en samenwerking met stakeholders (en verbinden van stakeholders onderling) waaronder andere sportbonden, NOC*NSF, atletencommissie van de bond, internationale federaties, tuchtrechtelijke instanties en opsporingsinstanties. Netwerk- en kennisfunctie voor de eigen organisatie en aangesloten verenigingen/leden.

Communicatie en verantwoording

Rapportage en verantwoording richting directie (en bestuur). Het jaarlijks opstellen van een integriteitsjaarverslag over beleid en de afhandeling van casuïstiek. Eerste aanspreekpunt voor interne en externe communicatie. Budgetbeheersing, levert verantwoording over de inzet van (financiële en organisatorische) middelen ten behoeve van het integriteitsbeleid.

Incidentbegeleiding

Eerste aanspreekpunt en formele meldpunt waar signalen en meldingen binnen komen gericht aan verantwoordelijk bestuur/directie sportbond. Eerste analyse van signalen en meldingen en verder opwerken/doorzetten. Begeleiden van klachten conform klachtenprocedure.

Advisering bestuur rondom afhandeling signaal/melding, bestuurlijke verantwoordelijkheid, maatregelen en interne en externe communicatie. Spin in het web bij casuïstiek die overzicht bewaart en stakeholders informeert.





Functie-eisen

- Academisch werk- en denkniveau
- Brede kennis van beleidsterreinen die relevant zijn voor integriteit (bijv. HRM, juridisch, bestuurs- en bedrijfskunde, organisatiekunde en -psychologie)
- Afgeronde leergang integriteitsmanagement (of bereid hieraan deel te nemen).
- Minimaal 5 jaar werkervaring
- Affiniteit met sport en sportorganisaties
- Aantoonbare ervaring met beleid op integriteit en ongewenste omgangsvormen. Kennis en ervaring met integriteitsvraagstukken binnen de sport is een pré.
- Als onderdeel van de functie dient een VOG verschaft te worden en referenties.
- Deze functie is onverenigbaar met de volgende functies: lid algemene vergadering, lid bestuur of raad van toezicht, lid directie, coach of trainer in dezelfde organisatie, lid ondernemingsraad, vertrouwenspersoon, aanklager binnen de sport of lid van een tuchtorgaan binnen de sport, of een nevenfunctie bij een sponsor. Een combinatiefunctie met bijv. JZ/HRM wordt ontraden.

Profiel

- Integer en empathisch
- Organisationsensitief en intrinsiek gemotiveerd om het risicobewustzijn te verhogen
- Proactief
- Onafhankelijke denker en uitvoerder
- Stevige en kritische gesprekspartner
- Netwerker, verbinder en aanjager

Arbeidsvoorwaarden

De functie wordt ingedeeld in schaal 12 van de salarisschaal van de CAO sport, met een salaris tussen de EUR 4.126 en EUR 5.792 bruto per maand afhankelijk van ervaringsjaren. (Gebaseerd op advies EZV in opdracht van WOS: 499 – 548 punten IFA.)

2 Breng de huidige stand van zaken in beeld

Naar een structurele integriteitsaanpak

Alle sportbonden zijn al actief op integriteit en hebben onderdelen van een integriteitsaanpak al gerealiseerd. Niemand begint dus op nul. Tegelijkertijd zal het voor een aantal sportbonden voor het eerst zijn dat er gewerkt wordt aan een integrale en structurele aanpak, vastgelegd in een plan. Bovendien vergt het bouwen en onderhouden van een veilige sport- en werkomgeving een continue, gemotiveerde en daadkrachtige inspanning. Dit gaat het best door middel van een meerjarige aanpak, met een jaarlijkse cyclus van acties, prioriteiten en verantwoording. Bij het beginnen met het ontwikkelen van zo'n plan kunnen onderstaande vragen helpen:

- **Missie en visie:** welke visie heeft het bestuur en/of de directie op integriteit, de doelen van de Sportagenda 2032 en de Visie Sport & Integriteit 2024? Wat zijn de bredere doelstellingen van de sportbond, en hoe passen die bij de maatschappelijke en beleidsmatige ontwikkelingen in de eigen sport en de sector als geheel? Wat wil het bestuur uitdragen over integriteit? Wat wil het bestuur in de toekomst bereiken?
- **Doelgroepen en bereik van de bond:** Voor welke groepen draagt de sportbond een verantwoordelijkheid, en wie moeten binnen bereik van het integriteitsbeleid vallen? Voor de meeste sportbonden zijn dit: eigen bestuur en directie, verenigingen en leden, vrijwilligers en inhuur, eventueel werknemers, en eventueel topsport.
- **Analyse huidige stand van zaken:** Hoe staat het bij de sportbond op dit moment met de integriteitsthema's, in de eigen (werk)organisatie, bij de aangesloten verenigingen, en in de topsportomgeving? Denk hierbij aan een

risicoanalyse om kwetsbaarheden in kaart te brengen, een cultuuranalyse om een reëel beeld te krijgen van de cultuur in (delen van) de sportbond, zicht op de prevalentie van schendingen, en zicht op de aanwezigheid, kwaliteit, zichtbaarheid en effectiviteit van bestaande maatregelen.

