

De 13 Aanbevelingen van Goed Sportbestuur

Commissie Goed Sportbestuur

Motto: pas toe of leg uit!

(13 december 2004)

Aanbevelingen van Goed Sportbestuur

1. Inleiding

Het bestuur van NOC*NSF heeft, met instemming van de Algemene Vergadering, de "Commissie ter Advisering over Principes van Goed Sportbestuur", ofwel de "Commissie Goed Sportbestuur", ingesteld (voor opdrachtformulering zie bijlagen).

De aanleiding lag in de vaststelling dat NOC*NSF en de sportbonden, die veelal door vrijwilligers bestuurd worden met al dan niet een (klein) ondersteunend professioneel apparaat, zich in een bijzonder dynamische en snel veranderende omgeving bevinden. De eisen worden hoger en de taken steeds gecompliceerder. Bovendien worden de financiële belangen en de media-aandacht steeds groter. Aan de andere kant zijn er tendensen die leiden tot een grotere juridisering (alles vastleggen in spelregels t/m het sneller recht willen halen als instanties nalatig zijn) en materialisering en wordt het steeds moeilijker om vrijwilligers bij de sportorganisatie betrokken te houden. Dit heeft zijn weerslag op de verhoudingen tussen de verschillende organisaties in de sport als ook binnen die organisaties zelf. De tot standkoming van deze aanbevelingen is dus niet het gevolg van concrete calamiteiten of structurele en/of principiële tekortkomingen in het bestuur van sportbonden. Wel is er de wens om de kwaliteit van 'goed besturen' te borgen en waar nodig een kwalitatieve impuls te geven.

Deze kwaliteitsslag is ook terug te vinden in andere delen van de Nederlandse samenleving, zoals in het bedrijfsleven (Code Tabaksblad), cultuur (Cultural Governance) en gezondheidszorg (Health Care Governance), etc. Ook voor NOC*NSF en haar leden is het van maatschappelijk belang afspraken over Goed Sportbestuur te maken en na te leven. Veel is al geregeld en veel gaat goed. Veel ligt ook vast in statuten en diverse reglementen (huishoudelijk, tucht, doping, et cetera). Uit onderzoek van de Commissie blijkt echter ook dat (nog) niet alles is geregeld of wordt nageleefd.

Als het gaat om 'goed bestuur' wordt verwacht dat het bestuur een visie heeft op de toekomst, als eenheid namens de sportorganisatie optreedt, wervend is, vertrouwen heeft en uitstraalt, weet te implementeren en verantwoording aflegt. Veel van deze aspecten zijn cultuurelementen en moeilijk in regelingen te vangen. Wel is voor het goed functioneren van organisaties en hun besturen een set van afspraken gegroeid die de kwaliteit van het functioneren van de organisatie bevordert. Over deze set van afspraken gaat het bij voorgestelde aanbevelingen, evenals bij andere (democratische) rechtspersonen, steeds om drie elementen:

- **het bestuur:** het besturen van de organisatie en de bestuurders
- **het toezicht:** het systeem van toezicht en de toezichthouders
- **de verantwoording:** de manier waarop die verantwoording wordt afgelegd, en aan welk orgaan – in beginsel bij een vereniging de algemene ledenvergadering of door haar gemandateerde commissies (zoals de kascommissie).

1.1 Afbakening: wat behoort wel tot het project en wat niet

Om het project binnen een aanvaardbare tijd te kunnen afronden zijn grenzen gesteld aan de omvang. Tot het onderzoek behoren niet:

- buitengewone leden zoals levensbeschouwelijke koepels, Interprovinciale Organisatie Sport (IOS) en het Nederlands Instituut Sport en Bewegen (NISB), evenmin als de

Betaald Voetbal Organisaties (BVO's). Uiteraard zijn deze organisaties vrij om de aanbevelingen over te nemen.

- de bij de sportbonden aangesloten sportverenigingen, hoewel de aanbevelingen in die omgeving zeker ook bruikbaar zijn. Het is aan de bonden zelf om te beoordelen of de aanbevelingen ook (gedeeltelijk) van toepassing zouden moeten zijn op de verenigingen.

1.2 Werkwijze Commissie

Bij de vaststelling van deze set van aanbevelingen heeft de Commissie een aantal fasen doorlopen. Eerst heeft een uitgebreid onderzoek plaatsgevonden (documentenonderzoek, interviews), op basis waarvan een eerste set van aanbevelingen is opgesteld. Een deel van het onderzoek heeft eerder in het kader van "Governance Topsport" interactief plaatsgevonden tussen NOC*NSF en een aantal topsportbonden met ondersteuning van Ernst&Young. Het gaat hier vooral om de organisatie van topsport. Een ander deel is door de Commissie opgedragen aan de Erasmus Universiteit en betreft met name de huidige bestuurspraktijk in de sportbonden. De resulterende set aanbevelingen is in een eerste toetsronde ter beoordeling voorgelegd aan een representatieve groep bestaande uit bestuurders en directie van bonden, NOC*NSF en sleutelpersonen. Vervolgens zal nog een opinieronde onder alle bij NOC*NSF aangesloten sportbonden plaatsvinden en wordt medio januari 2005 via sport.nl de publieke mening gevraagd. Al deze input zal leiden tot een definitieve set van aanbevelingen die op 1 maart 2005 aan NOC*NSF en haar Algemene Vergadering (AV) wordt aangeboden. Voor een gedetailleerde omschrijving van de opdracht, werkwijze en samenstelling van de commissie wordt verwezen naar de bijlagen.

1.3 Woord van dank

Een speciaal woord van dank van de Commissie Goed Sportbestuur gaat uit naar de:

- de landelijke sportorganisaties, NOC*NSF en de geïnterviewden die veel basisinformatie voor deze set van aanbevelingen hebben aangeleverd;
- het Ministerie van VWS dat heeft bijgedragen aan de bekostiging van de werkzaamheden van de Commissie Goed Sportbestuur, haar ondersteuners en onderzoekers.

1.4 Aanbevelingen aan NOC*NSF en haar leden

De commissie vindt dat zij een eerste bruikbare aanzet heeft geleverd voor een kwaliteitsimpuls voor Goed Sportbestuur. Hoewel in de opdrachtformulering aanvankelijk vrijblijvende aanbevelingen van de Commissie Goed Sportbestuur werden verwacht, acht de Commissie het niet wenselijk, mede gezien de nationale en internationale functie en positie van de sport en daarmee samenhangend haar maatschappelijke verantwoordelijkheid, dat NOC*NSF en haar leden een onvoorwaardelijke vrijheid hebben deze aanbevelingen wel of niet op te volgen. NOC*NSF en haar AV moeten samen de verplichting aangaan dat elk jaar ieder bestuur in zijn jaarverslag rapporteert over het omgaan met de aanbevelingen van Goed Sportbestuur en als het daarvan afwijkt, daar ook beargumenteerd uitleg over geeft. Dit onder het motto: "**PAS TOE OF LEG UIT**".

Om deze aanbevelingen te laten werken adviseert de Commissie Goed Sportbestuur NOC*NSF en haar leden:

1. Deze aanbevelingen over te nemen.
2. Op de AV van NOC*NSF in mei 2005 met een voor NOC*NSF en haar leden uitgewerkt implementatieplan voor Goed Sportbestuur te komen.

3. Ter ondersteuning van het proces van Goed Sportbestuur en om het karakter van deze aanbevelingen 'levend' te houden een website voor 'Goed Sportbestuur' in te richten. Op deze site worden de aanbevelingen geplaatst, 'up to date' gehouden, de vorderingen van de implementatie bijgehouden, de good-practices verzameld en verspreid en andere hulpmiddelen voor de bonden aanreikt.
4. In het verlengde hiervan adviseert de Commissie een 0-meting te verrichten en de vorderingen door middel van een soort indexmeter bij te houden en op de site te plaatsen.
5. Eveneens beveelt de Commissie aan de bijgevoegde set structureel (tweejaarlijks) te laten toetsen.
6. Vanwege de snelheid van verandering, de complexiteit, de grote belangen en de grote gevoeligheid van het onderwerp beveelt de Commissie aan het topsportstatuut jaarlijks aan een evaluatie te onderwerpen.

