

Goed Bestuur in Vlaamse Sportfederaties Een Voorstel tot Code en Indicatoren

Eindrapport van de studie in het kader van bestek nr. DEP/SPORT/2015/3



Arnout Geeraert

Edith Drieskens

15 juni 2016

INHOUD

Woord vooraf	3
Over de auteurs	5
1 Context en focus.....	6
1.1 <i>Toegenomen aandacht voor goed bestuur in sport.....</i>	<i>6</i>
1.2 <i>Noodzakelijke aandacht voor goed bestuur in Vlaamse sportfederaties</i>	<i>9</i>
1.3 <i>Een voorstel tot veranderingsmodel</i>	<i>12</i>
1.4 <i>Goede praktijken van goed bestuur.....</i>	<i>17</i>
1.5 <i>Goede praktijken van de implementatie van goed bestuur.....</i>	<i>19</i>
2 Methode en aanpak	21
2.1 <i>Kwaliteitsvolle samengestelde indicatoren.....</i>	<i>21</i>
2.2 <i>Definiëring en operationalisering</i>	<i>22</i>
2.3 <i>Betrokkenheid van de opdrachtgever</i>	<i>24</i>
2.4 <i>Betrokkenheid van de Vlaamse sportfederaties</i>	<i>26</i>
2.4.1 <i>Startbijeenkomst</i>	<i>27</i>
2.4.2 <i>Bevragingen</i>	<i>27</i>
2.4.3 <i>Focusgroepen</i>	<i>28</i>
2.5 <i>Betrokkenheid van de experts</i>	<i>31</i>
3 Code Goed Bestuur in Vlaamse Sportfederaties.....	33
4 Indicatoren voor Goed Bestuur in Vlaamse Sportfederaties.....	51
5 Scenario's en aanbevelingen	81
5.1 <i>Scenario's.....</i>	<i>82</i>
5.1.1 <i>Uitgangspunt: uniset-benadering zonder basisdrempel</i>	<i>82</i>
5.1.2 <i>Scenario 1: maximumbedragsscenario</i>	<i>83</i>
5.1.3 <i>Scenario 2: maximumbudgetscenario</i>	<i>85</i>
5.1.4 <i>Wegingsopties</i>	<i>85</i>
5.2 <i>Software.....</i>	<i>86</i>
5.3 <i>Aanbevelingen.....</i>	<i>88</i>
6 Implementatiefiches harde indicatoren	91
7 Evaluatiefiches harde indicatoren.....	125
8 Duidingsfiches zachte indicatoren	158
Bijlage 1. Inventarisatie van codes voor goed bestuur	183
1. <i>Internationale en Europese sportorganisaties.....</i>	<i>184</i>
2. <i>Internationale Niet-Gouvernementele Organisaties.....</i>	<i>189</i>
3. <i>Transnationale ondernemingen.....</i>	<i>195</i>

4.	<i>Raad van Europa en Europese Unie</i>	195
5.	<i>Nationale sportorganisaties en -agentschappen</i>	197
6.	<i>Belgische en Nederlandse private sector</i>	204
Bijlage 2. Samenwerking met de opdrachtgever		209
Bijlage 3. Samenwerking met de Vlaamse sportfederaties		214
1.	<i>Bevraging deelnemers startdag</i>	214
1.1	Vragen	214
1.2	Bevindingen	214
2.	<i>Bevraging Vlaamse sportfederaties</i>	216
2.1	Vragen	216
2.2	Bevindingen	219
3.	<i>Focusgroepen</i>	226
3.1	Deelnemers	226
3.2	Richtvragen zachte indicatoren	227
3.3	Bevindingen	227
Bijlage 4. Samenwerking met de experts		243
1.	<i>Samenstelling expertengroep</i>	243
2.	<i>Expertenbijeenkomst</i>	244
Bijlage 5. Evaluatiesoftware		249
Referenties		251

Woord vooraf

De Vlaamse overheid surft mee op de recente golf van aandacht voor goed bestuur in sport door goed bestuur in Vlaamse sportfederaties financieel te belonen vanaf 1 januari 2017. Vlaamse sportfederaties ontvangen na de inwerkingtreding van het *nieuwe Decreet houdende de erkenning en subsidiering van de georganiseerde sportsector* niet enkel subsidies op basis van ledenaantallen, maar ook op basis van kwaliteitsprincipes zoals goed bestuur. De *Beleidsnota Sport 2014-19* leert dat de Vlaamse overheid daarbij twee doelen voor ogen heeft: (1) meer performante, krachtdadige en efficiënte Vlaamse sportfederaties en (2) een meer efficiënte en effectieve aanwending van de beschikbare financiële middelen. Er rest weinig tijd: in 2020 moet goed bestuur in Vlaamse sportfederaties een realiteit zijn.

De Vlaamse aandacht voor goed bestuur moet uiteraard niet verwonderen. Goed bestuur is vandaag alomtegenwoordig in wetenschap en beleid, zowel binnen als buiten de wereld van sport. Maar het concept is steeds meer slachtoffer van het eigen succes: constant gebruik staat niet gelijk aan consistent of consequent gebruik. Bijgevolg veronderstelt de implementatie van het nieuwe sportdecreet een duidelijke definiëring en operationalisering. Daartoe werd op 27 oktober 2015 *de Opdracht Goed Bestuur in Vlaamse Sportfederaties* (Bestek Nr. DEP/SPORT/2015/3) uitgeschreven door het *Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media* in samenwerking met toenmalige BLOSO. Op 7 december 2015 werd de opdracht gegund aan ondergetekenden op basis van een onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking van diensten. Bij de beoordeling werd rekening gehouden met drie elementen: (1) de kwaliteit van de globale aanpak, strategie en de visie op de opdracht, (2) de kwaliteit van het voorgestelde team en (3) de vooropgestelde prijs.