- **Intern en extern netwerk en taakverdeling:** Welke capaciteit is er binnen of rondom de sportbond beschikbaar voor integriteit, en welke rol- en taakverdeling is hierbij? Is de benodigde rollen- en functiescheiding gewaarborgd? Geeft het bestuur steun aan de integriteitsmanager?

Op basis van bovenstaande vragen kan een integriteitsmanager inzicht krijgen in de stappen die gezet moeten worden, de prioriteiten hierbij, en de benodigde middelen. Dit is de basis voor een plan voor een integriteitsaanpak. Het volgende deel bevat de opzet voor zo'n plan.

Beschikbare hulpmiddelen:

- [Structuur van plan voor integriteitsaanpak](#)
- [Overzicht maatregelen integriteitsbeleid](#)
- [Overzicht beschikbare voorlichting/educatie](#)
- [Korte beschrijving rollen Vertrouwenspersoon en Integriteitsmanager](#)
- [Functieprofiel integriteitsmanager](#)
- [Specialisatie vertrouwenspersoon sport](#)
- [Basiseisen Integriteit Sportaanbieders \(voor verenigingen\)](#)
- [Leergang integriteitsmanagement in de sport](#)
- [Model 'Drie kanten van integriteit'](#)
- [Quickscan integriteitsbeleid werkgevers](#)



3 Voldoe aan verplichte maatregelen

Overzicht maatregelen en acties voor een integriteitsaanpak

Dit is een overzicht van de 'gereedheidskist' van de integriteitsmanager: de maatregelen die ingezet kunnen worden om de integriteit in een sportomgeving en -organisatie te bevorderen en bewaken. Niet al deze maatregelen zijn altijd nodig. Ook zegt dit overzicht nog niets over de volgorde waarin ze uitgevoerd moeten worden. Wel is van elke maatregel aangegeven of, en zo ja vanuit welk kader, een maatregel verplicht of aanbevolen is.

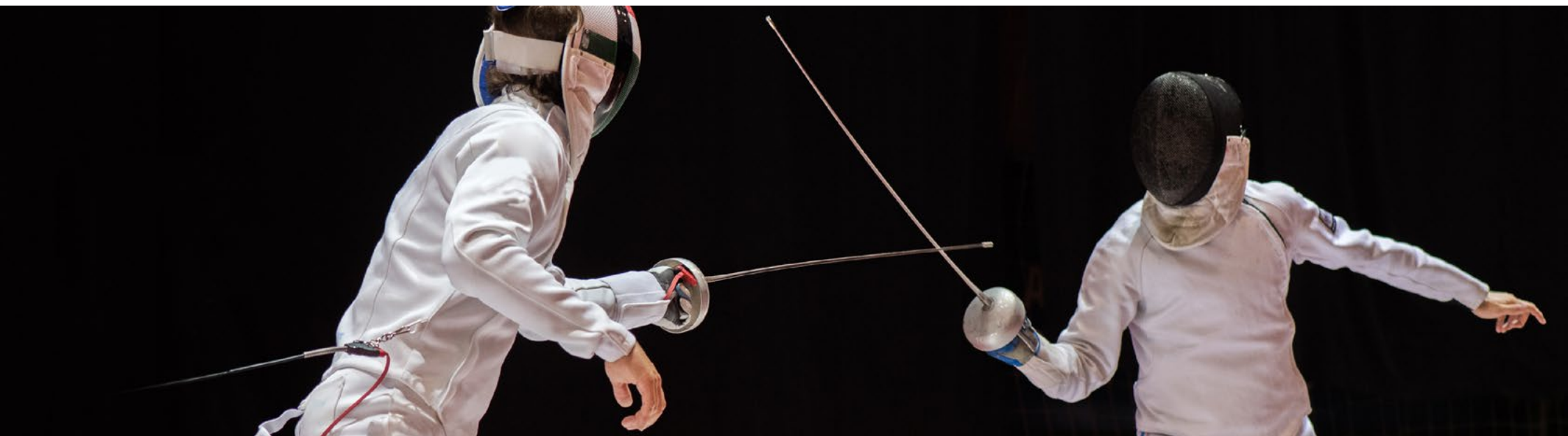
- Minimale Kwaliteitseisen: verplichting voor sportbonden aangesloten bij NOC*NSF
- CAO Sport: verplichting voor sportwerkgevers aangesloten bij de WOS
- High 5 Verenigingen: aanbevelingen voor sportverenigingen
- Basiseisen Integriteit Sportaanbieders: aanbevelingen voor sportverenigingen; soms verplichting voor verenigingen, door lokale gemeente
- Code Goed Sportbestuur: aanbeveling voor sportorganisaties, pas toe én leg uit
- Werkgevers (minimaal): aanbeveling voor werkgevers door Huis voor Klokkenluiders van meest noodzakelijke maatregelen