2. De 13 aanbevelingen van Goed Sportbestuur

2.1 Inleiding: hoe te lezen?

De Commissie wil met deze handzame set, aanbevelingen aanreiken die naast de algemeen geldende wettelijke bepalingen, meer specifiek die van het verenigingsrecht neergelegd in het Burgerlijk Wetboek, elementaire bouwstenen vormen voor Goed Sportbestuur. Deze handreiking is in het eigen belang van de organisatie. Door deze publicatie, de opvolgende beraadslaging en besluitvorming kan binnen de sportorganisatie zichtbaar worden gemaakt hoe de aanbevelingen transparant zijn verankerd binnen die organisatie. Als dit niet of gedeeltelijk het geval is kan gemotiveerd worden aangegeven waarom is afgeweken.

De aanbevelingen worden u kort en bondig aangeboden. Eerst wordt ingegaan op het waarom van de aanbeveling. Vervolgens wordt de aanbeveling zelf gepresenteerd alsook de best-practice(s) per aanbeveling. Sommige aanbevelingen hebben een toelichting, andere spreken voor zich. Deze toelichtingen geven meer (in)zicht in het denk- en afwegingsproces van de commissie. Zij beschrijven de nuance(s) van wat precies met de aanbeveling bedoeld wordt en wat de aanbeveling tracht te bewerkstelligen. De toelichtingen vindt u in de bijlagen.

In paragraaf 2.2 t/m 2.8 zijn de aanbevelingen uitgewerkt toegespitst op de gebieden:

- **Eenheid van beleid, organisatie en structuur (2.2)**
- **Besturingsmodel, benoeming bestuur, zittingstermijn, rooster van aftreden (2.3)**
- **Integriteit en functioneren bestuur (2.4)**
- **Directie (2.5)**
- **Algemene Leden Vergadering (ALV) (2.6)**
- **Statuten en diverse reglementen voor o.m. tuchtrecht, doping, klachten, seksuele intimidatie (2.7)**
- **Financiën, vermogensbeheer, accountant (2.8)**

2.2 Eenheid van beleid, organisatie en structuur

Elke organisatie kent een hoogste besluitvormend orgaan (ALV, bondsraad, congres) die de vele individuele leden en sporters vertegenwoordigt. Vanwege de omvang kent dit orgaan een evenredige of getrapte vertegenwoordiging, waarin het individuele lid niet zelf is vertegenwoordigd of een stem heeft. Ook is te zien dat de organisaties vaak een secundaire bestuurslaag kennen op afdelings-, regio-, districts-, gewest- of een ander geledingenniveau die vaak statutair zo verankerd is dat deze een eigen rechtspositie heeft met eigen statuten, zij het wel binnen een en dezelfde rechtspersoon. Belangrijk is dat in de complexiteit de organisatie een eenheid is en dat ook uitstraalt.

Aanbeveling 1

Het bestuur zorgt voor eenheid binnen de organisatie door eenheid in beleid, organisatie en structuur (“structure follows strategy”). Het bestuur straalt dit uit en leeft dit na. Het zorgt hiermee voor maximale transparantie en voorspelbaarheid van de organisatie..

Daarbij zorgt het bestuur dat (best-practices):

1. Een door de ALV aanvaard en goedgekeurd meerjarenbeleidsplan en een passende en sluitende begroting zijn opgesteld die leidend en sturend zijn voor de organisatie. Het plan en begroting voldoen aan de criteria die eventuele subsidieverstrekkingen hieraan stellen. In het meerjarenplan, waarin de missie, visie en strategie van de organisatie zijn verwoord, worden in ieder geval die kernpunten uitgewerkt die van belang zijn voor het voortbestaan van de organisatie. Afgeleid van het meerjarenplan en de begroting worden jaarplannen en begrotingen opgesteld die leidend en sturend zijn voor de organisatie, verplichtend voor het bestuur en op basis waarvan ter bewaking van de voortgang periodiek managementrapportages worden opgesteld.
2. De organisatie in haar meerjarenbeleidsplan voor een adequate borging zorgt van bijzondere (minderheids-)belangen zoals die van de minder valide sport en de topsport. Deze laatste bij voorkeur binnen de bondsstructuur (zie toelichting 4 en voor verdere uitleg wat betreft de topsport aanbeveling 3).
3. De organisatie binnen haar grenzen geen zelfstandige of autonome geledingen kent die eigen beleid (kunnen) bepalen dat kan afwijken van het door de ALV vastgestelde beleid (zie toelichting 1).
4. Als voor bijzondere functies en/of belangen aparte rechtsvormen in het leven worden geroepen, deze bestuurd worden in overeenstemming met op het hoogste bondsniveau vastgestelde (meerjaren) beleidsplannen. De organisatie draagt zorg voor een transparant beheer van deze rechtsvormen (zie toelichting 2).
5. De belangrijkste belanghebbenden van sportbonden, de sportbeoefenaren, bij de vaststelling van de stemverhoudingen in de ALV zoveel mogelijk wordt naar evenredigheid of getraptheid worden vertegenwoordigd. Van een evenredige of getrapte vertegenwoordiging kan worden afgeweken, maar dan uitsluitend gemotiveerd door goede redenen (zie toelichting 3 en 4).
6. Als voor een goede beoefening van de sport medewerking vereist is van aanbieders van sportfaciliteiten of andere commerciële partijen, deze zoveel mogelijk buiten de formele besluitvormingsstructuur van de bond worden gehouden (zie toelichting 5).

Aanbeveling 2

De organisatie heeft vanwege onder meer de grote (financiële) belangen en complexiteit van de topsport een topsportstatuut opgesteld.

Daarbij zorgt het bestuur dat (best-practices):

1. Binnen het totaalbeleid van de organisatie er een te onderscheiden meerjaren topsportbeleid is (uitwerking deelelementen zie bijlage Topsport).

2. De rechten en plichten van de topsporter duidelijk zijn omschreven (uitwerking deelelementen zie bijlage Topsport).
3. Er een heldere en eenduidige omschrijving is van de verdeling van bevoegdheden t.a.v. het opstellen, vaststellen en uitvoeren van het topsport trainings- en wedstrijdprogramma (uitwerking deelelementen zie bijlage Topsport).

2.3 Besturingsmodel, benoeming bestuur, zittingstermijn, rooster van aftreden

De opvattingen over de verdeling van taken en bevoegdheden tussen een bestuur en directie worden in zogeheten 'besturingsmodellen' vastgelegd. Deze rolverdeling, maar ook de benoeming, zittingstermijn inclusief rooster van aftreden behoren transparant, helder omschreven en vastgesteld te zijn. En minstens zo belangrijk: ze moeten ook worden nageleefd..

Aanbeveling 3

Het bestuur stelt duidelijk vast op welke manier de organisatie bestuurd wordt. Zij heroverweegt en actualiseert met regelmaat het gehanteerde besturingsmodel.

Daarbij zorgt het bestuur dat (best-practices):

1. Dit besturingsmodel een duidelijk onderscheid maakt tussen bestuurlijke, beleidsmatige, toezichhoudende en ondersteunende uitvoeringstaken (zie toelichting 6).
2. Op basis van dat besturingsmodel een bestuursprofiel en een competentieprofiel per bestuursfunctie worden vastgesteld. Deze profielen worden ter goedkeuring aan de ALV voorgelegd en openbaar gemaakt. Dit maakt de zoektocht naar bestuurskandidaten eenvoudiger en concreter gericht op de "best match".
3. Bij de samenstelling van het bestuur een oneven aantal bestuursleden wordt aangehouden i.v.m. het mogelijk staken van de stemmen, waarbij in de regel de bestuursmodellen een omvang kennen van vijf tot circa negen bestuursleden.
4. Op basis van dit bestuursmodel, indien van toepassing, een directieprofiel met competenties wordt op- en vastgesteld. Zo wordt ook de match tussen het besturingsmodel en de leiding van het (betaalde) werkapparaat beter afgestemd (zie ook 2.5 directie).

Aanbeveling 4

Bij de uitvoering van een bestuursfunctie is het belangrijk dat de juiste persoon op de juiste plaats zit, er voldoende vernieuwing is, de wijze van voordragen en benoemen transparant plaatsvindt en het organisatiegeheugen goed is gewaarborgd.

