



1 2 3 4  
5 6 7 8  
9 10 11  
12 De 13

aanbevelingen voor  
Goed Sportbestuur  
PAS TOE OF LEG UIT!

# Voorwoord

Op initiatief van de toenmalige voorzitter van NOC\*NSF, Hans Blankert, heeft de Algemene Vergadering van november 2003 besloten een onafhankelijke commissie in te stellen die onder de bezielende leiding van Jan Loorbach een aantal aanbevelingen heeft opgesteld voor Goed Sportbestuur. Het resultaat van de Commissie Goed Sportbestuur ligt hier voor u.

De ontwikkeling van de sport en de maatschappelijke context rechtvaardigen uitdrukkelijke aandacht voor dit onderwerp. De wijze waarop de commissie haar taak heeft uitgevoerd, in volledige onafhankelijkheid, maar wel in nauw contact met het werkveld en in alle openheid, past in die ontwikkelingen.

Het resultaat spreekt mij zeer aan en zal een uitdaging zijn voor het bestuur van NOC\*NSF en de sportbesturen van haar leden om de eigen situatie kritisch nader te beschouwen en zo nodig aan te passen aan de moderne eisen van Goed Sportbestuur. Het rapport bevestigt bovendien dat de commissie uit maatschappelijk betrokken en uiterst (sport)deskundige leden heeft bestaan. In Jan Loorbach dank ik dan ook de gehele commissie voor dit uitstekende werk. De sport is nu zelf aan zet om te bepalen of en hoe deze aanbevelingen worden opgevolgd. Naar de besprekingen daarover kijk ik nu al uit.

Erica Terpstra  
Voorzitter NOC\*NSF

# De 13 aanbevelingen voor Goed Sportbestuur

COMMISSIE GOED SPORTBESTUUR

# Ten geleide

Good Governance is een actueel thema, zowel nationaal als internationaal. De discussie over Good Governance wordt gevoerd in alle geledingen van onze maatschappij, bijvoorbeeld in het bedrijfsleven en in de zorgsector. De vraag is: waarom de discussie over Good Governance en waarom juist nu?

Ik meen dat deze ontwikkeling te maken heeft met de evolutie in het denken over organisaties, voorbij de formeel juridische en organisatorische structuur. Er is meer aandacht voor inhoudelijke thema's zoals kwaliteit en professionaliteit. Ook rijst de vraag hoe het zit met de borging van belangen van degenen voor wie de organisaties eigenlijk bestaan en die toch niet de verantwoordelijkheid en de macht hebben. Bij vennootschappen zijn dat de verschaffers van het kapitaal, maar ook de verschaffers van de arbeid. Zelfs de maatschappij is belanghebbende waar het bijvoorbeeld de belasting van het milieu betreft. In de zorgsector zijn het de zorgconsumenten en de werkers in die sector die wel belangen maar geen -of weinig- macht hebben. In de sport zijn dat de sporters (leden van de bonden) van breedte- tot topsport, werknemers, passieve recreanten, de overheid (sport als instrument voor sociale ontwikkeling, gezondheidsbevordering en integratie), exploitanten van accommodaties, sponsors, zendgemachtigden en zo voort. Zowel op grond van de primaire feitelijke opdracht als op grond van de juridische lidmaatschapsverhouding staat echter voor een sportbond het dienen van de belangen van de leden voorop.

Dit laatste gegeven en de actualiteit van het thema hebben geleid tot de instelling van de Commissie Goed Sportbestuur. De Commissie heeft kunnen beraadslagen aan de hand van veel, soms verrassend, feitenmateriaal dat tevoorschijn kwam uit onderzoek bij de sportorganisaties. Dat feitenmateriaal is van betekenis geweest voor de accenten die de Commissie bij het vaststellen van de Aanbevelingen heeft gekozen. Belangrijke elementen bleken de borging van de inhoudelijke kwaliteit van het bestuur en, afhankelijk van het besturingsmodel (die in vier hoofdvarianten onderscheiden zijn), de machts- en taakverdeling tussen bestuur en professionele

directie. Waar Tabaksblat zich vooral moest bezig houden met de problematiek van beloning (onzuivere financiële prikkels) bleek dat in de structuren van de sportbonden geen rol van betekenis te spelen.

De Commissie bleek te zijn samengesteld met een scherp oog voor pluriformiteit en voor talent om origineel en soms tegendraads te denken. Dat maakte de vergaderingen levendig en productief. Het participierend leiderschap van die vergaderingen was voor mij daarom zowel een uitdaging als een genoegen.