Onderdelen integriteitsbeleid	Check: verplichting	MKE	CAO Sport	High 5	Basiseisen	Code Goed Sportbestuur	Werkgevers (minimaal)
Coördinatie en borging							
Integriteitsmanager							V
Plan van aanpak integriteit				V			V
Visie en doelen op integriteit				V			
Portefeuillehouder in bestuur							
Middelen in begroting (tijd, geld)							
Risicoanalyse: - checklist GOG (CVSN) - zelfinspectie Werkdruk en ongewenst gedrag (Nederlandse Arbeidspectie)				V			V
RI&E	V		V (wet)				
Cultuuronderzoek							
Leiderschap en strategie							
Voorbeeldgedrag bestuur, directie, coach							
Training/voorlichting bestuur, directie, coach							V
Op agenda van bestuur				V		V	
Profiel (werving) bestuurders, directie, coach						V	
Beoordelingskaders bestuur, directie, coach							
Integriteit weegt mee bij keuzes bestuur							



Communicatie, normen en waarden							
Gedragscodes bestuur, directie, werknemers	V	V		V	V		V
Gedragscodes sporters, leden, kader				V			
Communicatie over integriteit				V			
Structuren en procedures							
Screening VOG	V	V			V		
- Regeling Gratis VOG (vrijwilligers)							
- VOG aanvragen voor werknemers/bestuur	V	V			V		
Deelname verenigingen Gratis VOG regeling							
Deelname verenigingen Basiseisen Integriteit							
Screening bij werving (werknemers)							
Algemeen tuchtreglement	V	V					
Reglement Seksuele intimidatie (blauwdruk 2019)	V	V					
Nationaal Dopingreglement (via ISR)	V	V					
Binding aan besluiten Dopingautoriteit	V	V					
Reglement Matchfixing (blauwdruk)	V	V (topsport)					
Binding werknemers/vrijwilligers tuchtrecht	V	V		V			
Veiligheid van het terrein/faciliteiten				V			
Vierogenprincipe				V			
Monitoring gokmarkt, financiële bewegingen							
Educatie en cultuur							
Opleiding coaches en staf							
Opleiding bestuur en kader							
Licentiesysteem							
Dilemmatraining							
Moreel beraad							
Intervisie							
Voorlichting werknemers							V
Voorlichting sporters (zie overzicht)							
Weerbaarheid sporters							
Beoordelingskaders sporters							

Melden en handhaven							
Vertrouwenscontactpersoon	V	V		V	V	V	
Vertrouwenspersoon (werknemers)	V	V					V (wet)
Aanklager (tuchtrecht)	V	V					
Onderzoeksprocedure (intern)							
Klokkenluidersregeling, intern meldpunt	V	V				V	V (wet)
Klachtenregeling (OO), incl. preventie	V	V	V (wet)				
Incidentbegeleiding en -communicatie							
Verantwoording en rapportage							
Jaarlijkse rapportage aan OR en directie	V						V (wet)
Atletenvertegenwoordiging	V	V					
Jaarlijkse rapportage goed sportbestuur	V	V				V	
Openbaarmaking nevenfuncties bestuurders	V	V				V	
Jaarlijkse rapportage klachtenregeling	V	V					



4 Maak een plan van aanpak

Structuur van een plan voor (meerjarige) integriteitsaanpak

Een (meerjaren)plan voor integriteit bevat ten minste de onderdelen die hieronder benoemd worden. Eventueel kan dit uitgewerkt worden in deelplannen met een vergelijkbare structuur, gericht op een specifieke doelgroep (verenigingen, topsport, bestuur).