Daarbij zorgt het bestuur dat (best-practices):

1. De organisatie duidelijk de procedures m.b.t. de voordracht en benoeming van bestuursleden vastlegt en openbaar maakt.
2. Kandidaat bestuursleden uit een zo breed mogelijke kring gerekruteerd worden. Het bestuur kent een evenwichtige samenstelling en is een goede afspiegeling van verhoudingen binnen de bond (zie toelichting 7).
3. Als een bondsorgaan anders dan de ALV het recht heeft bestuursleden ter benoeming voor te dragen, waarborgt de bond, dat ook de ALV het recht toekomt kandidaten voor het bestuur voor te dragen en dat over iedere voordracht in laatste instantie de ALV beslist. Indien nodig moeten statuten hiervoor gewijzigd worden.
4. Kandidaat bestuurders tijdig en gemotiveerd aan de ALV ter benoeming worden voorgedragen met een (bestuurs)verklaring dat bestaande belangen, functies en nevenfuncties van de voorgedragen kandidaat een benoeming als bestuurder niet in de weg staan.
5. Het bestuur jaarlijks aan de ALV een overzicht geeft van relevante nevenfuncties en gegevens over de individuele bestuursleden.
6. De organisatie een benoemingsperiode hanteert van maximaal drie of vier jaar, met een maximale aaneengesloten zittingstermijn van acht jaar (2 x vier jaar) of negen jaar (3 x drie jaar). Hierbij stelt zij een rooster van aftreden vast en maakt dit openbaar. (zie toelichting 8).
7. De organisatie duidelijk in haar statuten vastlegt welke onverenigbaarheden er zijn bij het vervullen van een bestuursfunctie. Dit kunnen onverenigbaarheden zijn binnen en buiten de bondsstructuur. Binnen de bondsstructuur zijn in ieder geval bestuursfuncties onverenigbaar met het lidmaatschap van enig toezichthoudend of tuchtrechtsprekende orgaan, evenals het lidmaatschap van kas- en/of financiële commissie.
8. De organisatie een adequate, toegankelijke archief- en dossiervorming en een goede interne administratieve procesgang heeft (zie toelichting 10).

2.4 Integriteit en functioneren bestuur

De besturen van sportorganisaties zijn vrijwilligers die opereren in een bijzonder dynamische omgeving, waarin vaak grote financiële belangen en grote immateriële verantwoordelijkheden spelen. Het is belangrijk dat zij daarbij transparant, zuiver en integer handelt namens en in het belang van de organisatie.

Aanbeveling 5

Het bestuur stelt een gedragscode vast waaraan bestuursleden zich in hun handelen (moeten) houden en legt deze ter

goedkeuring of in ieder geval ter kennisneming voor aan de ALV (zie toelichting 11).

Daarbij zorgt het bestuur dat (best-practices):

1. Hierin tenminste is opgenomen: een onkostenregeling, een geschenkenregeling en een regeling zakelijke transacties met belanghebbenden.
2. De organisatie toeziet op de naleving hiervan door bijvoorbeeld een kas- of financiële commissie dan wel een accountant, en de uitkomsten in het jaarverslag publiceert.
3. Indien het bestuur een zakelijke transactie wil aangaan met een onderneming of andere partij waarmee een bestuurslid een relatie heeft, de transactie gemotiveerd aan de ALV, of een door de ALV gemandateerde commissie, ter goedkeuring wordt voorgelegd.

Aanbeveling 6

Het bestuur bespreekt de noodzaak of wenselijkheid om zich tegen bestuurdersaansprakelijkheid te verzekeren en legt zijn oordeel gemotiveerd aan de ALV voor.

Aanbeveling 7

Het bestuur vergadert volgens een jaarlijks vastgesteld schema en is transparant over de agenda en bestuursbesluiten die een ALV aangaan. Slechts in gemotiveerde uitzonderingsgevallen kunnen er klemmende redenen van privacy of discretie zijn, om niet volledig transparant te zijn.

Aanbeveling 8

Bestuursleden treden tussentijds af bij:

- a) ***frequente afwezigheid waar ze door medebestuurders (of toezichthouders) op zijn aangesproken;***
- b) ***onvoldoende functioneren;***
- c) ***structurele onenigheid van inzichten;***
- d) ***onverenigbaarheid van belangen***
- e) ***indien dit anderszins door het bestuur geboden is.***

Aanbeveling 9

Het bestuur overlegt en besluit tenminste eenmaal per jaar over:

- a) ***het algemene beleid en de strategie, de hieraan verbonden (financiële) risico's en de financiële stand van zaken. Hieronder vallen ook de begroting en jaarrekening;***
- b) ***de eigen werkwijze en taakverdeling, het eigen en individuele functioneren***
- c) ***de relatie met de directie.***

2.5 Directie

De eenheid van beleid en organisatie vraagt om een goede afstemming tussen het bestuur en het (betaalde) werkapparaat,

waarbij de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden afhankelijk van het gekozen besturingsmodel voor ieder volstrekt helder zijn

Aanbeveling 10

Het bestuur stelt op basis van het vastgestelde besturingsmodel een helder directieprofiel vast en legt de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de directie duidelijk vast in een directiestatuut. Eventueel kan de positie van de directeur in de statuten worden verankerd (zie toelichting 12).

Daarbij zorgt het bestuur dat (best-practices):

1. Jaarlijks minimaal één beoordelings- en/of functioneringsgesprek met de directie of eindverantwoordelijke van het bondsbureau wordt gevoerd en vastgelegd.
2. De directie tijdig en volledig de informatie verschaft die nodig is voor een goede taakvervulling van het bestuur. Dit neemt niet weg dat het bestuur ook zelf de verantwoordelijkheid heeft de nodige informatie te vergaren.
3. Met de directie afspraken worden gemaakt over de ondersteuning van het bestuur vanuit de organisatie.

2.6 Algemene Leden Vergadering (ALV)

Een van de belangrijkste taken van (bestuur en) de ALV (ook wel algemene vergadering, bondsraad of bondscongres genoemd) is om continuïteit in de organisatie aan te brengen. Dit doet zij, als hoogste besluitvormend en controlerend orgaan onder meer door goedkeuring te geven aan het door het bestuur op hoofdlijnen voorgestelde meerjarenbeleid en bijbehorende financiering en bewaakt de voortgang hiervan.

Aanbeveling 11

Het bestuur zorgt ervoor dat de ALV haar controletaak naar behoren kan uitvoeren.

Daarbij zorgt het bestuur dat (best-practices):

1. Bestuurders niet in een andere hoedanigheid stemrecht in de ALV hebben (zie toelichting 9).
2. Vanuit de normale *planning & control*-cyclus periodiek rapportages worden opgesteld die alle informatie bevatten die de ALV voor haar controletaak nodig heeft.
3. Er jaarlijks minimaal twee ALV's zijn, waarin verantwoording wordt afgelegd over het gevoerde beleid en de financiën in de voorjaarsvergadering en goedkeuring wordt gevraagd voor beleid, begroting en jaarplannen voor het komende jaar in de najaarsvergadering. Het verdient bovendien aanbeveling deze ALV's interessant te houden door deze te benutten voor meer thematische/beleidsmatige consultaties of beleidsbepaling(en). Dit

kan eventueel in samenhang met het meerjarenplan (zie toelichting 13).

2.7 Statuten en diverse reglementen voor o.m. tuchtrecht, doping, klachten, seksuele intimidatie

Door wettelijke bepalingen, de eigen verantwoordelijkheid naar de leden of ALV en eisen vanuit overkoepelende nationale of internationale (sport)organisaties e.d. behoort de organisatie reglementen te hebben.

Aanbeveling 12

Het bestuur zorgt ervoor dat de organisatie in ieder geval de volgende reglementen heeft: statuten, een tuchtreglement, dopingreglement, een regeling voor seksuele intimidatie, een regeling tegen discriminatie/racisme en een regeling voor klachten.

Daarbij zorgt het bestuur dat (best-practices):

1. De naleving van deze reglementen en de onafhankelijke positie van de tuchtrechtspraak worden gewaarborgd (zie toelichting 14).
2. De organisatie jaarlijks bekijkt of deze reglementen moeten worden geëvalueerd en waar nodig aanpast aan nieuwe ontwikkelingen en veranderde omstandigheden.
3. Zowel verenigingen als natuurlijke personen (direct of getrap) lid zijn van de bond waardoor zij onderworpen zijn aan het tuchtrecht van de bond (zie toelichting 15).

2. 8 Financiën, vermogensbeheer, accountant

Een van de meest kwetsbare elementen in elke organisatie is een (correct) financieel beheer. Zowel voor zichzelf, de leden, de ALV, subsidiegevers als ook de buitenwereld, waarbij maximale transparantie moet worden nagestreefd.

