

# GOED BESTUUR & TOEZICHT

www.goedbestuurentoezicht.nl  
jrg 16

## PLATFORM VOOR 4 2020 GOVERNANCE

Vierluik: Bestuur en toezicht in de sport

- **Goed Sportbestuur drijft op waarden 6**  
Huibert Brands belicht de nieuwe governance code
- **Welk type sportbestuurder scoort het best? 10**  
Onderzoek door Jan-Willem van der Roest & Remko Renes
- **‘Het geld wint het nooit van de held’ 18**  
Interview met Steven ten Have en Ton Speet
- **‘Eén bal op de paal en het bestuur deugt niet’ 26**  
Steven de Waal greep in bij FC Utrecht

**EN OOK DE PRAKTIJK: IN GESPREK MET TINEKE BAHLMANN 31 DE (BESTUURS)SECRETARIS : VAN BUREAUCRAAT TOT GRENswerKER 34 STRATEGISCH PARTNERSCHAP TUSSEN BESTUUR EN INTERN TOEZICHT (DEEL 2) 40 DE KRACHT VAN HET BESTUUR-MODEL IN DE CULTUURSECTOR 50 WAAROM ONDERHANDELEN IN FUSIETRAJECTEN BIJ MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES? 60**

# GOED BESTUUR & TOEZICHT PLATFORM VOOR GOVERNANCE

## Goed sportbestuur drijft op waarden



### Introductie

Net als het bedrijfsleven kent ook sport perverse prikkels. De nadruk op presteren, de winnaarsmentaliteit; het zijn allemaal zaken waardoor de integriteit van het individu en het systeem gemakkelijk onder druk komen te staan. Huibert Brands neemt ons mee in de achtergronden van de nieuwe code Goed Sportbestuur.

**Titel** : Goed sportbestuur drijft op waarden  
**Auteur** : Huibert Brands  
**Verschenen in** : Goed Bestuur & Toezicht (Goed Bestuur & Toezicht 4/2020)  
**Publicatiedatum** : 22-12-2020  
**Tags** : goed bestuur en toezicht

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Goed Bestuur & Toezicht. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, [www.mediawerf.nl](http://www.mediawerf.nl). E-mailadres: [klazinus@mediawerf.nl](mailto:klazinus@mediawerf.nl).

Net als het bedrijfsleven kent ook sport perverse prikkels. De nadruk op presteren, de overwinnaarsmentaliteit; het zijn allemaal zaken waardoor de integriteit van het individu en het systeem gemakkelijk onder druk komen te staan.

Sinds de eerste code voor goed bestuur (2005) is er in de sport veel veranderd. In de praktijk gingen veel van de adviezen echter specifiek over de uitdagingen van landelijke organisaties. Daarom wordt al vanaf 2018 gewerkt aan een nieuwe code Goed Sportbestuur.

De rol hiervan is nu vooral het ontwikkelen van een ethisch kompas, op basis van het bewustzijn dat sportorganisaties een belangrijke maatschappelijke rol vervullen, dat het systeem door zijn vrijwillige karakter kwetsbaar is en dat de maatschappij er (meer) op moet kunnen vertrouwen dat sport voor iedereen een veilige omgeving biedt.

**Huibert Brands** neemt ons mee in de achtergronden van de nieuwe code.

# GOED SPORTBESTUUR DRIJFT OP WAARDEN

VIERLUIK

1

Sinds de eerste versie van een code voor goed bestuur in 2005 is er in de sport veel veranderd. Niet alleen dankzij de '13 Aanbevelingen voor Goed Sportbestuur'. In 2011 besloten sportbonden en NOC\*NSF om het gebruik van de code een verplichtend karakter te geven. De vrijblijvendheid moest eraf, want hoewel de aanbevelingen aanzetten tot meer bewustzijn en ontwikkeling van goede voorbeelden, ontstonden ook verschillende snelheden in de implementatie. Daarnaast was er behoefte aan extra richtlijnen, met name gericht op interne processen zoals het verdelen van de Lotto-middelen en centrale registratie van lidmaatschappen. Nu, ruim vijftien jaar later, is er een nieuwe code in de maak, die hopelijk opnieuw voor veel ontwikkeling gaat zorgen.