Ik hoop dat de georganiseerde sport zal herkennen dat de Commissie te werk is gegaan met liefde voor de sport, met kennis van zaken van sportorganisaties en van Good Governance in het algemeen en met begrip voor de moeilijke opdracht die bondsbestuurders nog steeds willen aanvaarden. De 13 Aanbevelingen voor Goed Sportbestuur zijn dan ook bedoeld als een steun in hun rug, en pas als stok achter de deur als dat echt nodig zou zijn.

Jan Loorbach  
Voorzitter Commissie Goed Sportbestuur

# Inhoudsopgave

	Voorwoord	20		Integriteit en functioneren bestuur	20
4	Ten geleide			<a href="#">Aanbeveling 6 Gedragscode bestuur</a>	21
8	Inleiding			<a href="#">Aanbeveling 7 Bestuurdersaansprakelijkheid</a>	21
8	De commissie Goed Sportbestuur			<a href="#">Aanbeveling 8 Transparantie</a>	21
9	Afbakening			<a href="#">Aanbeveling 9 Aftreden bestuursleden</a>	21
10	Werkwijze			<a href="#">Aanbeveling 10 Agenda bestuur</a>	21
10	Woord van dank				21
11	Aanbevelingen aan NOC*NSF en haar leden			Directie	22
12	Leeswijzer			<a href="#">Aanbeveling 11 Directiestatuut</a>	22
14	De 13 aanbevelingen voor Goed Sportbestuur				22
14	Eenheid van beleid, organisatie en structuur			Algemene Ledenvergadering	22
14	<a href="#">Aanbeveling 1 Eenheid</a>			<a href="#">Aanbeveling 12 Controletaak ALV</a>	23
16	<a href="#">Aanbeveling 2 Topsportstatuut</a>			Statuten en diverse reglementen	23
16	Financiën, vermogensbeheer en accountant			<a href="#">Aanbeveling 13 Statuten en reglementen</a>	24
17	<a href="#">Aanbeveling 3 Financieel statuut</a>			Bijlagen	24
17	Besturingsmodel, benoeming, zittingstermijn en aftreden			Bijlage 1 Toelichting	32
18	<a href="#">Aanbeveling 4 Besturingsmodel</a>			Bijlage 2 Best-practices topsportstatuut	34
19	<a href="#">Aanbeveling 5 Bestuursfuncties</a>			Bijlage 3 Opdracht NOC*NSF aan Commissie Goed Sportbestuur	38
				Bijlage 4 Opdrachtvertaling, werkwijze en samenstelling Commissie Goed Sportbestuur	

## DE COMMISSIE GOED SPORTBESTUUR

Het bestuur van NOC\*NSF heeft, met instemming van de Algemene Vergadering, de "Commissie ter Advisering over Principes van Goed Sportbestuur", kortweg de "Commissie Goed Sportbestuur", ingesteld.

De aanleiding lag in de vaststelling dat NOC\*NSF en de sportbonden zich in een bijzonder dynamische en snel veranderende omgeving bevinden. Veelal worden zij door vrijwilligers bestuurd en hebben zij al dan niet een (klein) ondersteunend professioneel apparaat. De eisen worden hoger en de taken steeds gecompliceerder. Bovendien worden de financiële belangen en de media-aandacht steeds groter. Ook zijn er tendensen die leiden tot een grotere juridisering<sup>1</sup> 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 en op die organisaties zelf. De totstandkoming 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 terug te vinden in andere delen van de Nederlandse samenleving, zoals in het bedrijfsleven (Code Tabaksblad), cultuur (Cultural Governance) en gezondheidszorg (Health Care Governance). 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 op belangrijke punten (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 en op open en transparante wijze als eenheid<sup>2</sup> namens de sportorganisatie optreedt. Het bestuur moet wervend zijn, vertrouwen hebben en uitstralen, kunnen implementeren en verantwoording afleggen.

Veel van deze aspecten zijn cultuurelementen en moeilijk in regelingen te vangen. Desondanks is het mogelijk gebleken afspraken te ontwikkelen die de kwaliteit van het functioneren van de organisaties en hun besturen bevordert. Bij deze afspraken gaat het voor sportbonden, evenals voor 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 toezichhouders;
- 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).

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

## AFBAKENING

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

- buitengewone leden van NOC\*NSF 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.

<sup>1</sup> Van alles vastleggen in spelregels tot en met het sneller recht willen halen wanneer onrecht wordt beleefd.

<sup>2</sup> Ook de Nederlandse wetgever gaat van die eenheid uit (collegiaal bestuur, geen gescheiden verantwoordelijkheden).