Aanbeveling 13

Het bestuur zorgt dat zij een goed financieel beleid en passende administratieve organisatie voert vastgelegd in een financieel statuut.

Daarbij zorgt het bestuur dat (best-practices):

1. Hierin gedetailleerd de *planning & control* cyclus is beschreven.
2. De organisatie de ALV een geconsolideerde balans en jaarrekening voorlegt.
3. Een verantwoord vermogensbeheer voert in overeenstemming met de doelstellingen van de organisatie.

4. Het bestuur voorafgaand aan het aangaan van voor de organisatie belangrijke en grote verplichtingen een adequate risicoanalyse uitvoert. Deze analyse moet zij voorleggen aan de ALV of een door de ALV gemandateerde commissie, in het geval het gaat om verplichtingen die statutair zijn onderworpen aan de goedkeuring van de ALV.
5. De organisatie een externe accountant heeft die door ALV wordt benoemd. Het bestuur zorgt ervoor dat zij jaarlijks met de accountant overlegt. Hetzelfde geldt voor een kas- of financiële commissie van de ALV (zie toelichting 16).
6. De organisatie zorg draagt voor een goed beheer van aansprakelijkheidsrisico's en van deelnemers (vrijwilligers, sporters, trainers e.d.) en van sportorganisaties verlangt dat ook door hen het nodige wordt gedaan om mogelijke schades te voorkomen (zie toelichting 17).

Bijlage 1 Toelichting op de aanbevelingen

Toelichting(en) bij par. 2.2: Eenheid van beleid, organisatie en structuur

Toelichting 1: Organisaties kennen vaak op afdelingen-, regio-, district- of een ander geledingenniveau een tweede bestuurslaag. Deze is vaak statutair verankerd met een eigen rechtspositie heeft met eigen statuten. Feitelijk is dan sprake van een sportbond binnen een sportbond die haar eigen beleid vaststelt en vaak ook over "eigen" vermogen beschikt. Dit vermogen is eigenlijk van de landelijke organisatie, maar deze heeft daarop geen zicht of kan op cruciale momenten niet hierover beschikken. Het is zelfs niet uitgesloten dat op een dergelijk tussenniveau vertegenwoordigingsbevoegdheid bestaat die tot vergaande verplichtingen van de hele bond leidt. Voor de uniformiteit in beleid en het aansturen van één landelijke sportorganisatie is dit in de regel geen wenselijke situatie. Het is belangrijk dat deze bestuurlijke geledingen werken vanuit de kaders van het de door ALV vastgestelde beleid, aanvullend wellicht voorzien van een couleur locale.

Toelichting 2: Soms zijn er goede redenen om binnen of buiten de organisatie bijzondere organen of aparte rechtsvormen in het leven te roepen. Dat kan zijn om bijzondere of kwetsbare belangen veilig te stellen, of om bepaalde taken en processen binnen daarvoor geëigende beheersstructuren te laten uitvoeren. Het tot leven brengen van bijzondere organen of aparte rechtsvormen mag er echter nooit toe leiden dat er gehandeld wordt in strijd met door de ALV vastgestelde (meerjaren) beleidsplannen en begrotingen. De organisatie dient er daarom zorg voor te dragen dat eventuele bijzondere organen en aparte rechtsvormen bestuurd worden in overeenstemming met relevante meerjaren plannen en begrotingen. Deze eenheid van beleid kan op verschillende manieren worden gewaarborgd en de wijze waarop dit in de praktijk wordt gerealiseerd hangt in belangrijke mate af van het doel van de constructie, het soort orgaan, de aard van gedelegeerde taken en processen en de rechtsvorm waarvoor gekozen is. Het is hier dus zaak om maatwerk te leveren.

Toelichting 3: Binnen de groep belanghebbenden van sportbonden nemen de leden, net als de aandeelhouders van een beursgenoteerde onderneming, een vitale positie in. Zonder haar leden heeft de bond geen bestaansredenen. Zij hebben recht op goede en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening door de bond. Niet alleen als de afnemers van de diensten van de bond ("de klant is koning") maar ook als collectief, in de vorm van de algemene vergadering (ALV) die toezicht houdt en vitale beslissingen controleert, vormen zij de hoogste macht binnen de vereniging. Toekenning van macht moet met zorgvuldigheid geschieden, zowel omwille van degenen over wie deze wordt uitgeoefend als omwille van degenen onder wie deze wordt verdeeld. Omdat de leden in principe gelijkwaardig zijn is het uitgangspunt dat bij het vaststellen van stemverhoudingen binnen de ALV zoveel mogelijk gestreefd wordt naar een evenredige vertegenwoordiging van de leden en/of sportbeoefenaren. Afwijken

van het principe is mogelijk, maar dan alleen gemotiveerd met goede redenen. Zo zou men bijvoorbeeld het minderheidsbelang van de topsport en eventueel het aangepast sporten binnen de bond kunnen regelen door vertegenwoordigers hiervan een groter dan proportioneel aandeel van de stemmen in de ALV te geven in plaats van daarvoor aparte organen of rechtsvormen in het leven te roepen.

Toelichting 4: Topsport vraagt om een andere regeling vanwege het bijzondere belang binnen de sportbonden. Hoewel topsporters numeriek altijd een kleine minderheid vormen, leggen zij een relatief groot beslag op de diensten en faciliteiten van de bond en stijgt het belang ervan ook ver uit boven de relatieve getalssterkte van de topsporters. Het is om verschillende redenen wenselijk het bijzondere belang van de topsport binnen de bond op adequate wijze te borgen. Dat kan op verschillende manieren. Men kan vertegenwoordigers van topsporters een groter dan proportioneel stemrecht geven in de ALV, maar men kan het belang van topsporters ook inhoudelijk 'fixeren' en onderbrengen in een bijzonder orgaan of aparte rechtsvorm. Soms zijn er redenen dat laatste ook te overwegen als de beoefening van topsport hand in hand gaat met commerciële activiteiten. Hoe men het belang van topsporters ook beoogt te borgen, het verdient in beginsel de voorkeur dat zoveel mogelijk binnen de bondsstructuur te doen. Niet alleen kan daardoor de eenheid van beleid beter worden gewaarborgd, maar ook kan zo de relatie tussen top- en breedtesport institutioneel blijven gehandhaafd.

Toelichting 5: De belangrijkste belanghebbenden van sportbonden en sportverenigingen zijn de leden, de sportbeoefenaren. Hoewel voor de beoefening van sport soms medewerking van commerciële aanbieders van sportfaciliteiten of andere commerciële partijen van essentieel belang is, is het in principe niet de bedoeling dat deze partijen binnen de bondsstructuur zeggenschap uitoefenen. De reden hiervoor is dat de commerciële doelstellingen van deze partijen niet noodzakelijkerwijs stroken met de doelstellingen van de sportbond. Het verdient dus de voorkeur de relatie met deze partijen uitsluitend privaatrechtelijk, en wel door middel van een overeenkomst te vorm te geven, ook als deze partijen voor de sportbeoefening cruciale diensten of faciliteiten leveren.

Toelichting(en) bij par. 2.3: Besturingsmodel, benoeming bestuur, zittingstermijn, rooster van aftreden

*Toelichting 6: De opvattingen over de verdeling van taken en bevoegdheden tussen een bestuur en directie kunnen in zogenaamde 'besturingsmodellen' worden vastgelegd. In de non-profit sector kunnen bestuursmodellen variëren van een operationeel model, al dan niet collectief of met sterke portefeuille-delegatie werkend, een model met een raad van beheer/toezicht/commissarissen boven het bestuur tot een model waarin het besturen "op afstand" (hoofdlijnen) staat, en de feitelijke beheerstaak verder door de (professionele) directie wordt uitgeoefend. Bij de leden (de sportbonden) van NOC*NSF is in de regel sprake van een viertal besturingsmodellen met als uitersten een detailgerichte bemoeienis met de uitvoering door het bestuur enerzijds, en weinig bemoeienis en het slechts*

toezicht houden op hoofdlijnen bij beleidsbepaling anderzijds. Te onderscheiden zijn executief bestuur, beleidsvormend bestuur, voorwaardenscheppend bestuur en toezichthoudend bestuur. Het ene besturingsmodel is niet beter of slechter dan het andere. Wel belangrijk is voor dat model te kiezen dat het best past bij de verschillende karakteristieken van de organisatie als cultuur, het aantal leden, omvang van het (betaalde) werk- of bondsapparaat (waarbij in de regel bij organisaties te zien is dat hoe groter het werkapparaat is hoe meer de organisatie als een raad toezicht model wordt bestuurd), de hoogte van de begroting, het potentieel (kwaliteit) en de beschikbaarheid (kwantiteit) van professionals en vrijwilligers, en dergelijke. Elk model definieert daarbij de diverse taken waardoor het duidelijk wordt wie waarvoor verantwoordelijk is. Van belang is dat de praktijk zich niet ongemerkt verwijderd van het gekozen model (de bestuurder op afstand die het "toch maar even zelf doet.")