Het goedgekeurde project voorziet in zeven opleveringselementen: (1) een achtergrondrapport bestaande uit een grondige maar bondige literatuurstudie en een representatieve inventarisatie van goede praktijkvoorbeelden van goed bestuur (in sportfederaties) (ten behoeve van de Vlaamse overheid); (2) implementatiefiches voor goed bestuur in Vlaamse sportfederaties (ten behoeve van de Vlaamse sportfederaties); (3) evaluatiefiches voor goed bestuur in Vlaamse sportfederaties (ten behoeve van de Vlaamse overheid); (4) evaluatiesoftware ter ondersteuning van het gebruik van de evaluatiefiches (ten behoeve van de Vlaamse overheid); (5) een draaiboek ter ondersteuning van het gebruik van de evaluatiefiches (ten behoeve van de Vlaamse overheid); (6) een opleidingsmoment over de toepassing van de implementatiefiches (ten behoeve van de Vlaamse sportfederaties); en (7) een opleidingsmoment over de toepassing van de evaluatiefiches (ten behoeve van de Vlaamse overheid). Vier opleveringselementen zijn opgenomen in het voorliggende rapport (1, 2, 3 en 5). De evaluatiesoftware is bijgevoegd op memorystick (4). De opleidingsmomenten worden georganiseerd in samenspraak met de opdrachtgever en de Vlaamse Sportfederatie (VSF) (6, 7).

Het voorliggende rapport definieert goed bestuur in Vlaamse sportfederaties aan de hand van een *Code voor Goed Bestuur in Vlaamse Sportfederaties* en operationaliseert het concept aan de hand van *indicatoren voor Goed Bestuur in Vlaamse Sportfederaties*. Beide worden uitgewerkt op basis van een grondige lezing van de literatuur, een brede inventarisatie van goede praktijken, gesprekken met de opdrachtgever, contacten met experts uit binnen- en buitenland, een bevraging van en focusgroepen met de Vlaamse sportfederaties, feedback van de VSF, input van het Internationaal Centrum Ethiek in

Sport (ICES) en de eigen ervaring met de uittekening en de implementatie van de Sport Governance Observer. De voorgestelde code weerspiegelt in feite de ideale wereld en bevat 43 principes en 131 criteria, aangevuld met 25 tips. Op basis van de code worden 29 harde en 14 zachte indicatoren voorgesteld met het oog op het effectief meetbaar maken van goed bestuur in Vlaamse sportfederaties. De harde indicatoren zijn opgevat als binaire indicatoren en hebben financiële implicaties; de zachte indicatoren zijn getraptd vormgegeven en hebben geen financiële implicaties, maar kennen wel een rapporteringsverwachting. Voor de evaluatie worden een aantal scenario's voorgesteld. In de huidige fase van implementatie, en gegeven de afwezigheid van een nulmeting, heeft één scenario onze uitdrukkelijke voorkeur, namelijk de unisetbenadering zonder basisdrempel maar met maximumbedrag en weging.

Zoals aangegeven in de offerte, kunnen de voorgestelde indicatoren de beoogde cultuurverandering faciliteren mits een *correcte* implementatie. Indicatoren kunnen als meetinstrumenten sturend potentieel hebben, maar zijn geen wondermiddel. Er worden tien aanbevelingen geformuleerd om een correcte implementatie te waarborgen. De belangrijkste, maar niet de enige, voorwaarde is de ontwikkeling van een kaderend en ondersteunend beleid. De geraadpleegde experts zijn daarin unaniem. Zij zien een dergelijk beleid als een basisvoorwaarde voor het lagen van de vooropgestelde oefening: *“goed bestuur afdwingen door alleen de regels in te voeren en een controlerend mechanisme in te stellen [is] hetzelfde (..) als zonder voedselpakket een loopgravenoorlog instappen”*.

Het voorliggende rapport bevat negen hoofdstukken en vijf bijlagen. Hoofdstuk 1 behandelt de context en de focus van het project. Het kadert de toegenomen aandacht voor goed bestuur in Vlaamse sportfederaties door verwijzing naar de internationale context en de blinde vlekken in de huidige Vlaamse regelgeving. Het bespreekt de theoretische invalshoek die aan de basis ligt van de voorliggende studie en brengt goede praktijken in kaart (opleveringselement 1). Hoofdstuk 2 focust op de methode en de aanpak van het project. Het gaat in op de mogelijkheden en beperkingen van (samengestelde) indicatoren en de verschillende stappen die worden gezet bij de uitwerking van de code en de indicatoren. Er wordt toelichting gegeven bij de keuze voor harde en zachte indicatoren. Hoofdstuk 3 definieert goed bestuur in Vlaamse sportfederaties via een *Code voor Goed Bestuur in Vlaamse Sportfederaties*; Hoofdstuk 4 presenteert de indicatoren die zijn opgesteld op basis van die code. Hoofdstuk 5 formuleert scenario's en aanbevelingen met het oog op een succesvolle implementatie (opleveringselement 5). Hoofdstukken 6, 7, 8 en 9 bevatten metafiches ter facilitering van de implementatie en evaluatie van de indicatoren (opleveringselementen 2 en 3).