- Missie en visie:
 - Welke onderwerpen horen bij integriteit, wat omvat integriteitsbeleid
 - Doelstelling, missie, visie van de sportbond
 - Scope en doelgroepen van het integriteitsbeleid
- Analyse van huidige stand van zaken:
 - Cultuur, risico's, kwetsbare posities/processen, prevalentie
 - Perceptie van integriteit in de sportbond, wat heeft de sportbond in het verleden meegemaakt op integriteit, waar staat ze nu
 - Relevant wettelijk kader en (sport)reglementair kader
 - Overlegstructuren rondom het thema integriteit
- Werkwijze en taakverdeling van betrokken functionarissen:
 - Rollen en verantwoordelijkheden
 - Interne en externe samenwerking
 - Positie en bevoegdheid van de integriteitsmanager
- Planning van maatregelen en acties op de verschillende aandachtsgebieden:
 - Leiderschap en strategie (goed bestuur, voorbeeldgedrag)
 - Communicatie, normen en waarden (gedragscode, campagnes, bijeenkomsten)
 - Structuren en procedures (reglementen, werkwijzen, verkleinen van risico's)
 - Educatie en cultuur (voorlichting, opleiding, intervisie en moreel beraad)



- Maatschappelijke ontwikkelingen en relevantie voor de eigen sport
- Melden en handhaven (vertrouwenswerk, incidentmanagement)
- Verantwoording en rapportage (evalueren, rapporteren, transparantie)
- Borging en verantwoording
 - Begroting en beschikbare capaciteit
 - Rapportage en wijze van verantwoording
 - Opstellen van een jaarkalender
- Evaluatie
 - Monitoren van beleid en resultaten
 - Evaluatiemomenten
 - Actualiseren van beleid



5 Stel het plan vast in het bestuur

Een veilige, eerlijke en schone sportomgeving begint op het hoogste niveau in de organisatie. Het is uiteindelijk ook de verantwoordelijkheid van het bestuur om hier zorg voor te dragen. Draagvlak, visie en commitment van het bestuur en (eventueel) de directie is daarom cruciaal. Bovendien is integriteit een onderwerp dat continu aandacht, tijd en capaciteit zal vragen. En waar het bestuur verantwoording over moet afleggen aan de leden en de samenleving.

Stel het plan van aanpak voor integriteit daarom vast in het bestuur. Neem het bestuur en de directie ook van begin af aan mee in de ontwikkeling en uitvoering

van dit plan. Het verdient de aanbeveling om expliciet een portefeuillehouder integriteit binnen het bestuur aan te wijzen. Zo heeft de integriteitsmanager een direct aanspreekpunt, en is het onderwerp binnen het bestuur goed geborgd. Stel tot slot direct een jaarlijkse beleids- en rapportagecyclus vast, en maak het integriteit onderdeel van de reguliere begroting. Zo wordt voorkomen dat een veilige sportomgeving onverhoopt van de agenda valt. En kan het bestuur jaarlijks transparant zijn naar de leden over de inspanningen van de organisatie op integriteit.