Toelichting 7: Met een evenwichtige samenstelling en een goede afspiegeling van verhoudingen binnen de bond wordt bedoeld dat het bestuur een goede verhouding kent wat betreft geslacht, leeftijd, expertise, etnische afkomst en dergelijke of andere karakteristieke kenmerken voor het ledenbestand van de organisatie. Belangrijk blijft dat bij de invulling van bestuursvacature de best-match plaatsvindt ("de juiste persoon op de juiste plaats") doch bij gelijke geschiktheid dient de voorkeur te worden gegeven aan die kandidaat die bijdraagt aan deze evenwichtige samenstelling.

Toelichting 8: Het rooster van aftreden moet zo worden ingericht dat de bestuurlijke continuïteit gewaarborgd wordt waarbij niet te veel bestuursleden te snel op elkaar weg gaan en het bestuurlijke "geheugen" intact blijft, ook door dossierbeheer en goede informatie overdracht.

Toelichting 9: In alle moderne organisatievormen zijn functiescheidingen en goede "checks and balances" noodzakelijke voorwaarden voor een goed en integer bestuur. Niet alleen helpt een zorgvuldige verdeling van functies en bevoegdheden onwenselijke verstrengeling van belangen en integriteitsbreuken te voorkomen, maar ook draagt deze bij aan de kwaliteit van de besluitvorming doordat deze wordt gevrijwaard van beïnvloeding door oneigenlijke belangen. Als voorbeeld van wat met deze aanbeveling bedoeld wordt kan genoemd worden dat sponsors soms eisen dat een (kwaliteit)zetel in het bestuur gegund wordt om zo van dichtbij te kunnen controleren wat met het geïnvesteerde geld of ander diensten door de sportorganisatie wordt gedaan. Of dat vanuit de sponsor expertise in het bestuur wordt ingebracht als bijvoorbeeld een communicatiedeskundige, een sponsorfinder, penningmeester of anderszins. Dit zijn nu juist voorbeelden van te begrijpen handelingen, maar wel handelingen die onverenigbaarheid zijn met het voeren van Goed Sportbestuur en belangen verstrengelend (kunnen) werken. Dit staat sponsoring door middel van dienstverlening niet in de weg – die moet dan "gewoon" onderdeel van de contractuele prestaties over en weer blijven.

Net als bij overheid en bedrijfsleven dient binnen sportorganisaties een aantal functies en bevoegdheden te worden onderscheiden die bij

voorkeur aan verschillende personen en organen worden toebedeeld. Dit geldt in ieder geval voor de drie centrale functies bestuur, toezicht en (tucht)rechtspraak, maar ook voor bepaalde functies buiten de sportorganisatie waarbij mogelijk belangenverstremming dan wel de schijn daarvan zou kunnen ontstaan. Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat bestuurders, anders dan de rechten die hun als gewoon lid toekomen, geen bijzondere of disproportionele stemrechten hebben in de ALV of bondsraad, omdat anders de functies bestuur en toezicht onvoldoende worden gescheiden. Volgens dezelfde logica zijn bestuursfuncties onverenigbaar met het lidmaatschap van de tuchtcommissie of welk ander (tucht)rechtsprekend bondsorgaan dan ook, en is het lidmaatschap van de tucht commissie op zijn beurt weer onverenigbaar met het lidmaatschap van de beroepscommissie.

Toelichting 10: Organisaties vergeten soms het organisatiegeheugen van de organisatie voldoende te bewaken en vast te leggen! Bij vertrek van mensen (betaalde én vrijwillige krachten) vloeit vaak ook het geheugen van de organisatie weg. Er moet dus aandacht zijn voor continuïteit van de bestuursbezetting, nauwgezette overdracht bij opvolging, geordende en toegankelijke dossiervorming en deugdelijke archivering.

Toelichting(en) bij par. 2.4 Integriteit en functioneren bestuur

Toelichting 11: Het hebben van een gedragscode en/of integriteitsbeleid is van belang voor het goed en integer functioneren van elke moderne organisatie. Maar het opstellen van een code of het vaststellen van een integriteitsbeleid alleen is niet genoeg. Binnen de organisatie dienen ook de voorwaarden voor naleving van de code te worden geschapen. Dat betekent onder andere dat er adequate functiescheidingen en goede "checks and balances" worden geïnstitutionaliseerd in de structuur van de bond, zodat adequate uitvoering en naleving van deze regelingen kan worden verzekerd. Tegelijkertijd moet men er voor waken de gedragscode zo eng vorm te geven dat daarmee het functioneren van het bestuur wordt belemmerd. Een voorbeeld betreft het aangaan van een zakelijke transactie met een (externe) partij waarmee een lid van het bestuur een relatie heeft. Het is in de regel niet nodig dergelijke transacties te verbieden. Juist bestuursleden beschikken vaak over goede contacten waarmee ook de organisatie haar voordeel kan doen. Over het algemeen volstaat het om een procedure in het leven te roepen waarbij andere bestuursleden dan hun collega-met-de-twee-petten de bestuurlijke verantwoordelijkheid nemen, en van die omstandigheid verslag doen aan de ALV in het jaarverslag.

Toelichting(en) bij par. 2.5 Directie

Toelichting 12: In het verlengde van het verkrijgen van duidelijkheid over het besturingsmodel (waarin profielen en omschrijving van taken zijn omschreven) is het van belang als verlengstuk van dat besturingsmodel het profiel, de taken, verantwoordelijkheden en

bevoegdheden van de directeur vast te leggen. Zo zullen bijvoorbeeld bij een besturingsmodel waarbij het bestuur als een raad van toezicht functioneert van de directeur andere competenties verwacht worden dan bij een executief bestuur.

Toelichting(en) bij par. 2.6: Algemene Leden Vergadering (ALV)

Toelichting 13: De agenda van ALV's betreffen vaak hamerstukken. Veel is al vooraf democratisch vormgegeven. Toch is de ALV veelal een getrapte vertegenwoordiging van leden en is het van groot belang de communicatie met de vrijwilligers en leden te behouden en wezenlijk inhoud te geven. Te overwegen is een tweede ALV of een of meerdere landelijke discussiedagen te organiseren waarin democratisch en opiniërend belangrijke beleidsthema's worden besproken. Dit verlevendigt de betrokkenheid en de inbreng van de vele sporters/vrijwilligers van de organisatie en het signaal wordt afgegeven dat de sporters/vrijwilligers serieus genomen worden.

Toelichting(en) bij par. 2.7: Statuten en diverse reglementen voor o.m. tuchtrecht, doping, klachten, seksuele intimidatie

Toelichting 14: Vroeger werden statuten alleen bij conflicten uit de kast gehaald. Tegenwoordig worden statuten en reglementen niet meer opgeborgen. Het zijn instrumenten geworden waarmee de gewenste organisatiestructuur vorm wordt gegeven en tevens balans en stabiliteit in de bond worden verkregen door de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden evenals de onderlinge verhoudingen van verschillende geledingen in de bond, goed te regelen. Mogelijke conflicten en de daarmee gepaarde gaande verspilling van tijd en energie kan hiermee worden voorkomen. Statuten en reglementen bevatten tevens gebods- en verbodsbepalingen waarmee de bandbreedte van de omgangsvormen in de bond worden bepaald. Die bandbreedte is van belang voor wat men in de bond, o.a. in relatie tot de in de aanbeveling vermelde aangelegenheden, voor een juist functioneren van de bond noodzakelijk acht.