Tot slot willen wij een aantal personen bedanken voor hun gewaardeerde medewerking en constructieve input: de overige leden van de stuurgroep (Prof. Dr. An Vermeersch, Astrid Vervaet en Gert Royen), de leden van de expertengroep (Prof. Dr. Geert Bouckaert, Huibert Brands, James Ceely, Emiel Krijt, Prof. Dr. Steven Van de Walle en Frank van Eekeren), Mr. Jan Loorbach, Prof. Dr. Ben Van Rompuy, de bestuurders en medewerkers van de Vlaamse sportfederaties en de VSF, de medewerkers van ICES, Ingrid De Wachter, Maaïke Vandenhoute, Andreas Boogaerts en Erik Heggen.

Edith Driessens en Arnout Geeraert
Leuven, 15 juni 2016

Over de auteurs

Dr. Arnout Geeraert (projectuitvoerder) is als doctor-assistent verbonden aan het LINES-instituut van de KU Leuven. Hij adviseert Play the Game/Danish Institute for Sport Studies inzake (goed) bestuur en is de auteur van de Sport Governance Observer 2015. Arnout Geeraert studeerde Politieke Wetenschappen (KU Leuven, 2010) en Internationaal en Europees Recht (Vrije Universiteit Brussel, 2011). Hij promoveerde in de Sociale Wetenschappen in 2013 (KU Leuven). In zijn doctoraatsonderzoek bestudeerde hij de rol van de EU in internationale sport(-organisaties) aan de hand van het principaal-agent model. Een herwerkte versie van dat proefschrift verscheen dit voorjaar bij Palgrave getiteld: *The EU in International Sports Governance: A Principal-Agent Perspective on EU Control of FIFA and UEFA*. Het werk van Arnout Geeraert werd gepubliceerd in toonaangevende internationale tijdschriften zoals Journal of European Public Policy, Journal of Sport and Social Issues en International Journal of Sport Policy and Politics.

Contact: arnout.geeraert@kuleuven.be

Website: soc.kuleuven.be/lines

Prof. Dr. Edith Driescens (projectmanager) is als docent Internationale Betrekkingen verbonden aan het LINES-instituut van de KU Leuven. Haar werk focust op de regionale en multilaterale dimensie van global governance, in het bijzonder op het conceptueel onderbouwen en theoretisch verklaren van de praktijk van (institutionele) hervorming, zowel in het kader van de EU als de Verenigde Naties. Edith Driescens studeerde Politieke Wetenschappen (KU Leuven, 2000), European Studies (KU Leuven, 2001) en American Studies (Vrije Universiteit Brussel, Universiteit Gent, Universiteit Antwerpen, 2002) en is gepromoveerd in de Sociale Wetenschappen (KU Leuven, 2008). Haar werk is gepubliceerd in toonaangevende tijdschriften zoals Journal of Common Market Studies, Journal of European Public Policy en Journal of Policy Modelling. Zij is als redacteur medeverantwoordelijk voor de succesvolle totstandkoming van het *Sage Handbook on European Foreign Policy* (Sage, 2015) en van *The EU and Effective Multilateralism: Internal and External Reform Practices* (Routledge, 2014).

Contact: edith.driescens@kuleuven.be

Website: soc.kuleuven.be/lines

Erik Heggen (jobstudent) is laatstejaarsstudent handelsingenieur aan de KU Leuven met als afstudeerrichting 'Finance and Accounting'. Hij combineert de studie via een A-topsportstatuut met een atletiecarrière. In het kader van het voorliggende project verzorgde hij de rapportering tijdens de startbijeenkomst, expertenbijeenkomst en focusgroepen. Hij ondersteunde de inventarisering van de goede praktijkvoorbeelden, verwerkte de vragenlijsten en tekende de implementatiesoftware uit.

1 Context en focus

Arnout Geeraert en Edith Driescens

Dit hoofdstuk bespreekt de context en de focus van het voorliggende project en presenteert daarbij een bondige maar grondige inventarisatie van de relevante literatuur en praktijkvoorbeelden, zoals vooropgesteld door de opdrachtgever (opleveringselement 1). Het duidt de Vlaamse aandacht voor goed bestuur in sportfederaties door verwijzing naar de ruimere internationale context en de manier waarop de huidige en nieuwe Vlaamse sportregelgeving goed bestuur invullen. Daaruit blijkt dat de Vlaamse aandacht voor goed bestuur niet verwonderlijk is, maar wel noodzakelijk. Er wordt een veranderingsmodel voorgesteld dat geënt is op inzichten uit het rational choice institutionalisme, en het principaal-agent model in het bijzonder, met het oog op het realiseren van de vooropgestelde beleidsdoelstellingen. Kwaliteitsvolle indicatoren zijn immers niet mogelijk zonder solide theoretische onderbouwing. Het opstellen van dergelijke indicatoren is evenmin mogelijk zonder een grondige kennis van goede praktijken. Om die reden, en op vraag van de overheid, inventariseert dit hoofdstuk de belangrijkste praktijkvoorbeelden met betrekking tot goed bestuur in sport, zowel wat betreft instrumenten (codes) als implementatie (indicatoren). Op basis van die oefening wordt een generische definitie van goed bestuur voorgesteld, dewelke via de voorgestelde code wordt vertaald naar de Vlaamse context.