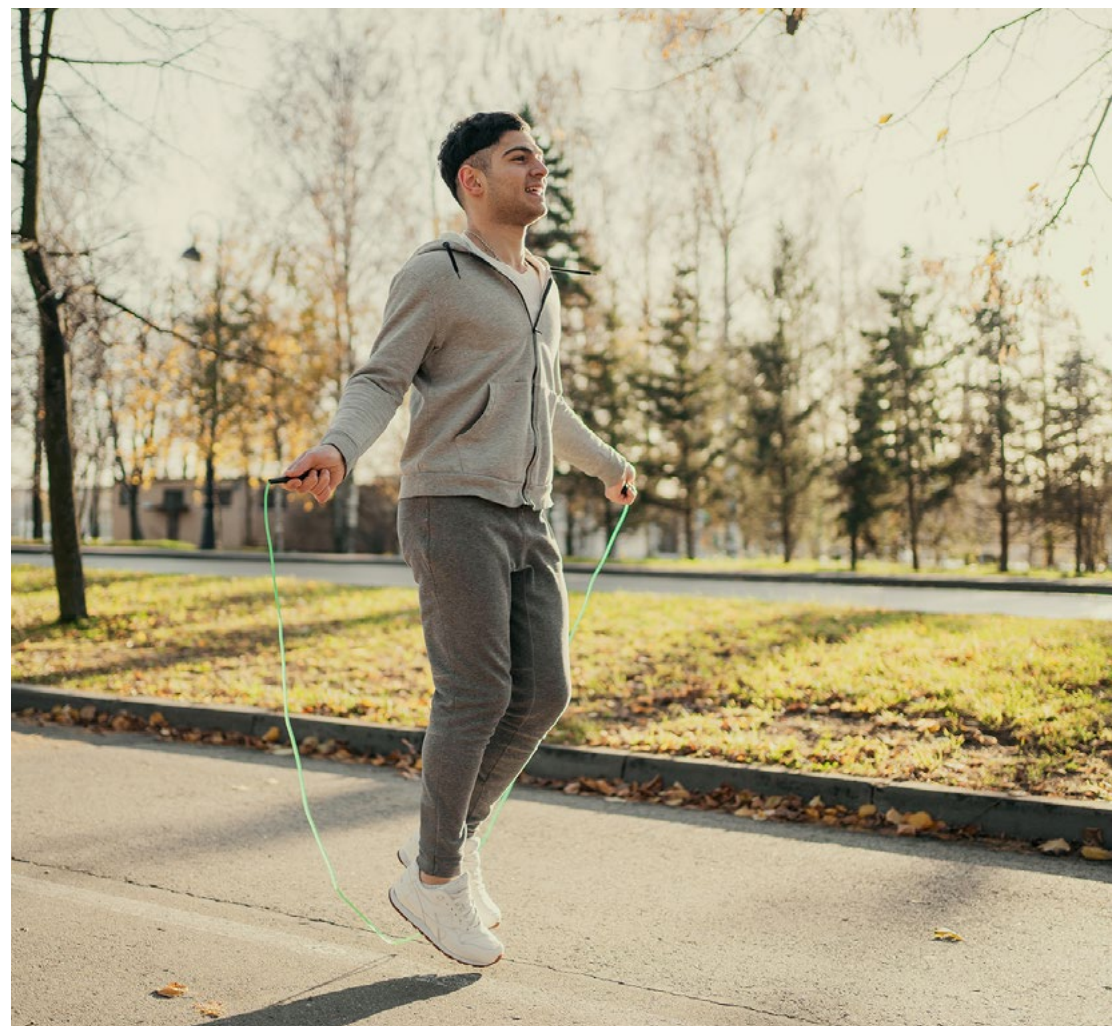
6 Bepaal een ambitie op de gratis VOG-regeling

Een sportvereniging met sportaanbod voor kinderen, sporters met een beperking of jonge topsporters kan gebruik maken van de Regeling Gratis VOG. Een VOG staat voor Verklaring Omtrent het Gedrag. Dat is een verklaring van het ministerie van Veiligheid en Justitie, waaruit blijkt dat het gedrag uit het verleden van die persoon geen bezwaar oplevert voor het gevraagde doel. Het wordt sportverenigingen aangeraden om de (beoogde) vrijwilligers die met kwetsbare mensen (gaan) werken te laten screenen op hun verleden.

Via de Regeling Gratis VOG is het voor een sportvereniging mogelijk om VOG's voor vrijwilligers kosteloos klaar te zetten. Normaal gesproken kost een VOG namelijk 30 à 40 euro. Dankzij deze regeling is het gratis voor vrijwilligers in de sport. Bovendien zorgt de regeling er ook voor dat de vereniging aan de slag gaat met preventief beleid. Dat is namelijk een voorwaarde voor deelname.

Verenigingen kunnen hierbij gebruik maken van een ondersteuningstraject door een expert. Deze expertpoule staat verenigingen bij in het opzetten en implementeren van een actief en gedegen preventiebeleid. De vereniging krijgt gemiddeld 15 uur aan begeleidingstijd. Ook dit is gratis voor verenigingen. Tijdens een intakegesprek wordt samen met de vereniging de route en inzet van de expert bepaald. Verenigingen kunnen het ondersteuningstraject aanvragen via vog@nocnsf.nl.

Sportbonden zijn vanaf eind 2023 verplicht om jaarlijks een doelstelling te bepalen voor het aantal verenigingen dat meedoet aan de Regeling Gratis VOG. Dat doel moet de bond kenbaar maken aan NOC*NSF. En elk jaar moet het doel hoger zijn. Ook eisen steeds meer gemeenten dat verenigingen gebruik maken van deze regeling. Bepaal daarom een ambitie op de Regeling Gratis VOG en bedenk op welke manier de sportbond deelname aan deze regeling kan stimuleren bij verenigingen.