Ontwikkelingen in de maatschappij en dus ook in het verenigingsleven voltrekken zich in een hoger tempo dan vroeger. Een bestuur kan niet meer alleen met beleid op die ontwikkelingen inspelen. Beleid dat enkel op bestuursbesluiten is gebaseerd is kwetsbaar omdat bij een rechterlijke toetsing het voor de rechter niet duidelijk is of de meerderheid van de leden het bestuursbeleid deelt. Wordt beleid met een meer structureel karakter in de statuten en reglementen verankerd, dan heeft de algemene vergadering daarover beslist en is er dus vanwege een meerderheidsbesluit draagvlak. Een rechter beoordeelt een op de statuten en reglementen gebaseerd besluit vanwege dat meerderheidsbesluit minder streng dan een besluit van het bestuur van een bond, omdat daarvan het draagvlak nog niet gebleken is. Het is voor de bond van belang dat de procesrisico's van een procedure zo klein mogelijk worden gehouden. Een rechterlijke uitspraak die de organisatiestructuur van een bond aantast, ontnemt het bestuur van de bond op dat onderdeel de regie omdat de rechterlijke uitspraak het besluit van een orgaan van de vereniging

zou kunnen ontkrachten. Om de hiervoor genoemde redenen is een jaarlijkse evaluatie van statuten en reglementen gewenst. Naast de in de aanbeveling genoemde reglementen is ook te overwegen een huishoudelijk reglement en gedragscode voor coaches en trainers op te stellen.

Het spreken van tuchtrecht vergt specifieke kennis en ervaring. Het is mede van vanwege de groter wordende financiële en commerciële belangen van sporters van belang dat de tuchtrechtspraak aan onafhankelijke deskundigen wordt opgedragen, die bij het uitoefenen van de tuchtrechtspraak gestuurd worden door het in de bond te voeren beleid. Een rechter let daar op. Een door een bestuur opgelegde straf wordt door een rechter strenger beoordeeld dan een door een onafhankelijk tuchtcollege opgelegde straf. Een ontwikkeling op dat gebied is de oprichting van het Instituut Sportrechtspraak waar een sportorganisatie zich bij kan aansluiten.

Toelichting 15: De uitoefening van het tuchtrecht is noodzakelijk om rust en orde in de bond te bewerkstelligen en om de gezamenlijk overeengekomen bandbreedte van de in de bond te hanteren omgangsnormen te bewaken door tegen relevante overtredingen via het treffen van sancties op te treden. Tuchtrecht is groepsrecht, waarin het 'wijgevoel' in een bond tot uitdrukking komt. De individualisering van de maatschappij bevordert echter bij leden het 'ik'-gevoel, waardoor zij hun eigen belangen primair stellen en die van de bond secundair. Wil de bond niet gedomineerd worden door de collectiviteit van het 'ik'-gevoel van zijn leden, dan zullen leden die – al dan niet uit eigen belang - de grenzen van die bandbreedte opzoeken en overtreden via een tuchtrechtelijke sanctie moeten kunnen worden gecorrigeerd. Om een sanctie te kunnen opleggen moet er een juridische band bestaan tussen de bond en de sporter. De beste en meest stevige binding tussen bond en sporter is de verenigingsrechtelijke band van het lidmaatschap, zodanig dat de sporter rechtstreeks lid is van de bond. Dat is van belang omdat juist in de sport tal van verplichtingen op die sporter van toepassing zijn, waaronder niet in het laatst de wedstrijdreglementen waaronder begrepen het Dopingreglement. Een opgelegde sanctie mag niet stranden op een verkeerde juridische constructie. Daarom is het van belang dat zowel de verenigingen als hun leden rechtstreeks lid zijn van de sportbond. Alleen die constructie is betrouwbaar.

Toelichting(en) bij par. 2.8: Financiën, vermogensbeheer, accountant

Toelichting 16: Deze aanbeveling is geformuleerd omdat naar oordeel van de commissie externe accountantscontrole regel moet zijn. Het gaat immers bijna altijd om organisaties die werken met "toevertrouwde gelden" als subsidies, contributies, opbrengsten van vrijwilligerswerk e.d..

Toelichting 17: Een kerntaak van de sportbonden is het (laten) organiseren van competities en andere sportevenementen. Die evenementen roepen onvermijdelijk risico's op en daarom verantwoordelijkheden. Organisaties lopen hierdoor het risico civielrechtelijk aansprakelijk gesteld te worden voor eventuele

schades die deelnemers, sportorganisaties en/of derden (toeschouwers, voorbijgangers) (op)lopen. Met sporten in het bijzonder ontstaan niet triviale risico's op persoonlijk letsel en daarmee verbonden schade. Indien met de sportbeoefening grote commerciële belangen gemoeid zijn, is de omvang van het risico al snel zo groot dat daarmee een serieuze bedreiging voor sportbonden ontstaat. Het is voor de uitoefening van haar kerntaken van groot belang dat de organisatie deze aansprakelijkheidsrisico's op adequate wijze voorziet en beheerst. Men dient de risico's van wettelijke aansprakelijkheid adequaat te verzekeren, maar men dient ook van zichzelf en van sporters en sportorganisaties te verlangen dat zij het nodige doen om het risico van schade beperken, omdat vaak juist zij (met inbegrip van zichzelf) in de positie zijn om schade op relatief eenvoudige en goedkope wijze te voorkomen. De organisatie moet niettemin het initiatief nemen in het zoeken en vinden van een juiste en werkbare balans tussen het beheersen van dergelijke aansprakelijkheids risico's enerzijds, en de plicht van (deelnemende) sporters en sportorganisaties om zelf het nodige te ondernemen om schade te voorkomen anderzijds.

Bijlage 2 Voorbeelden deelelementen best-practices topsportstatuut

In de aanbeveling 3 is gesproken over een topsportstatuut met drie best-practices. Hieronder worden de deelelementen die hiervan onderdeel moeten uitmaken per best-practice weergegeven:.

Best-practice(s):

1. Het bestuur zorgt ervoor dat er een binnen het totaalbeleid te onderscheiden meerjaren topsportbeleid is met aandacht voor:
 - De kwaliteit van het sporttechnische programma
 - De kwaliteit en kwantiteit van de topsportbegeleiding
 - De kwaliteit van de opleidingen tot topsporter (talentontwikking)
 - De sportieve, persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling van de topsporters
 - Het tegengaan van dopinggebruik
 - De betrokkenheid van de topsporters op het vaststellen en uitvoeren van het topsportbeleid
 - De organisatie t.b.v. van de uitvoering van de topsport, inclusief de verhouding met (commerciële) ploegen en teams.
 - De verantwoordelijkheids- en taakverdelingen
 - De financiering van het topsportprogramma
 - De relatie met eventuele sponsors.
2. Het bestuur zorgt voor een duidelijke omschrijving van de rechten en plichten van een topsporter waarbij aandacht gegeven is aan:
 - Positie bondscoach
 - Selectie procedures t.b.v. selecties gericht op uitzenden naar WK's en EK's
 - Aan de bond overgedragen rechten en van de bond verkregen rechten
 - Verplichtingen aan bondssponsors
 - Mogelijkheden van persoonlijke sponsors en commerciële teams
 - Gevolgen van aangetoond dopinggebruik
 - Verplichtingen aan de bond ten behoeve van (maatschappelijke) bondsactiviteiten
 - De rechten van de topsporter en de mogelijkheden tot indienen van bezwaar
 - Het vastleggen van rechten en plichten in overeenkomsten, daar waar deze niet voortvloeien uit lidmaatschapsverhoudingen
3. Het bestuur zorgt voor een heldere en eenduidige omschrijving van de verdeling van bevoegdheden m.b.t. het opstellen, vaststellen en uitvoeren van het topsport training- en wedstrijdprogramma, waarbij aandacht gegeven wordt aan:
 - Rol en bevoegdheden bestuur in vaststellen grote lijnen en (meerjaren)programma op basis van door de AV vastgesteld topsportbeleid
 - Rol en bevoegdheden eventuele Commissie Topsport
 - Zelfstandige bevoegdheden directeur en/of topsportcoördinator met betrekking tot de uitvoering van vastgesteld beleid, het vaststellen van programma's en het samenstellen van selecties
 - Rol en bevoegdheden bondscoach en overig kader bij dagelijkse uitvoering van het programma en het samenstellen van selecties
 - Rol en bevoegdheden bondsatletencommissie

Bijlage 3 Opdracht NOC*NSF aan Commissie Goed Sportbestuur

1. Inleiding

- 1.1 Het bestuur van NOC*NSF heeft, met instemming van de Algemene Vergadering, de "Commissie ter Advisering over Principes van Goed Sportbestuur" (hierna: Commissie Goed Sportbestuur) ingesteld.