1.1 Toegenomen aandacht voor goed bestuur in sport

De recente Vlaamse aandacht voor goed bestuur in sportfederaties is niet verwonderlijk. Sinds enkele jaren staat goed sportbestuur immers hoog op de internationale agenda. De directe aanleiding zijn corruptieschandalen in internationale sportfederaties. 2015 was in die zin zelfs een *annus horribilis*, geteisterd door sterk gemediatiseerde schandalen in de wereldvoetbalbond (FIFA) en de internationale atletiekfederatie (IAAF). Onderzoek toont aan dat 'slecht bestuur' een belangrijke oorzaak is van dergelijke corruptie (Geeraert, 2017). Internationale sportfederaties vertonen immers een algemeen gebrek aan transparantie, democratie en interne controle, waardoor de gelegenheid voor corrupt gedrag vergroot (Geeraert, 2015). Het hoeft dus niet te verbazen dat (internationale) publieke actoren steeds vaker aandacht vragen voor goed bestuur in de sport (Parlementaire Vergadering van de Raad van Europa, 2012; Europese Commissie, 2013; Europees Parlement, 2015; Raad van de Europese Unie, 2016). Er wordt in toenemende mate verwacht dat sportfederaties voldoen aan hogere standaarden inzake effectiviteit, transparantie, verantwoording, democratie en sociale verantwoordelijkheid.

De Vlaamse aandacht voor goed bestuur is niet ingegeven door concrete corruptieschandalen, maar door een algemeen besef dat goed bestuur belangrijk is voor de Vlaamse sportfederaties. Dat belang wordt traditioneel geduid via een normatieve of positieve invalshoek (Geeraert, 2016a, p. 422). De *normatieve* invalshoek stelt dat sportfederaties zich moeten conformeren aan vereisten van goed bestuur omdat ze afhankelijk zijn van publieke steun (Katwala, 2000). Bovendien bevinden sportfederaties, als bewaarders van sport als publiek goed, zich in een geprivilegieerde (monopolie-)positie die een grote verantwoordelijkheid met zich meebrengt. Goed bestuur wordt met andere woorden beschouwd als een (normatief) doel op zich. De *positieve* invalshoek ziet goed bestuur als een

middel om groei, vertrouwen, efficiëntie en effectiviteit te realiseren (Woods, 1999; Hood, 2006; Brown en Caylor, 2009). Anders gezegd: goed bestuur is in het belang van de sportfederaties omdat het toelaat een gepast antwoord te geven op de uitdagingen waarmee het (Vlaamse) sportlandschap vandaag wordt geconfronteerd. Ten eerste, wordt de sportsector steeds vaker bestuurd door netwerken van (publieke en private) actoren. Dat impliceert dat (de Vlaamse) sportfederaties steeds meer moeten samenwerken met andere actoren. Die netwerkrealiteit betekent niet dat sportfederaties naar de achtergrond verdwijnen. Zij blijven belangrijke, zelfs cruciale, schakels in de netwerken, waardoor de kwaliteit van het sportgerelateerde beleid dat door de netwerken wordt geproduceerd valt of staat met de kwaliteit van het bestuur van de sportfederaties. Een netwerk is immers maar zo sterk als de zwakste schakel. Ten tweede verliezen de sportfederaties steeds meer marktaandeel. Er wordt immers steeds minder vaak aan sport gedaan in clubverband. Willen sportfederaties relevant blijven, dan moeten ze innovatiever en performanter worden. Goed bestuur is daarvoor een hefboom, zelfs een noodzakelijke voorwaarde. Ten derde leidt goed bestuur tot meer vertrouwen, zowel bij externe belanghebbenden (zoals (potentiële) commerciële partners) als bij de steeds mondiger wordende interne belanghebbenden (zoals clubs en atleten).

De normatieve en positieve invalshoeken hanteren een verschillende argumentatie, maar inspireren eenzelfde vraag: *hoe kunnen we ervoor zorgen dat actoren – met name de Vlaamse sportfederaties – het vooropgesteld (veranderings-)gedrag vertonen?* Het beantwoorden van die vraag is niet eenvoudig. Het toenemende besef dat goed bestuur noodzakelijk is in sportfederaties heeft zich immers onvoldoende vertaald in een coherente en consistente beleidspraktijk, en dat zowel op internationaal, nationaal als lokaal niveau. Een belangrijke verklaring is het gebrek aan objectieve en effectieve meetinstrumenten die de implementatie van goed bestuur kunnen faciliteren (Geeraert, 2016a). De voorbije jaren zijn diverse checklists ontwikkeld die elementen voor goed bestuur in sportfederaties oplijsten (IOC, 2008; Chapelet en Mrkonjic, 2013; Europese Commissie, 2013; AGGIS, 2014; Sport For Good Governance, 2014). Maar die zijn vaak vaag gedefinieerd, onvoldoende praktisch vertaald of steunen op zelfevaluatie. Er ontbreken objectieve benchmarkingsinstrumenten die zowel rigoreus als praktisch zijn. De *Sports Governance Observer 2015 (SGO)* vormt daarbij de spreekwoordelijke uitzondering op de regel (Geeraert, 2015; zie ook Bijlage 1).