## WERKWIJZE

Bij de ontwikkeling van de aanbevelingen heeft de Commissie een aantal fasen doorlopen. Eerst is uitgebreid onderzoek gedaan (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 besturingspraktijk in de sportbonden. Op basis van dit onderzoek zijn aanbevelingen opgesteld die in een eerste toetsronde ter beoordeling zijn voorgelegd aan een representatieve groep, bestaande uit bestuurders en directie van bonden, NOC\*NSF en sleutelpersonen. Vervolgens heeft een opinieronde onder alle bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden plaatsgevonden en is medio januari 2005 via sport.nl de publieke mening gevraagd. Al deze input heeft geleid tot de definitieve aanbevelingen die op 1 maart 2005 aan NOC\*NSF en haar Algemene Vergadering (AV) zijn aangeboden. Voor een gedetailleerde omschrijving van de opdracht, werkwijze en samenstelling van de commissie wordt verwezen naar de bijlagen.

## WOORD VAN DANK

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

- de landelijke sportorganisaties, NOC\*NSF en de geïnterviewden die veel basisinformatie voor de 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;
- de personen die op individuele titel op de conceptaanbevelingen hebben gereageerd.

## AANBEVELINGEN AAN NOC\*NSF EN HAAR LEDEN

De commissie vindt dat zij een eerste bruikbare aanzet heeft geleverd voor een kwaliteitsimpuls voor Goed Sportbestuur. De Commissie meent, mede gezien de nationale en internationale functie en positie van de sport en daarmee samenhangend haar maatschappelijke verantwoordelijkheid, dat NOC\*NSF en haar leden hun verantwoordelijkheid niet op juiste wijze zouden nemen wanneer zij stilzwijgend aan de aanbevelingen voorbij gaan. 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 voor Goed Sportbestuur. Wanneer van de aanbevelingen wordt afgeweken dient dat gemotiveerd te worden 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 aangereikt;
4. in het verlengde hiervan een 0-meting te verrichten en de vorderingen door middel van een soort indexmeter bij te houden en op de site te plaatsen;
5. de 13 aanbevelingen structureel (tweejaarlijks) te laten toetsen.

#### LEESWIJZER

De aanbevelingen zijn kort en bondig opgeschreven.  
Eerst wordt ingegaan op het waarom van de aanbeveling.  
Vervolgens wordt de aanbeveling zelf gepresenteerd en zijn de best-practice(s) daar per aanbeveling aan toegevoegd.  
De aanbevelingen zijn toegespitst op de gebieden:

- Eenheid van beleid, organisatie en structuur
- Financiën, vermogensbeheer en accountant
- Besturingsmodel, bestuur, zittingstermijn en aftreden
- Integriteit en functioneren bestuur
- Directie
- Algemene Leden Vergadering (ALV)
- Statuten en diverse reglementen voor onder meer tuchtrecht, doping, klachten en seksuele intimidatie

Per paragraaf is een toelichting gemaakt (bijlage 1).  
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 of de best-practices wordt bedoeld en wat de aanbeveling beoogt te bewerkstelligen.

# De 13 aanbevelingen voor Goed Sportbestuur

## EENHEID VAN BELEID, ORGANISATIE EN STRUCTUUR

Elke organisatie kent een hoogste besluitvormend orgaan (ALV, bondsraad, congres) dat de vele individuele leden en sporters vertegenwoordigt. Vanwege de omvang van het ledenbestand kent dit orgaan veelal 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 geledingen-niveau. Deze bestuurslaag is vaak statutair zo verankerd, dat deze een eigen rechtspositie heeft met eigen regelgeving en bevoegdheden, zij het wel binnen één en dezelfde rechtspersoon. Ook de onder de bondsverantwoordelijkheid uitgevoerde activiteiten als bijvoorbeeld de exploitatie van accommodaties of het organiseren van evenementen worden vaak elders ondergebracht. Belangrijk is dat bij een dergelijke complexiteit de organisatie een eenheid is en dat ook uitstraalt.

Omdat topsporters numeriek altijd een kleine minderheid vormen en tegelijkertijd een groot beslag leggen op de organisatie en middelen is het wenselijk topsport binnen de bond op adequate en specifieke wijze te borgen.

(Voor een toelichting op deze paragraaf, zie pag. 24.)

### Aanbeveling 1 Eenheid

Het bestuur zorgt voor eenheid binnen de organisatie door eenheid in beleid, organisatie en structuur. 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 meerjaren-beleidsplan en een verantwoorde en gemotiveerde begroting zijn opgesteld die leidend en sturend zijn voor de organisatie. Het plan en de 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.
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.
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.
5. de belangrijkste belanghebbenden van sportbonden, de sportbeoefenaren, bij de vaststelling van de stemverhoudingen in de ALV zoveel mogelijk evenredig of getraptd worden vertegenwoordigd.
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.