De aanleiding voor het instellen van de Commissie lag noch in concrete calamiteiten, noch in structurele en/of principiële tekortkomingen in het bestuur van sportbonden, en nog minder in een behoefte om vanuit Papendal de bonden te betuttelen. (Mede om die reden is het bestuur van NOC*NSF bewust niet in de Commissie vertegenwoordigd.)

De aanleiding ligt wel in de vaststelling dat sportbonden zich in een bijzonder dynamische omgeving bevinden, en zich geconfronteerd zien met snel wijzigende omstandigheden en toenemende gecompliceerdheid van de taken.

Sportorganisaties functioneren van oudsher binnen een bepaalde structuur, meestal in verenigingsvorm, met grote inzet van vooral vrijwilligers. Geconstateerd wordt enerzijds dat het moeilijker wordt om vrijwilligers bij de sportorganisatie betrokken te houden; wel worden de organisaties nog veelal door vrijwilligers bestuurd of is er een klein professioneel apparaat voor de ondersteuning. Anderzijds wordt de samenleving, en dus ook de sport, complexer; er zijn tendensen die leiden tot een grotere juridisering en materialisering. Dit heeft ook zijn weerslag op de verhoudingen tussen de verschillende actoren binnen de sport.

Het gaat in de sport om steeds grotere belangen, zowel financieel als anderszins. De grote media-aandacht voor de sport is in staat grote betrokkenheid en hoogoplopende emoties in die samenleving te mobiliseren en te genereren.

De opdracht aan de Commissie Goed Sportbestuur is van een open karakter: onderzoek naar de wijze waarop sportbonden het besturen van hun bond reglementair en anderszins hebben georganiseerd, naar de wijze waarop dit in de praktijk functioneert en naar het functioneren van het toezicht op en de verantwoording door het bestuur van de bond (nader uitgewerkt in 1.3). Aan de hand daarvan worden van de Commissie relevante waarnemingen en – vrijblijvende – aanbevelingen verwacht. Deze aanbevelingen kunnen beschouwd worden als een handreiking aan de besturen en bestuurders.

- 1.2 Binnen de veranderende omgeving en omstandigheden vervullen veel van de sportbonden een gelijke rol: het als "monopolist" faciliteren van de beoefening van een specifieke sport. Dat maakt voor sportbonden de opdracht specifiek van karakter en de uitdagingen groot en veranderlijk.

- 1.3 Het is allereerst verhelderend om te inventariseren wat sportbonden zo speciaal maakt dat zij als een "eigen" branche moeten worden gezien.

De belangrijkste "functiedeterminanten" zijn:

- een bond is vaak de enige organisatie die "haar sport" binnen Nederland organiseert (monopolist – veelal niet uit eigen keuze);
- de van een bond verwachte prestatie is hoofdzakelijk dienstverlening op het terrein van de bevrediging van niet-primaire en niet-materiële behoeften van de belanghebbenden (die als leden via hun verenigingen de bond doen bestaan);
- de organisatie is non-profit, en de bondsprestatie wordt in belangrijke mate

- geleverd door vrijwilligers;
- ook de bestuurders zijn onbezoldigde vrijwilligers; hun "prikkel" zijn dus geheel andere dan die van betaalde bestuurders in profit-organisaties (met pro's en contra's);
- er is een veelal specifieke verhouding tussen het onbetaalde bestuur, dat met een beperkte tijdsinzet functioneert, en het fulltime werkzame professionele apparaat;
- er zijn specifieke inkomensstromen, vooral contributies, subsidies en sponsorgelden, vaak gebonden aan benoemde bestedingsdoelen en aan een beperkte toekenningsperiode, waardoor het bestedingsbeleid concrete beperkingen en continuïteitsrisico's kent;
- naast de "gewone" werkgeversverantwoordelijkheid voor personeel is er de bijzondere "rechtspositionele verantwoordelijkheid" voor topsporters die voor hun levensonderhoud (en breder: hun persoonlijke ontplooiing) van de (facilitering door de) bond afhankelijk zijn;
- De functies van bestuurders (vooral die van de voorzitter) en coaches zijn vaak te kwalificeren als "high risk" functies; aan beslissingen over het voortzetten of beëindigen ervan liggen niet altijd alleen rationele overwegingen ten grondslag;
- verantwoorde en wijd verbreide sportbeoefening is van vitaal maatschappelijk belang, uit het oogpunt van zowel volksgezondheid als sociale cohesie; bonden hebben daarin ook een rol en verantwoordelijkheid, voorbij de directe lidmaatschapsverhoudingen;
- het democratische systeem van een bond kent een "getrapte" structuur: in de algemene ledenvergadering zijn de "consumenten" van de bondsdiensten (de sporters) zeer indirect vertegenwoordigd via verenigingen en (vaak) districten;

1.4 Gegeven een snel veranderende omgeving waarin sportbonden moeten opereren, en gegeven de functiedeterminanten die de sportbonden vele gemeenschappelijke eigenschappen geven kwam het het bestuur van NOC*NSF gewenst voor om – juist zonder de druk van concrete calamiteiten of al dan niet vermeende structurele gebreken – een pluriforme Commissie te laten reflecteren over goed bestuur van sportbonden. Die reflectie zal slechts kunnen leiden tot observaties en aanbevelingen; de autonomie van de bonden dient gerespecteerd te blijven en laat een diepere (van buitenaf opgelegde) impact niet toe.

Bij de samenstelling van de Commissie is gekeken naar de inbreng van bestuurlijke ervaring van uit sportorganisaties (bestuurlijk en professioneel), het bedrijfsleven, de organisatieadviespraktijk, topsport, media en sponsoring.

2. Contouren van het onderzoek

2.1 Als het gaat om het goede bestuur van welke (democratische) rechtspersoon dan ook, en in welke maatschappelijke omgeving dan ook, dan betreft het systematisch steeds de navolgende drie elementen:

- het bestuur (dat wil zeggen: het besturen van de organisatie en de bestuurders);
- het toezicht (dat wil zeggen: het systeem van toezicht en de toezichthouders);
- de verantwoording (dat wil zeggen: de wijze waarop die verantwoording wordt afgelegd, en aan welk orgaan – in beginsel bij een vereniging de algemene ledenvergadering).

2.2 Bij het besturen en de bestuurders zijn in aanmerking te nemen aandachtspunten:

- competenties;
- wijze van benoeming;
- duur van de zittingsperiode;

- totale (verlengde) zittingsduur;
- onverenigbaarheid van functies;
- vertegenwoordigingsbevoegdheid (alleen of altijd samen);
- checks and balances;
- fraudepreventie;
- specifieke portefeuille; collectieve verantwoordelijkheid;
- bondsverantwoordelijkheid die zich uitstrekt voorbij de leden-dienstverlening tot maatschappelijke verantwoordelijkheid;
- verhouding tussen de bestuurder/het bestuur en het professionele kader;
- besturen op afstand (commissarissenmodel) of niet;
- gevolgen in juridische zin voor de bestuurlijke verantwoordelijkheid/aansprakelijkheid;
- statutaire vastlegging van de rollen van het bestuur en de directie, en mogelijk een toezichthoudend orgaan;
- normen voor financieel beleid;
- budgetbewaking;
- meerjarenbeleidsplan;
- risico management, bijvoorbeeld bij grote evenementen (aparte stichting of niet?)

2.3 Met betrekking tot de organisatie van toezicht binnen de verenigingsstructuur van (de meeste) sportbonden kan worden opgemerkt dat in de klassieke verenigingsstructuur maar hoogst zelden gebruik wordt gemaakt van het instituut van een raad van commissarissen (dus ook niet bij bonden); het toezicht is het domein van de ledenvergadering en veelal van een door die ledenvergadering benoemde kascommissie. Dat betekent dat er één keer per jaar over de begroting en het daarmee verbonden te voeren beleid wordt gesproken, en één keer per jaar over de resultatenrekening en het gevoerde beleid.

Aandacht zal worden besteed aan de wijze waarop het toezicht door de ledenvergaderingen kan worden gestructureerd.