De Sport Governance Observer is opgevat als een benchmarkinginstrument voor goed bestuur in internationale sportfederaties en gebaseerd op vier dimensies van goed bestuur, met name (1) transparantie, (2) democratie, (3) interne verantwoording en controle en (4) solidariteit. Het instrument bouwt voort op de werkzaamheden van het door de Europese Commissie gesubsidieerde *Action in Good Governance in International Sports Organisations (AGGIS)*-project.¹ Een van de voornaamste uitkomsten van het project was een checklist van elementen van goed bestuur in internationale sportorganisaties (AGGIS, 2014). Na afloop van het project sloot Play the Game/Danish

¹ Dat project (2012-13) werd gecoördineerd door de Deense NGO Play the Game/Danish Institute for Sports Studies. De partners van het project waren zes Europese universiteiten (Loughborough University, Universiteit Utrecht, KU Leuven, German Sport University Cologne, IDHEAP Lausanne en de Universiteit van Ljubljana) en het European Journalism Centre. Voor de KU Leuven waren Hans Bruyninckx en Arnout Geeraert de officiële partners.

Institute for Sports Studies een overeenkomst met Leuven International and European Studies (LINES) om desbetreffende checklist uit te werken tot een theoretisch onderbouwd en praktisch hanteerbaar benchmarkinginstrument voor goed bestuur in internationale sportfederaties. Het instrument werd vervolgens toegepast op de 35 Olympische internationale sportfederaties. De resultaten van het onderzoek zijn weergegeven in het *Sport Governance Observer 2015* rapport. Zoals aangegeven (en frequent opgepikt door de media), vormt de FIFA niet de spreekwoordelijke uitzondering op de regel, maar vertonen de internationale federaties een algemeen gebrek aan transparantie, democratie, interne controle en solidariteit (Geeraert, 2015).

Dit project bouwt voort op de kennis die werd opgebouwd bij de ontwikkeling en de implementatie van de Sport Governance Observer, maar beoogt geen 'Sport Governance Observer Vlaanderen'. De Sport Governance Observer is volledig samengesteld uit getrapte indicatoren. De keuze voor getrapte (gefaseerde) indicatoren lag voor de hand: dergelijke indicatoren geven, zeker in vergelijking tot binaire (ja/nee) indicatoren, een genuanceerde meting van de realiteit en laten toe om condities te meten die hoger zijn dan de minimumstandaard (Geeraert, 2015). Toch bevat de voorgestelde indicatorenset slechts een beperkt aantal getrapte indicatoren die bovendien op een andere manier worden gemeten dan in de Sport Governance Observer. De meerderheid van de voorgestelde indicatoren zijn binair opgevat. Drie redenen verklaren waarom het originele Sport Governance Observer-format niet aangewezen is voor de veranderingsinstrumenten die de Vlaamse overheid beoogt:

- **Informatie:** De Sport Governance Observer is ontwikkeld op basis van een grondige analyse van de stand van zaken met betrekking tot goed bestuur in internationale sportfederaties. Dergelijke informatie ontbreekt voor de Vlaamse context. Een nulmeting is een noodzakelijke voorwaarde voor het uittekenen van een volledig sluitend getrappt meetsysteem. Om die reden wordt in het voorliggende project een combinatie van harde (binaire) en zachte (getrapte) indicatoren voorgesteld, waarbij de klemtoon voor evaluatie ligt op de harde indicatoren.
- **Financiering:** De Sport Governance Observer werd ontwikkeld met het oog op bewustmaking door een niet-gouvernementele organisatie en niet als financieringsmechanisme voor een overheid. Om die reden kon de Sport Governance Observer integraal worden samengesteld uit getrapte indicatoren. Omdat er in de literatuur of beleidspraktijk geen consensus is over hoe men bij getrapte indicatoren de meetresultaten dient te vertalen naar het toekennen van subsidies, wordt in het voorliggende project een onderscheid gemaakt tussen harde en zacht indicatoren. De indicatoren die financiële implicaties hebben, zijn niet getrapd maar wel binair opgevat.
- **Sturing:** De Sport Governance Observer is ontwikkeld als evaluatie-instrument en niet als sturingsinstrument. De voorgestelde indicatoren zijn wel gericht op sturing. Via de harde indicatoren kan de overheid de federaties sturen op basis van een duidelijk afgebakende minimumstandaard van goed bestuur. Om het sturingspotentieel te maximaliseren, worden de zachte indicatoren geoperationaliseerd aan de hand van de stappen die de federaties moeten zetten om belangrijke elementen van goed bestuur te realiseren. Bij de Sport Governance Observer ligt de klemtoon op de status quo, niet op de beoogde voortgang.