# 2

## Aanbeveling 2 Topsportstatuut

De organisatie stelt vanwege onder meer de grote (financiële) en specifieke belangen en complexiteit van de topsport een topsportstatuut op.

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 2).
2. de rechten en plichten van de topsporter duidelijk zijn omschreven (uitwerking deelelementen zie bijlage 2).
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 2).
4. het topsportstatuut jaarlijks aan een evaluatie wordt onderworpen vanwege de snelheid van verandering, de complexiteit, de grote belangen en de grote gevoeligheid van het onderwerp.

### FINANCIËN, VERMOGENSBEHEER EN ACCOUNTANT

Eén van de meest kwetsbare elementen in elke organisatie is een (correct) financieel beheer. Voor de organisatie, haar leden, subsidiegevers en voor de buitenwereld moet maximale transparantie worden nagestreefd.

(Voor een toelichting op deze paragraaf, zie pag. 26.)

# 3

## Aanbeveling 3 Financieel statuut

Het bestuur zorgt dat zij een goed financieel beleid en een 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 het 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, op voordracht van het bestuur, wordt benoemd. Het bestuur zorgt ervoor dat het jaarlijks met de accountant overlegt. Hetzelfde geldt voor een kas- of financiële commissie van de ALV.
6. de organisatie zorgdraagt voor een goed beheer van aansprakelijkheidsrisico's van deelnemers (vrijwilligers, sporters, trainers e.d.) en van andere sportorganisaties verlangt dat ook door hen het nodige wordt gedaan aan het beheer van deze risico's.

### BESTURINGSMODEL, BENOEMING, ZITTINGSTERMIJN EN AFTREDEN

De opvattingen over de verdeling van taken en bevoegdheden tussen een bestuur en directie worden in zogeheten 'besturingsmodellen' vastgelegd. De rolverdeling, de benoeming en de zittingstermijn, inclusief rooster van aftreden, behoren transparant en compleet omschreven te zijn. (Voor een toelichting op deze paragraaf, zie pag. 27.)

# 4

## Aanbeveling 4 Besturingsmodel

Het bestuur stelt duidelijk vast op welke manier de organisatie bestuurd wordt. Het 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 (uitvoerende) taken.
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. In de regel kennen besturen een omvang van vijf tot negen bestuursleden.
4. op basis van dit besturingsmodel, indien van toepassing, een directieprofiel met competenties wordt op- en vastgesteld. Zo wordt ook de match tussen het bestuur en de leiding van het (betaalde) werkapparaat beter afgestemd (zie ook aanbeveling 11 directiestatuut).
5. op het gebied van besluitvorming, zowel voor wat betreft de ALV als het bestuur, een bewuste keuze wordt gemaakt ten aanzien van mogelijk gewenste quorum-eisen.

# 5

## Aanbeveling 5 Bestuursfuncties

Bij de uitoefening 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 is 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. De organisatie kent een evenwichtige samenstelling en is een goede afspiegeling van verhoudingen binnen de bond.
3. als een bondsorgaan anders dan de ALV het recht heeft bestuursleden ter benoeming voor te dragen, waarborgt de organisatie, dat ook de ALV het recht toekomt kandidaten voor het bestuur voor te dragen. Over iedere voordracht beslist in laatste instantie de ALV. De statuten dienen hierin te voorzien.
4. kandidaat bestuursleden tijdig en gemotiveerd aan de ALV ter benoeming worden voorgedragen met een (bestuurs)-verklaring dat bestaande belangen, functies en nevenfuncties van de voorgedragen kandidaat aan een benoeming als bestuurder niet in de weg staan.
5. het bestuur jaarlijks aan de ALV een overzicht geeft van relevante nevenfuncties van, 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. Doel van dit rooster is het waarborgen van continuïteit in het bestuur (behoud van het "organisatiegeheugen").

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 tuchtsprekend 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.

#### 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 aan de orde zijn. Het is belangrijk dat zij daarbij transparant, zuiver en integer handelen en dus uitsluitend namens en in het belang van de organisatie. (Voor een toelichting op deze paragraaf, zie pag. 29.)

## 6

**Aanbeveling 6 Gedragscode bestuur**  
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.

Daarbij zorgt het bestuur dat (best-practices):

1. hierin tenminste is opgenomen: een onkostenregeling, een geschenkenregeling en een regeling zakelijke transacties met derde-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 vooraf gemotiveerd aan de ALV, of een door de ALV gemandateerde commissie, ter goedkeuring wordt voorgelegd.

## 7

**Aanbeveling 7 Bestuurdersaansprakelijkheid**  
Het bestuur bespreekt de noodzaak of wenselijkheid om zich voor bestuurdersaansprakelijkheid te verzekeren en legt zijn oordeel gemotiveerd aan de ALV voor.