7 Stimuleer de 'Basiseisen Integriteit' bij verenigingen

Zorgen voor een positieve, veilige en inclusieve sportcultuur is de verantwoordelijkheid van ons allemaal en iedereen heeft daarin zijn eigen aandeel. In het Sportakkoord is vastgelegd dat alle gemeenten in overleg met hun verenigingen een 'ondergrens' opstellen voor een positieve sportcultuur en tegen grensoverschrijdend gedrag. Er zijn daartoe verschillende goede initiatieven genomen. Sportbonden kunnen dit beleid versterken en eveneens deze ondergrens stimuleren.

Om te voorkomen dat verenigingen met sterk uiteenlopende, verschillende eisen door gemeenten worden geconfronteerd (en bonden met een 'beleid per gemeente') hebben de VSG, NOC*NSF en sportbonden gezamenlijk een voorbeeldmodel ontwikkeld; het model Basiseisen Integriteit Sportaanbieders. Dit model bestaat uit vier basiseisen, waaraan verenigingen op lokaal niveau minimaal zouden moeten voldoen:

1. Gebruik regeling Gratis VOG
2. Gedragscode Sport
3. Vertrouwenscontactpersoon
4. Cursus of e-learning voor trainer-coaches

De sportbond kan verenigingen stimuleren, of eventueel zelfs verplichten, om gebruik te maken van de Basiseisen Integriteit. Neem in het plan van aanpak op hoe de sportbond dit gaat aanpakken. Download [hier](#) de volledige Basiseisen Integriteit Sportaanbieders met daarin meer informatie over wat een vereniging minimaal moet doen om aan deze eisen te voldoen.



8 Zorg voor educatie en voorlichting

Educatie en voorlichting zijn belangrijke manieren om veilig, eerlijk en schoon sporten te bevorderen. Het biedt sporters, trainers, leden en werknemers de kennis en kunde die ze nodig hebben om op een verantwoorde manier hun rol uit te oefenen. Dit begint aan de top van de organisatie. Het bestuur, de directie, hoger management, en trainers, coaches en ander kader in leiderschapsposities: zij dragen de meeste verantwoordelijkheid, en moeten dus het meest intensief voorgelicht worden.

Daarnaast is het van belang om talenten en topsporters van goede voorlichting te voorzien. Zij krijgen immers te maken met hele ingrijpende regelgeving, specifieke risico's en verleidingen, in een bijzondere omgeving. Zulke educatie bestaat het liefst niet alleen over kennisoverdracht, maar ook over het aanmoedigen van een open cultuur, waarin sporters zich kunnen en durven uitspreken als dat nodig is, en het versterken van de eigen weerbaarheid.

Er zijn al diverse voorlichtingsmogelijkheden beschikbaar, specifiek voor topsport, en voor andere doelgroepen. Verder geldt dat ook het in algemene zin verhogen en borgen van opleidingsniveau bijdraagt aan professionaliteit, kennis en kunde, en daarmee een veilige sportomgeving. Overweeg hierbij om bijvoorbeeld een licentiesysteem in te voeren.

Tot slot, voorlichting is het sluitstuk van een integriteitsaanpak. Zorg ervoor dat de andere onderdelen van deze aanpak op orde zijn. Zo is het van belang dat er een goed functionerend meldpunt is, dat reglementen kloppen en duidelijk zijn, en dat mensen geen onnodige risico's lopen. Dan heeft voorlichting en educatie het meeste effect.

Overzicht beschikbare voorlichting/educatie

Topsporters en begeleiders

- [Voorlichting Integriteit voor topsporters](#)
- [E-learning Integriteit voor topsporters](#)
- [Nationaal Educatieprogramma Doping](#)
- [E-learning Matchfixing](#)
- [Nationaal Coach Platform](#)