Vanzelfsprekend gelden er verschillende standaarden van goed bestuur voor internationale en nationale federaties. Tijdens de uitvoering van het project werd er bijgevolg voldoende rekening gehouden de eigenheid van de Vlaamse context. Die eigenheid was een constante bekommernis van

zowel de opdrachtgever als de Vlaamse federaties (zie Hoofdstuk 2). Uiteraard heeft het Vlaamse sportlandschap enkele specifieke kenmerken, zoals de vzw-wetgeving en de aanwezigheid van nationale koepels en provinciale entiteiten. Met die eigenheden werd rekening gehouden. Uit de literatuurstudie, maar ook uit de gesprekken met de experts en de sportfederaties, blijkt echter dat de men de eigenheid van de Vlaamse sportsector niet mag overschatten. Vlaanderen verschilt minder van andere contexten dan men op het eerste gezicht zou verwachten. Vlaamse sportfederaties kennen een gelijkaardige structuur als buitenlandse federaties en worstelen met dezelfde bestuurlijke uitdagingen. Ook in het buitenland vinden we combinaties van grote federaties met een uitgebreid personeelsbestand en kleine federaties zonder betaalde werknemers, blijkt het vinden van (geschikte) kandidaat-bestuurders problematisch, is de sportsector gestoeld op de inspanningen van vrijwilligers, en blijkt professionalisering een belangrijke uitdaging.

1.2 Noodzakelijke aandacht voor goed bestuur in Vlaamse sportfederaties

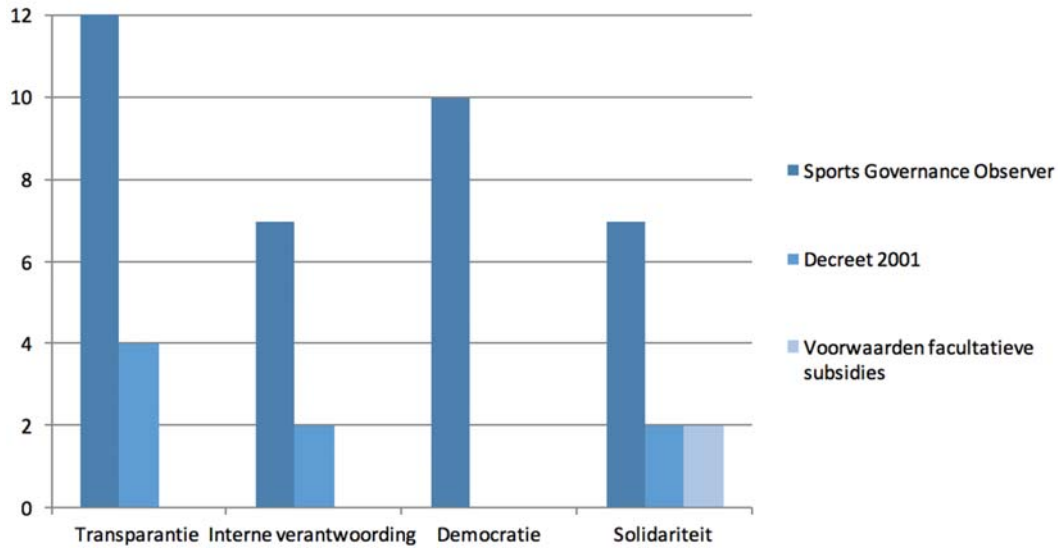
Het gebrek aan objectief meetbare en praktisch bruikbare indicatoren en parameters wordt in Vlaanderen weerspiegeld in onvoldoende aandacht voor concrete elementen van goed bestuur in het *Decreet houdende de regeling van de erkenning en subsidiëring van de Vlaamse sportfederaties, de koepelorganisatie en de organisaties voor sportieve vrijetijdsbesteding* van 13 juli 2001 ('het huidige Vlaamse sportdecreet'). Het decreet vermeldt 18 bestuur-gerelateerde elementen, verspreid over (1) de erkenningsvoorwaarden voor sportfederaties, (2) de basiscriteria voor subsidies en (3) facultatieve criteria voor subsidies. Desbetreffende elementen zijn samengebracht in Tabel 1.

Tabel 1. Bestuur-gerelateerde aandachtspunten in het huidige Vlaamse sportdecreet

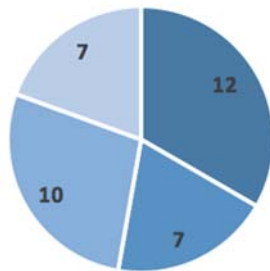
Erkenningsvoorwaarden voor sportfederaties (art. 5)	Basiscriteria voor subsidies (art. 15)	Facultatieve criteria voor subsidies (art. 18)
Sport als doelstelling (art. 5.5)	<i>Boekhouding voeren (art. 13.3)</i>	Realiseren van specifiek jeugdsportbeleid
Statuten in overeenstemming met relevante wetgeving (art. 5.7)	<i>Ledenbestand registreren (art. 13.2)</i>	Organiseren van sportkampen
<i>Deontologische code ter bestrijding mensenhandel (art. 5.7)</i>	<i>Algemene vergadering keurt rekeningen goed; balans voorbije jaar voorleggen (art. 13.4)</i>	Topsportbeleid
<i>Algemene vergadering en raad van beheer (art. 5.9)</i>	Bijdrage innen van aangesloten leden (art. 13.5)	Prioriteitenbeleid Vlaamse Regering (gekoppeld aan beleidsnota)
Zelfstandig financiën beheren en eigen beleid bepalen (art. 5.10)	Beleidsplan bevat werking, kwaliteitszorg en effectenmeting van basisopdracht (art. 13.6)	
<i>Jaarlijks financieel verslag, werkingsverslag, rekeningen, begroting indienen bij Vlaamse gemeenschap (art. 5.14)</i>	<i>Geleid door verantwoordelijke personen die geschikte opleiding of bijscholing hebben genoten (art. 13.7)</i>	
<i>Beleidsplan (art. 5.15)</i>	Eigen sporttak promoten (art. 13.7)	

Acht van de 18 elementen kunnen, mits enige welwillendheid, gelinkt worden aan de elementen van goed bestuur zoals gedefinieerd door de Sport Governance Observer. Desbetreffende elementen zijn *cursief* weergegeven in Tabel 1. De dekkinggraad van het Vlaamse sportdecreet bedraagt bijgevolg slechts 22 procent. Figuur 1 geeft voor die acht elementen de verdeling weer over de vier dimensies van goed bestuur die de Sport Governance Observer vooropstelt, met name (1) transparantie, (2) democratie, (3) interne verantwoording en controle en (4) solidariteit.