## 8

**Aanbeveling 8 Transparantie**  
Het bestuur vergadert volgens een jaarlijks vastgesteld schema en is transparant over de agenda en bestuursbesluiten die de ALV aangaan. Slechts in gemotiveerde uitzonderingsgevallen kunnen er klemmende redenen van privacy of discretie zijn om niet volledig transparant te zijn.

## 9

**Aanbeveling 9 Aftreden bestuursleden**  
Het bestuur bevordert dat bestuursleden tussentijds aftreden bij:

- a) frequente afwezigheid waar ze door medebestuursleden (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 wordt geacht.

## 10

**Aanbeveling 10 Agenda bestuur**  
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.

#### DIRECTIE

De eenheid van beleid en organisatie vraagt om een goede afstemming tussen het bestuur en het (betaalde) werkapparaat. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden - afhankelijk van het gekozen besturingsmodel - moeten voor ieder volstrekt helder zijn. (Voor een toelichting op deze paragraaf, zie pag. 29.)

# 11

## Aanbeveling 11 Directiestatuut

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. De positie van de directeur wordt in de statuten verankerd.

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 het bondsbureau.

### 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 te brengen en te houden. 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. Ook bewaakt zij de voortgang hiervan.

(Voor een toelichting op deze paragraaf, zie pag. 29.)

# 12

## Aanbeveling 12 Controletaak ALV

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 vertegenwoordigende hoedanigheid stemrecht in de ALV hebben.

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 in de ALV verantwoording wordt afgelegd over het gevoerde beleid en de financiën en goedkeuring wordt gevraagd voor beleid, begroting en jaarplannen voor het komende jaar.  
Het verdient bovendien aanbeveling ALV's te benutten voor meer thematische/beleidsmatige consultaties of beleidsbepaling(en).

### STATUTEN EN DIVERSE REGLEMENTEN VOOR ONDER MEER TUCHTRECHT, DOPING, KLACHTEN EN 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.

(Voor een toelichting op deze paragraaf, zie pag. 30.)

# 13

## Aanbeveling 13 Statuten en reglementen

Het bestuur zorgt ervoor dat de organisatie in ieder geval naast de statuten de volgende reglementen heeft: een tuchtreglement, een dopingreglement, een regeling tegen 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 onafhankelijke tuchtrechtspraak worden gewaarborgd.
2. de organisatie jaarlijks bekijkt of deze reglementen geëvalueerd en waar nodig aanpast moeten worden 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.

# Bijlage 1 Toelichting op de aanbevelingen en de best-practices

Toelichting:  
Eenheid van beleid,  
organisatie en structuur

## GELAAGDHEID BINNEN ORGANISATIES

Organisaties kennen vaak op afdelings-, regio-, district- of een ander geledingenniveau een tweede bestuurslaag. Deze is vaak statutair (of anderszins reglementair) verankerd met een eigen rechtspositie. 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 kan leiden. 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 door de ALV vastgestelde beleid, aanvullend eventueel voorzien van couleur locale. Daarnaast is het met name voor gelaagde organisaties noodzakelijk om expliciet aandacht te besteden aan het uitsluiten van zelfcontrolerende lagere geledingen.

## APARTE RECHTSVORMEN

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 structuren 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. 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 gekozen rechtsvorm. Het is hier dus zaak om maatwerk te leveren.

## LEDEN, MACHT EN STEMVERHOUDINGEN

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 afnemers van de diensten van de bond ("de klant is koning") maar ook als collectief, in de vorm van de algemene vergadering (ALV), dat 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 macht 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 dit principe is mogelijk, maar dan alleen gemotiveerd met goede en duidelijk uitgesproken redenen. Zo zou men bijvoorbeeld het minderheidsbelang van de topsport en/of dat van 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.

## TOPSPORT

Topsport vraagt om een specifieke 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 (zie hierboven), 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 borgt, 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.

#### COMMERCIEËLE PARTIJEN

De belangrijkste belanghebbenden van sportbonden en sportverenigingen zijn de leden, de sportbeoefenaren. Voor de beoefening van sport is soms ook de medewerking van commerciële aanbieders van sportfaciliteiten of andere commerciële partijen van essentieel belang. Het is echter 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 en (dus) de belangen van de leden. Het verdient dus de voorkeur de relatie met deze partijen uitsluitend privaatrechtelijk, door middel van een overeenkomst, vorm te geven, ook als deze partijen voor de sportbeoefening cruciale diensten of faciliteiten leveren.