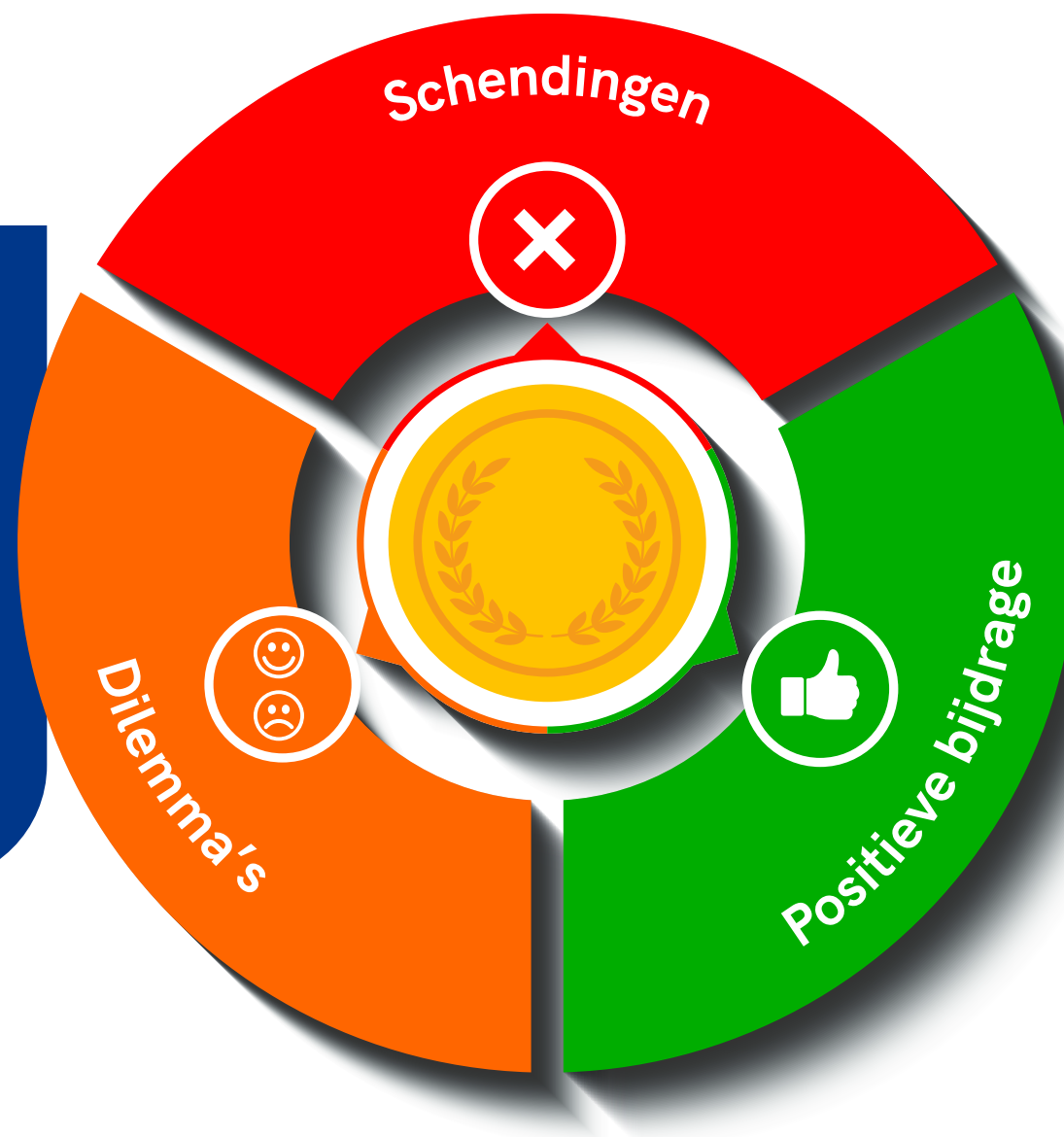
Algemeen

- [E-learning Discriminatie](#)
- [E-learning Financiële integriteit](#)
- [E-learning Matchfixing](#)
- [E-learning Pesten](#)
- [E-learning Seksuele intimidatie](#)
- [E-learning Goed sportbestuur](#)
- [Herkennen en voorkomen grensoverschrijdend gedrag](#)
- [Vertrouwenscontactpersoon \(VCP\) voor de vereniging](#)
- [E-learning Een beetje opvoeder](#)
- [Sporters met een verstandelijke beperking](#)
- [Trainen van pubers](#)
- [Trainen van jongeren met autisme](#)
- [Trainen van sporters met gedragsproblematiek](#)
- [Sporters met een auditieve/communicatieve beperking](#)
- [Sporters met een visuele beperking](#)
- [Inspiratiesessie Sociale Veiligheid](#)
- [Kennismakings sessie Centrum Veilige Sport Nederland](#)
- [Leergang integriteitsmanagement in de sport \(in ontwikkeling\)](#)



Model 'Drie kanten van integriteit'

Bij het bespreken van integriteit in een groep, training of voorlichting, kan dit model gebruikt worden om inzicht te bieden in de verschillende dimensies van integriteit, en hoe die elkaar raken. Integriteit kan een negatieve kant hebben, wanneer schendingen en ongewenst gedrag zich voordoen. Daarnaast is er de positieve kant van integriteit, waarbij het draait om een verantwoorde sportomgeving organiseren, met het daarbij passende gedrag. En tot slot een kant van dilemma's, waarbij je met elkaar de dialoog aangaat over bijvoorbeeld twijfels en vragen die ontstaan, en je samen bespreekt hoe ermee om te gaan.