Bijlage 4 Opdrachtsvertaling, werkwijze en samenstelling Commissie Goed Sportbestuur

1.1 Opdrachtsvertaling door Commissie Goed sportbestuur

Het eerste deel van de opdracht van de Commissie Goed Sportbestuur is van een open karakter, namelijk onderzoek:

- de wijze waarop sportbonden het besturen van hun bond reglementair en anderszins hebben georganiseerd
- de wijze waarop dat besturen in de praktijk functioneert
- het functioneren van de wijze van verantwoording door het bestuur van de bond en
- het functioneren van het toezicht op het bestuur van de bond

Aan de hand van het onderzoek worden van de Commissie relevante waarnemingen en aanbevelingen verwacht. Deze aanbevelingen kunnen beschouwd worden als een handreiking aan de besturen, bestuurders en toezichthouders van landelijke sportorganisaties én NOC*NSF zelf.

Resultaatbeschrijving

*Een gedragen set van aanbevelingen van Goed Sportbestuur dat als handreiking kan worden beschouwd voor de besturen, bestuurders en toezichthouders van landelijke sportbonden lid van NOC*NSF evenals NOC*NSF zelf.*

Succesfactoren

De commissie vindt dat belangrijke succesfactoren voor het hanteren van deze set van aanbevelingen van Goed Sportbestuur liggen in de:

- gedragenheid en het kunnen aantonen van het (praktische) nut van deze aanbevelingen voor een meerderheid van de landelijke sportorganisaties. De sportorganisaties moeten het nut er van inzien en de aanbevelingen in hun dagelijkse praktijk van besturen kunnen en willen incorporeren.
- gedragenheid van en voorbeeldfunctie door NOC*NSF.

Om het draagvlak en de uitvoerbaarheid zo groot mogelijk te laten zijn, zijn door de Commissie diverse consultatie- en toetsronden georganiseerd met besturen en directies van sportorganisaties en overige belanghebbenden/sleutelpersonen en is om een publiek mening. Deze bijeenkomsten hebben geleid tot het inzicht dat de aanbevelingen de juiste snaar raken en **[dwingend geformuleerd mochten worden.]**

1.2 Werkwijze van onderzoek (interviews en research van statuten en dergelijke)

Ten behoeve van de beraadslagingen in de commissie is door de Erasmus Universiteit Rotterdam een onderzoek uitgevoerd naar het bestuur van sportbonden. Dit onderzoek kende twee afzonderlijke sporen.

Ten eerste heeft onder een selectie van bonden een documentenonderzoek plaatsgevonden, waarbij op basis van statuten, huishoudelijke reglementen, gedragscodes en andere relevante documenten is getracht de variabiliteit van formele bestuursstructuren en reglementen zo breed mogelijk in beeld te brengen. Om deze variabiliteit te laten zien, zijn de bonden op basis van een aantal (achtergrond) variabelen zodanig geselecteerd dat zij

een zo heterogeen mogelijke afspiegeling vormen van de gehele populatie (Most Different Systems Design). Initieel is een selectie van 12 bonden vastgesteld. Deze *selecte* steekproef is net zolang uitgebreid tot het onderzoek geen nieuwe inzichten meer opleverde. In een tweede ronde zijn 8 bonden aan de selectie toegevoegd terwijl in een derde ronde nog eens 6 bonden zijn geselecteerd. Uiteindelijk is besloten op basis van uit interviews verkregen informatie nog 2 bonden aan de selectie toe te voegen, zodat de totale steekproef 28 bonden groot was. De gehele populatie telde op het moment van onderzoek 72 bonden.

In het tweede onderzoeksspoor zijn semi-gestructureerde interviews gehouden met zogenoemde sleutelpersonen. Deze sleutelpersonen zijn in overleg met de Commissie Goed Sportbestuur, de Erasmus Universiteit Rotterdam en NOC*NSF geselecteerd. Belangrijke voorwaarde was dat geselecteerde sleutelpersonen een positie bekleden waarin zij te maken krijgen met verschillende aspecten van sportbestuur. Ook hier is gestreefd naar een zo divers mogelijke selectie van onderzoekssubjecten.

Het doel van de interviews was driedelig. Een eerste doel was om inzicht te verkrijgen in de alledaagse praktijk van het bestuur van bonden. De feiten kunnen immers in belangrijke mate afwijken van de formele regelingen en bestuursstructuren. Een tweede doel was om een aantal aandachtspunten te identificeren voor nader onderzoek en discussie in de commissie. Het derde doel was om het voortschrijdende inzicht dat het onderzoek opleverde in een zo breed mogelijke kring te valideren.

Lijst van geïnterviewden en onderzochte bonden

Geïnterviewden

Joop Atsma (voorzitter KNWU).

Mr. Fred Kollen (advocaat, verenigingsrecht).

Jos Hell (voorzitter Judo Bond Nederland)

Hans Nieukerke (voorzitter NeVoBo)

Ineke Donkervoort (voormalige bestuurslid NOC*NSF, voormalig interim-directeur KNHS)

Thomas van de Staak (accountmanager NOC*NSF)

Karel Determan, Erik Lanting, Rembert Groenman, Jan Boot, Dick Wijnveen, Nel Hildebrand (organisatieadviseurs en interim-managers NOC*NSF Sportconsult)

Erica Terpstra (voorzitter NOC*NSF)

Carl Verheijen (voorzitter Atletencommissie)

Onderzochte bonden

AFBN (American football)

KNAF (auto sport)

NBB (badminton)

NBB (basketball)

KNBSB (base- en softball)

BSN (bob- en sleesport)

NBF (bowling)

NBB (bridge)

NCB (curling)

NADB (danssport)

NDF (darts)

KNHS (hippische sport)

NHV (handbal)

KNHB (hockey)

NJJB (jeu de boules)

JBN (judo, juijitsu, aikido)

KNKV (korfbal)

KNLTB (tennis)

KNBRD (reddingsbrigades)
KNSB (schaatsen)
KNAS (schermen)
SBN (skate, skeeleren, bandy en rolschaatsen)
SBN(squash)
TBN (taekwondo)
NTTB (tafeltennis)
KNVB (voetbal)
NIJB (ijshockey)
KNZB (zwemmen)

1.3 Samenstelling commissie

De commissie kent een brede samenstelling van mensen met ruime kennis en ervaring van sport, (openbaar) bestuur en bedrijfsleven en bestaat uit de volgende leden:

Mr. Jan Loorbach
Voorzitter commissie
Advocaat NautaDutilh Rotterdam.

Mr. Marijke Fleuren-van Walsem
Lid commissie
Universitair docent Sociaal Recht Universiteit Leiden, adjunct-directeur Kon. Ned. Hockey Bond en voormalig vice-voorzitter Kon. Ned. Hockey Bond

Mevr. Elsemieke Havenga-Hillen
Lid commissie
Journalist/presentator (RTL nieuws), voormalig hockey-international

Mr. John Jaakke
Lid commissie
Advocaat en partner Van Doorne advocaten, voorzitter AFC Ajax

Guus Lubsen MBA
Lid commissie
Voormalig lid Raad van Bestuur Heineken, commissaris bij diverse bedrijven

Ir. Willem Maris
Lid commissie
Voorzitter Ned. Golf Federatie

Drs. Cees Visser
Lid commissie
Partner Ernst&Young Accountants.

Dr. Rein Welschen
Lid commissie
Voormalig burgermeester van de gemeente Eindhoven.

De commissie is onderzoeksmatig en ambtelijk ondersteund door een projectgroep

samengesteld uit:

NOC*NSF

Erwin te Bokkel

Afd. Communicatie & Marketing

Mr. Dorine Gebbink

Juridische Zaken

Chris Hoogendoorn

Hoofd afd. Algemeen Beleid (tot 1 september 2004)

Geert Slot

Hoofd afd. Beleid en Strategie

Maddie Wisman

Afd. Beleid en Strategie

Drs. Maurice Wolters

*NOC*NSF Sportconsult*

Erasmus Universiteit Rotterdam (Rotterdam School of Management)

Esther van Gelder

Student bedrijfskunde

Dr. Hans van Oosterhout

Universitair Hoofddocent Rotterdam School of Management

Yvonne Overmaat

Student bedrijfskunde

Prof. dr. Johan Wempe

*Hoogleraar Erasmus Universiteit Rotterdam, directeur Kenniscentrum Maatschappelijk
Verantwoord Ondernemen (MVO)*