Toelichting: Financiën, vermogensbeheer en accountant

#### EXTERNE ACCOUNTANTSCONTROLE

Naar het oordeel van de commissie moet externe accountantscontrole regel zijn. Het gaat immers bijna altijd om organisaties die werken met "toevertrouwde gelden" als subsidies, contributies, opbrengsten van vrijwilligerswerk e.d.

#### AANSPRAKELIJKHEID EN VERZEKERINGEN

Een kerntaak van de sportbonden is het (laten) organiseren van competities en andere sportevenementen. Die evenementen roepen onvermijdelijk risico's en verantwoordelijkheden op. Organisaties lopen hierdoor het risico civielrechtelijk aansprakelijk gesteld te worden voor schades die deelnemers, sportorganisaties en/of derden (toeschouwers, voorbijgangers) lijden. Met sporten in het bijzonder ontstaan niet te onderschatten financiële 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. Men dient ook van zichzelf en van sporters en sportorganisaties te verlangen dat zij het nodige doen om het risico van schade beperken. Vaak zijn juist zij in de positie om schade op relatief eenvoudige en

goedkope wijze te voorkomen, zowel voor anderen als vooral ook voor zichzelf.

Een juiste en werkbare balans tussen het beheersen van dergelijke aansprakelijkheidsrisico's enerzijds, en de plicht van (deelnemende) sporters en sportorganisaties om zelf het nodige te ondernemen om schade te voorkomen anderzijds, is noodzakelijk. De organisatie moet hiertoe het initiatief nemen.

#### Toelichting: BESTURINGSMODELLEN

Besturingsmodel, benoeming, zittingstermijn en aftreden 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 besturingsmodellen 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" (hoofdpijnen) 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 hoofdpijnen bij beleidsbepaling anderzijds. Te onderscheiden zijn executief bestuur, beleidsvormend bestuur, voorwaarden-scheppend bestuur en toezichhoudend 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 karakterbepalende eigenschappen van de organisatie zoals 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 door middel van een raad toezicht model wordt bestuurd), de hoogte van de begroting, het potentieel (kwaliteit) en de beschikbaarheid (kwantiteit) van professionals en vrijwilligers. Elk model definieert daarbij de diverse taken waardoor het duidelijk wordt wie waarvoor verantwoordelijk is. Van belang is dat de praktijk zich niet ongemerkt verwijdert van het gekozen model (de bestuurder op afstand die het "toch maar even zelf doet").

#### SAMENSTELLING BESTUUR

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 bestuursvacatures de best-match plaatsvindt ("de juiste persoon op de juiste plaats") doch bij gelijke geschiktheid dient de



voorkeur te worden gegeven aan de kandidaat die bijdraagt aan deze evenwichtige samenstelling.

#### ROOSTER VAN AFTREDEN

Het rooster van aftreden moet zo worden ingericht dat bestuurlijke continuïteit gewaarborgd wordt waarbij niet te veel bestuursleden te snel op elkaar weg gaan en het bestuurlijke "geheugen" intact blijft, ook door deugdelijk dossierbeheer (volledigheid, toegankelijkheid) en goede informatieoverdracht.

#### CHECKS AND BALANCES

In alle moderne organisatievormen zijn functiescheidingen en goede "checks and balances" noodzakelijke voorwaarden voor een goed en integer bestuur. Een zorgvuldige verdeling van functies en bevoegdheden helpt onwenselijke verstrengeling van belangen en integriteitsinbreuken te voorkomen. Ook draagt zij bij aan de kwaliteit van de besluitvorming doordat deze wordt gevrijwaard van beïnvloeding door oneigenlijke belangen. Een voorbeeld van wat met deze aanbeveling bedoeld wordt is dat sponsors soms een (kwaliteits)zetel in het bestuur eisen om zo van dichtbij te kunnen controleren wat met het geïnvesteerde geld of diensten door de sportorganisatie wordt gedaan.

Of dat vanuit de sponsor expertise in het bestuur wordt ingebracht zoals bijvoorbeeld een communicatiedeskundige, een sponsorfunder of een penningmeester. Hoewel begrijpelijk, zijn dergelijke constructies onverenigbaar met Goed Sportbestuur en kunnen zij belangen verstrengelen. Dit staat sponsoring door middel van dienstverlening niet in de weg, mits die "gewoon" onderdeel van de contractuele prestaties over en weer blijft.

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 (de schijn van) belangenverstrengeling kan ontstaan. Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat bestuurders, anders dan de rechten die zij als gewoon lid hebben, geen bijzondere of disproportionele stemrechten kunnen hebben in de ALV of bondsraad, omdat in dat geval 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. Het lidmaatschap van de tuchtcommissie is op zijn beurt weer onverenigbaar met het lidmaatschap van de beroepscommissie.