Principes van goed bestuur zijn in de sport van groot belang. Alle wedstrijdregels worden internationaal vastgesteld en gehandhaafd door volledig autonome

tuchtrechtspraak. Er is dus eigenlijk een compleet zelfstandig en onafhankelijk internationaal juridisch systeem. Maar dat behartigt alleen de regels van het spel, en niet het bestuurlijk orgaan van verenigingen en bonden. De organisaties in de sport moeten zich uiteraard gewoon aan de wet houden, maar over hoe een vereniging bestuurd wordt, is de wet niet heel uitgebreid. Die autonomie is welhaast het hoogste goed in het 'Olympisch Handvest' en dat komt met een prijs: Goed Sportbestuur.

Sport heeft een belangrijke waarde in de maatschappij. Mensen worden fitter, gelukkiger en slimmer door te sporten. Ook blijven ze langer sporten als ze dat bij een sportvereniging doen. Daarmee zijn de bijna 25.000 sportverenigingen in Nederland organisaties met een belangrijke maatschappelijke rol. Ruim 100.000 vrijwillige en onbezoldigde bestuurders leiden sportverenigingen in goede banen. 56 Procent van de



**Huibert Brands** werkt al 15 jaar in verschillende functies bij NOC\*NSF. Vanaf 2011 is hij sterk betrokken bij het verbeterproces van de governance van sportbonden en verenigingen. Hij is trekker van het project om te komen tot de nieuwe code Goed Sportbestuur.

kinderen tot 18 jaar sport bij een vereniging<sup>2</sup>. Dat is een grote verantwoordelijkheid, als je beschouwt welke risico's daarbij spelen. Veiligheid en vertrouwen zijn essentiële zaken waar ouders vanuit moeten kunnen gaan als zij hun kind naar een sportclub sturen. Die worden ingevuld door goed opgeleide trainers en coaches, maar zeker ook door als bestuur de principes van goed bestuur te hanteren.

De 13 aanbevelingen uit 2005 waren weliswaar niet uitsluitend voor sportbonden bedoeld, maar in de praktijk gingen veel van de adviezen specifiek over de uitdagingen van landelijke organisaties. Aanbevelingen over eenheid van beleid, topsportstatuut en besturingsmodel zijn bijvoorbeeld vooral voor sportbonden van belang. Toch worden ook verenigingen steeds professioneler geleide organisaties en zijn ze in veel gevallen groter dan sommige sportbonden. Ook worden de eisen die door subsidiegevers aan verenigingen gesteld worden steeds hoger. Het wordt dus tijd voor een framework waar ook sportverenigingen en andere sportorganisaties hun bestuurlijke verantwoordelijkheden kunnen invullen.

## Perverse prikkels vragen persoonlijke integriteit

In de afgelopen maanden werd de sport geconfronteerd met lastige dossiers op het gebied van discriminatie (mede aangezet door de incidenten met spreekkoren op tribunes en de Black Lives Matter-beweging) en grensoverschrijdend gedrag (met onlangs nog de bekentenissen over misstanden in de turnwereld). Maar ook matchfixing, criminele ondermijning en uiteraard dopingschandalen liggen altijd op de loer. Het is heel begrijpelijk dat de vraag rijst of de sport zich nog langer volledig autonoom en vrijwillig kan organiseren. Juist daarom is in deze code veel aandacht

voor het opzoeken van het publieke debat over de verantwoordelijkheid van bestuurders. Openbare reflectie over de waarden die centraal moeten staan, de wijze waarop je afwegingen maakt en laat zien welk gedrag daarbij hoort, zijn essentieel om de cultuur binnen verenigingen positief te ontwikkelen. Sport heeft net als het bedrijfsleven perverse prikkels. De nadruk op presteren, de overwinnaarsmentaliteit, alles moeten geven voor de ultieme beloning en de publieke erkenning die naar een geweldige prestatie uitgaan; het zijn allemaal zaken waardoor de integriteit van het individu en het systeem gemakkelijk onder druk komen te staan.

Door de massieve druk op reglementering van het spel zelf (die er ook voor zorgt dat processen rondom de organisatie van sport hevig gereguleerd worden), ontstaat een vacuüm bij de ethiek van het individueel handelen. De wetmatigheid die daarachter schuilt is: hoe meer je zaken reglementeert, hoe minder het individu geneigd is zelf verantwoordelijkheid te tonen. In het onlangs verschenen proefschrift *Kritiek op de Sportieve Rede*<sup>3</sup> onderzoekt Sandra Meeuwse die zelfkant van de sport. En of het nou gaat om maatschappelijke fenomenen die toevallig ook in de sport integreren omdat zo'n groot deel van het maatschappelijk verkeer op het sportveld plaatsvindt, of omdat het de donkere kant van de sport zelf is die aanzet tot malversaties, het gegeven is dat bestuurders in hun eindverantwoordelijkheid te veel bezig zijn met reguleren en verwijzen naar systemen, terwijl ze vooral bewust moeten sturen op persoonlijke integriteit als gevolg van een positieve cultuur. Discriminatie wordt bijvoorbeeld het beste bestreden door gelijkwaardigheid als uitgangspunt stevig te verankeren in alles wat we doen. En zo verder. Diversiteit is een waarde die op meerdere niveaus fundamenteel is voor goed sportbestuur. Enerzijds moeten sportorganisaties die nog altijd vanzelfsprekend onderscheid maken tussen