Figuur 1. Vergelijking huidige Vlaamse sportdecreet en Sports Governance Observer

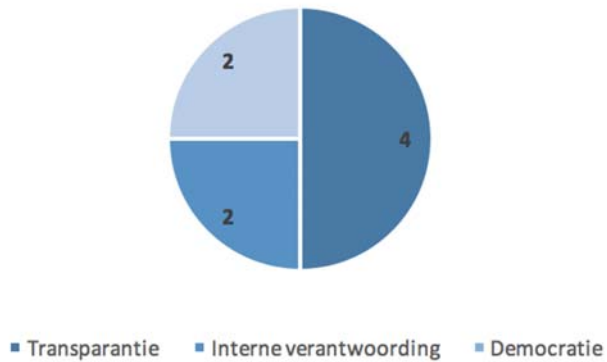


Sports Governance Observer



■ Transparantie ■ Interne verantwoording ■ Democratie ■ Solidariteit

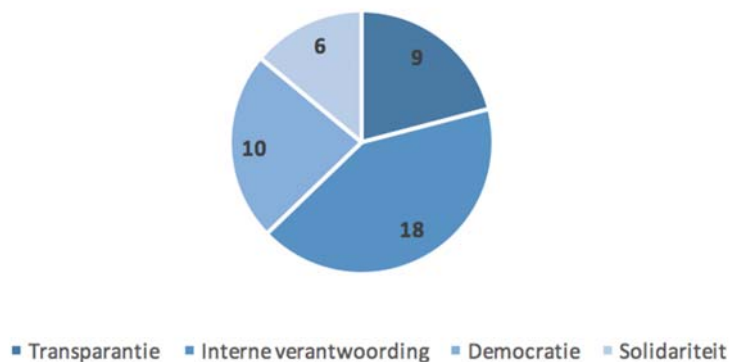
Decreet 2001



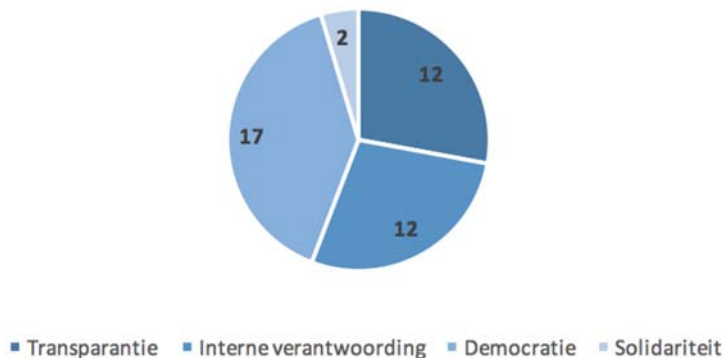
Uit bovenstaande figuur, alsook uit de toelichting die Arnout Geeraert gaf tijdens de *Ronde Tafel voor de Brede Sportsector* georganiseerd door de Vlaamse Minister van Sport op 3 december 2013, blijkt dat het huidige Vlaamse sportdecreet onvoldoende aandacht besteedt aan het aanmoedigen en opleggen van elementen van goed bestuur in sportfederaties, maar ook dat bepaalde dimensies sterk onderbelicht blijven. De huidige regelgeving legt de klemtoon op transparantie (ten overstaan van de overheid, doch niet ten overstaan van het ruime publiek), terwijl interne verantwoording en controle en solidariteit weinig aan bod komen. Er is geen enkel criterium dat verband houdt met democratie. Die vaststelling is opvallend: de literatuur geeft immers duidelijk aan dat democratie een basisvoorwaarde is voor goed (sport)bestuur (Geeraert, 2015; Geeraert, 2016a). De hernieuwde Vlaamse aandacht voor goed bestuur in sportfederaties is bijgevolg niet verwonderlijk, maar wel noodzakelijk.

Figuur 2. Dekkingsgraad van de code en de indicatoren voor goed bestuur in Vlaamse sportfederaties

Principes code goed bestuur



Harde en zachte indicatoren



De voorgestelde indicatoren kunnen, mits een correcte implementatie, de dekkingsgraad van het Vlaamse regulerende kader met betrekking tot goed bestuur in sportfederaties verhogen en optimaliseren. Figuur 2 visualiseert de dekkingsgraad van de (principes van de) voorgestelde code en indicatoren in functie van de vier dimensies van goed bestuur zoals gedefinieerd door de Sport Governance Observer. Zowel de code als de harde en zachte indicatoren besteden voldoende aandacht aan de relevante dimensies van goed bestuur. Op die manier, en mits een correcte implementatie, faciliteren de voorgestelde instrumenten niet enkel de beoogde verandering in Vlaanderen, maar dragen ook bij tot de voortrekkersrol die Vlaanderen internationaal wenst te spelen in dit beleidsdomein. Waarom de aandacht voor solidariteit relatief beperkt blijft, wordt toegelicht in wat volgt.