9 Praat erover!

Praten over veilig sporten, komt niet zo maar op gang. Dat begint bij de top. Zorg er daarom voor het gesprek over integriteit binnen het bestuur (en directie) regelmatig gevoerd wordt. Dat kan gaan over de waarden, twijfels en dilemma's van het bestuur zelf. En dat kan gaan over de verantwoordelijkheid voor veilig sporten van het bestuur richting de leden en organisatie. Wat gebeurt er, wat moet er gebeuren, welke visie heeft het bestuur op integriteit, welke doelen worden er gesteld en welke middelen zijn er beschikbaar om die doelen waar te maken?

De toon van de top heeft veel impact. Zorg ervoor dat leidinggevende personen met regelmaat communiceren over veilige, eerlijke en schone sport. Het bestuur, directie en management, maar bijvoorbeeld ook coaches en andere stafleden met een leiderschapspositie. Cruciaal is dat het expliciet over integriteit gaat. Het is namelijk de rol van een leider om zaken bespreekbaar te maken en te houden. Let erop dat die communicatie authentiek is. Eigen verhalen, twijfels en dilemma's werken het beste. Het is krachtig als een leider zich kwetsbaar opstelt. En bij communicatie hoort ook gedrag, als rolmodel. Walk the talk, ook en juist in de kleine dingen. Pas als mensen voorbeeldgedrag zien, heeft communicatie effect.

Soms is het prettiger als mensen iets vertrouwelijk bespreekbaar kunnen maken. Zorg ervoor dat iedereen weet bij wie dat kan. Stel vertrouwenspersonen aan, en zorg ervoor dat die zichtbaar zijn. Mensen stappen het liefste naar iemand die bekend is. Bij de rol van vertrouwenspersoon hoort ook dat die zichzelf actief promoten en aanmoedigen dat mensen het gesprek met hen aangaan. Vergroot ook de bekendheid van het Centrum Veilige Sport Nederland. Draag actief uit dat mensen bij het CVSN hun verhaal kwijt kunnen, en dat het altijd goed is om ergens over te praten.

Zorg er tot slot voor dat alle informatie makkelijk terug te vinden is. Maak regelingen en reglementen, contactgegevens van vertrouwenspersoon en integriteitsmanager, en meldpunten zoals het CVSN, goed vindbaar op de website. Als die basisgegevens goed toegankelijk zijn voor mensen, kunnen communicatiemiddelen en campagnes doelgericht ingezet worden met de boodschap: praat erover!



10 Rapporteer jaarlijks over integriteit

Transparantie en verantwoording hoort bij elk onderwerp, maar bij integriteit is het van bijzonder belang. Het draagt bij aan openheid en vertrouwen. Ook is het een manier om een proactieve en positieve manier te laten zien wat de bond doet aan een veilig sportklimaat. In een jaarlijkse beleidscyclus van ontwikkelen, implementeren, evalueren en bijstellen, is een jaarlijkse rapportage ook goede input voor het vaststellen van een nieuw jaarplan en bijbehorende begroting.

Rapporteren begint bij de integriteitsmanager. Die maakt jaarlijks een verslag voor de directie en het bestuur. In dit verslag staat in ieder geval:

- Welke inspanningen heeft de bond gepleegd, met welke inzet, capaciteit en middelen? In welke mate zijn de doelstellingen van dit jaar gehaald? Welke ontwikkelingen deden zich het afgelopen jaar voor?
- Hoeveel meldingen en klachten zijn er geweest, hoe zijn deze afgehandeld? Hoeveel gesprekken hebben de vertrouwenspersonen gevoerd? Al deze informatie moet voldoende geanonimiseerd worden weergegeven.
- Welke nieuwe trends of risico's komen er op de bond af? Wat zijn aanbevelingen en voornemens voor het komende jaar? Waar moet de bond rekening mee houden?

Het bestuur en de directie kunnen deze rapportage breed inzetten, als onderdeel van het publieke jaarverslag, en om verantwoording af te leggen aan de leden. Verder kan de rapportage besproken worden met de atletenvertegenwoordiging, als deze er is. Tot slot is het verplicht om jaarlijks te rapporteren aan de ondernemingsraad of werknemersvertegenwoordiging, als de bond hierover beschikt. Ook hierbij kan de rapportage van de integriteitsmanager goed gebruikt worden.