\*\*\*\*\*  
'Als we vooruit willen met de sector, dan zullen we het debat moeten aangaan over waarden in de sport'

mannen- en vrouwensport, een streven naar gelijkwaardigheid toepassen door iedereen toegang te gunnen. Anderzijds moeten sportorganisaties beter leren omgaan met de diversiteit die er in de maatschappij is, mede door zelf in alle lagen meer diversiteit te ontwikkelen. Dat het schijnbaar normaal is dat een man een vrouwenteam kan coachen, maar dat dit andersom totaal ondenkbaar lijkt, is een belangrijke reden voor het feit dat maar 11 procent van de topcoaches vrouw is.

## Ethisch kompas

De rol van de nieuwe code Goed Sportbestuur is dus vooral die van het ontwikkelen van een ethisch kompas, op basis van het bewustzijn dat sportorganisaties een belangrijke maatschappelijke rol vervullen, dat het systeem door zijn vrijwillige karakter kwetsbaar is en dat de maatschappij er (meer) op moet kunnen vertrouwen dat de sport voor iedereen een veilige omgeving biedt. Natuurlijk wordt in de code gewezen op procedures en modellen die helpen om bestuurlijk op het rechte pad te blijven. Transparantie, democratische beginselen en procedures om accountability te versterken vormen een groot deel van de aanbevelingen. Maar de nadruk ligt nu echt op de rol van de bestuurders, die een serieus moeilijke klus hebben. Het is eigenlijk heel vreemd dat zo'n grote en complexe sector, toch goed voor tien miljard aan consumentenuitgaven per jaar, bijna volledig vrijwillig bestuurd wordt en dat bestuurders nauwelijks iets aan opleiding en begeleiding in dit werk krijgen. En dat terwijl het besturen van een vereniging echt wel wat anders is dan het managen van een reguliere organisatie.

Een belangrijk punt is, zoals eerder gezegd, de grote verschillen in omvang, professionaliteit en zelfs organisatievorm. Sportbonden hebben omvangrijke netwerken waarmee ze samenwerken, met navenante belangen en verantwoordelijkheden. Daarnaast zijn verenigingen weliswaar lid van een sportbond, maar in wezen ook autonoom. Het opleggen van gedragsregels, buiten de eisen aan een competitie, is niet vanzelfsprekend. Veel komt dus neer op de vraag welke formele

relatie aanleiding biedt om concrete afspraken te maken. Bij sportbonden en NOC\*NSF is dat het verdelen van de gezamenlijke inkomsten uit de Nederlandse Loterij, VWS en sponsoring. Het kunnen verkrijgen van gelden hieruit gaat gepaard met een check op 'Minimale Kwaliteits Eisen'. Naast andere zaken over financiële weerbaarheid, ledenadministratie et cetera, is in die eisen het gebruik van de code vastgelegd in de zin dat sportbonden de beschikbare zelfscan moeten doen en in hun jaarverslag moeten rapporteren over de conclusies die hieruit getrokken worden. De KNVB (voetbal) hanteert een vergelijkbaar systeem voor de BVO's om hun licentie te verkrijgen. Daarbij geldt dat er bovendien strenge financiële en organisatorische eisen gesteld worden. Het gebruik van de code zal initieel vooral afhangen van de mate waarin bestuurders er een voordeel in zien. In de komende tijd moet bezien worden hoe zich dat ontwikkelt. Al lijkt het waarschijnlijk dat met de toenemende eisen die de maatschappij stelt aan sportaanbieders, het toepassen van regels van Goed Bestuur een vaste voorwaarde gaat worden.

### Noten

1. Verwijzing naar olympic charter
2. <https://nocnsf.nl/media/3727/noc-nsf-sportdeelname-algemene-rapportage-september-2020-publieksversiepdf.pdf>
3. S. Meeuwssen, Kritiek op de Sportieve Rede