#### CONTINUÏTEIT

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 bestuurs- en bureaubezetting, nauwgezette overdracht bij opvolging, geordende en toegankelijke dossiervorming en deugdelijke archivering.

#### GEDRAGSCODE

Het hebben van een gedragscode en/of integriteitsbeleid is van belang voor het goed en integer functioneren van elke moderne organisatie. 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 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: Integriteit en functioneren bestuur

Toelichting: Directie

#### DIRECTIESTATUUT

Voor het verkrijgen van duidelijkheid over het besturingsmodel (waarin profielen en omschrijving van taken zijn omschreven) is het van belang als verlengstuk daarvan 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: Algemene Leden Vergadering (ALV)

#### DISCUSSIE MET LEDEN

De agenda van een ALV betreft vaak hamerstukken. Veel van de te nemen besluiten zijn op democratische wijze voorbereid. Omdat de ALV veelal een getrapte vertegenwoordiging van leden is, is het van groot belang de communicatie met de vrijwilligers en leden te behouden en wezenlijk inhoud te geven. Veel organisaties volstaan met één ALV per jaar.

Te overwegen is een tweede ALV of één of meerdere landelijke discussiedagen te organiseren waarin democratisch en opiniërend belangrijke beleidsthema's worden besproken. ("Het bondsbestuur komt naar u toe!") Dit verlevendigt de betrokkenheid en de inbreng van de vele sporters/vrijwilligers. Zij kunnen bijdragen aan de kwaliteit van de organisatie. Het is daarom van groot belang om sporters/vrijwilligers serieus te nemen.

#### STATUTEN EN REGLEMENTEN

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. Tevens dragen zij bij aan balans en stabiliteit in de bond door de taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en onderlinge verhoudingen van verschillende geledingen in de bond, goed te regelen. Mogelijke conflicten en de daarmee gepaarde gaande verspilling van tijd en energie kunnen hiermee worden voorkomen. Statuten en reglementen bevatten tevens gebods- en verbodsbepalingen waarmee de bandbreedte van de omgangsvormen in de bond wordt bepaald. Die bandbreedte is van belang voor wat men in de bond 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 ALV daarover beslist en is er dus in de vorm van een meerderheidsbesluit draagvlak. Een rechter beoordeelt een op de statuten en reglementen gebaseerd besluit vanwege dat meerderheidsbesluit minder inhoudelijk 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 het risico van een procedure zo klein mogelijk wordt 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.

Toelichting: statuten en diverse reglementen voor onder meer tuchtrecht, doping, klachten en seksuele intimidatie

#### TUCHTRECHT EN LIDMAATSCHAP

Het spreken van tuchtrecht vergt specifieke kennis en ervaring. Het is mede vanwege de groter wordende financiële en commerciële belangen van sporters van belang dat de tuchtrechtspraak aan onafhankelijke deskundigen wordt opgedragen, die bij het uitvoeren van de tuchtrechtspraak gestuurd worden door het bondsbeleid. Een rechter let daar op. Een door een bestuur opgelegde straf wordt door een rechter meer inhoudelijk beoordeeld dan een door een onafhankelijk tuchtcollege opgelegde straf. Die zal slechts marginaal worden getoetst. Een goede ontwikkeling op dat gebied is de oprichting van het Instituut Sportrechtspraak waar een sportorganisatie zich bij kan aansluiten.

De uitoefening van het tuchtrecht is noodzakelijk om rust, orde en rechtvaardigheid in de bond te handhaven. Ook is het tuchtrecht nodig om de gezamenlijk overeengekomen bandbreedte van de omgangsnormen van de bond te bewaken door met behulp van sancties tegen overtredingen op te treden. Tuchtrecht is groepsrecht, waarin het 'wij'-gevoel 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 dat van de bond secundair. Wil de bond niet gedomineerd worden door de collectiviteit van het 'ik'-gevoel van zijn leden, dan moeten leden die de grenzen van de bandbreedte overtreden, via een tuchtrechtelijke sanctie 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, welke gegeven is wanneer 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 wedstrijdbepalingen, 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.



# Bijlage 2 Voorbeelden deelelementen best- practices topsportstatuut

In aanbeveling 2 is gesproken over een topsportstatuut met drie op de inhoud van topsport gerichte 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 bij het vaststellen en uitvoeren van het topsportbeleid;
  - de organisatie ten behoeve van 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:
  - 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;
  - selectie procedures ten behoeve van selecties gericht op uitzenden naar WK's en EK's;
  - mogelijkheden van persoonlijke sponsors en commerciële teams;

- verplichtingen aan de bond ten behoeve van (maatschappelijke) bondsactiviteiten;
- aan de bond overgedragen rechten en van de bond verkregen rechten;
- verplichtingen aan bondssponsors;
- gevolgen van aangetoond dopinggebruik;
- positie bondscoach.

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 trainings- en wedstrijdprogramma, waarbij aandacht gegeven wordt aan:
  - rol en bevoegdheden bestuur in vaststellen grote lijnen en (meerjaren)programma op basis van door de ALV 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 aanbevelingen verwacht. Deze aanbevelingen kunnen beschouwd worden als een handreiking aan de besturen en bestuurders. Deze aanbevelingen zullen mede gericht zijn aan NOC\*NSF zelf.

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 "prijkkels" zijn dus geheel andere dan die van betaalde bestuurders in profit-organisaties (met pro's en contra's);
- bij de grotere bonden die een professionele staf in dienst hebben is er 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 toekenningperiode.

- 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 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 aan de ALV).

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 versus collectieve (collegiale) 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), direct uitvoerend bestuur of een tussenmodel;
- 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 (in aanvulling op de ALV);
- normen voor financieel beleid;
- budgetbewaking;
- meerjarenbeleidsplan;
- risico management, bijvoorbeeld bij grote evenementen (aparte stichting of niet?).

2.3 Met betrekking tot de organisatie van het 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 Opdrachtvertaling, werkwijze en samenstelling Commissie Goed Sportbestuur

## 1. OPRACHTVERTALING 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 voor Goed Sportbestuur die als handreiking kan worden beschouwd voor de besturen, bestuurders en toezichthouders van landelijke sportbonden die lid zijn van NOC\*NSF evenals NOC\*NSF zelf.

### SUCCESFACTOREN

De commissie vindt dat belangrijke succesfactoren voor het hanteren van de 13 aanbevelingen voor 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 via de website [www.sport.nl](http://www.sport.nl) het publiek de gelegenheid geboden te reageren. Dit alles heeft geleid tot het inzicht dat de aanbevelingen de juiste snaar raken en dwingend geformuleerd mochten worden.

## 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 en de organisatie 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 selectie 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 deze 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 ONDERZOCHE BONDEN

##### Geïnterviewden

Joop Atsma (voorzitter KNWU)  
Mr. Fred Kollen (advocaat verenigingsrecht)  
Jos Hell (voorzitter JBN)  
Hans Nieukerke (voorzitter NeVoBo)  
Ineke Donkervoort (voormalig bestuurslid NOC\*NSF, voormalig interim-directeur KNHS)  
Thomas van der Staak (accountmanager NOC\*NSF)  
Karel Determan, Erik Lanting, Rembert Groenman, Jan Boot, Dick Wijnveen, Nel Hildebrand (organisatieadviseurs en interim-managers)  
Erica Terpstra (voorzitter NOC\*NSF)  
Carl Verheijen (voorzitter NOC\*NSF Atletencommissie)

##### Onderzochte bonden

AFBN (American football)  
KNAF (auto sport)  
NBB (badminton)  
NBB (basketball)  
KNBSB (base- en softball)  
BSN (bob- en slesport)  
NBF(bowling)  
NBB (bridge)  
NCB (curling)  
NADB (danssport)  
NDF (darts)  
KNHS (hippische sport)  
NHV (handbal)  
KNHB (hockey)  
NJBB (jeu de boules)  
JBN (judo, jiu-jitsu, aikido)  
KNKV (korfbal)  
KNLTB (tennis)  
KNBRD (reddingsbrigades)  
KNSB (schaatsen)  
KNAS (scheren)  
SBN (skate, skeeleren, bandy en rolschaatsen)  
SBN (squash)

TBN (taekwondo)  
NTTB (tafeltennis)  
KNVB (voetbal)  
NIJB (ijs hockey)  
KNZB (zwemmen)

#### 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 KNHB en voormalig vice-voorzitter KNHB

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  
Commissaris bij diverse bedrijven, voormalig lid Raad van Bestuur Heineken

Ir. Willem Maris  
Lid commissie  
Voorzitter NGF

Drs. Cees Visser  
Lid commissie  
Partner Ernst & Young Accountants

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

De commissie is onderzoeksmatig en ambtelijk ondersteund door een projectgroep, samengesteld uit:

**NOC\*NSF**

Drs. Erwin te Bokkel  
Communicatie & Marketing

Mr. Dorine Gebbink  
Juridische Zaken

Chris Hoogendoorn  
Hoofd Algemeen Beleid (tot 1 september 2004)

Geert Slot  
Hoofd Strategie & Beleid

Mr. Maddie Wisman  
Strategie & Beleid

Drs. Maurice Wolters  
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)