1.3 Een voorstel tot veranderingsmodel

Om de door de overheid vooropgestelde cultuurverandering te realiseren, vertrekt het voorliggende project van een veranderingsmodel dat de veranderingsintentie (zoals geformuleerd in de beleidsnota) en de veranderingsinstrumenten (zoals vooropgesteld in het bestek, met name een *leidraad* die de sportfederaties ondersteunt bij het implementeren van de vooropgestelde principes van goed bestuur en een *evaluatie-instrument* dat de Vlaamse overheid in staat moet stellen om goed bestuur op een objectieve wijze te evalueren en te valoriseren) integreert aan de hand van drie complementaire stappen (cf. Chen, 2005). Daarbij worden volgende drie elementen causaal verankerd: beleidsacties (implementeren van de veranderingsinstrumenten), determinanten (betere organisatiestructuren in Vlaamse sportfederaties) en beleidsresultaten (toegenomen performantie, krachtdadigheid en efficiëntie van de Vlaamse sportfederaties) (zie Figuur 3). In het model vormt de implementatie van de ontwikkelde veranderingsinstrumenten de katalysator voor het beoogde veranderingsproces. Slechts wanneer de veranderingsinstrumenten correct geïmplementeerd worden, zullen ze de determinanten (met name de organisatiestructuren van Vlaamse sportfederaties) kunnen veranderen en zodoende de vooropgestelde beleidseffecten genereren.

Figuur 3. Veranderingsmodel goed bestuur in Vlaamse sportfederaties



De voorliggende studie gebruikt inzichten uit het *rational choice institutionalisme* om het veranderingsmodel theoretisch te onderbouwen. De keuze is ingegeven door de vraag van de Vlaamse overheid. Het bestek dat aan de basis ligt van deze opdracht is door de quasi-exclusieve focus op sportfederaties immers institutioneel georiënteerd. Daarenboven is de onderliggende logica van de vooropgestelde verandering geïnspireerd door een kosten-baten-afweging. Beide redenen verklaren de keuze voor het rational choice institutionalisme (Geeraert en Drieskens, 2015a; Drieskens, 2015a, 2015b). Die theoretische traditie stelt immers dat organisatiestructuren het gedrag van actoren kanaliseren. Actoren handelen instrumenteel en passen hun gedrag aan naarmate (1) het beloofd of bestraft wordt en (2) er toezicht is op hun handelingen. Met andere woorden: de juiste organisatiestructuren kunnen ervoor zorgen dat het gedrag van actoren wordt gekanaliseerd in de richting van goed bestuur.

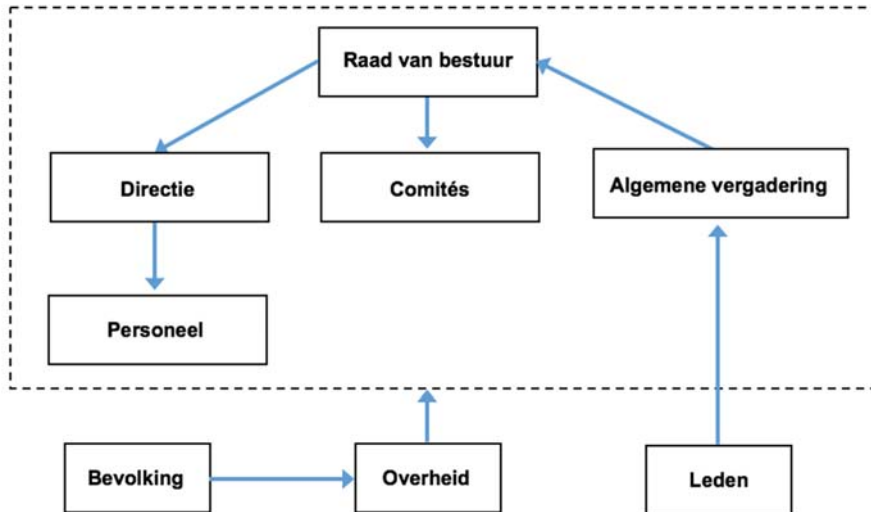
Binnen het rational-choice institutionalisme wordt het principaal-agentmodel vaak toegepast. Het laat immers toe om relaties te conceptualiseren waarbij een actor (de 'principaal') een taak delegeert aan een andere actor (de 'agent') (Geeraert en Drieskens, 2015b). De basisassumptie van het model is dat de relatie tussen principaal en agent inherent problematisch is door *conflicterende belangen* en *ongelijke informatie*. De agent heeft eigen belangen die niet noodzakelijk stroken met de belangen van de principaal. De agent zal daardoor *gemotiveerd* zijn om de eigen belangen na te streven, ook al gaat dat ten koste van (de belangen van) de principaal. De agent is bovendien beter op de hoogte van zijn eigen gedrag, belangen en mogelijkheden. Dat geeft de agent de *mogelijkheid* om zijn eigen belangen na te streven en dus niet te handelen in het belang van de principaal.

Volgens de principaal-agent-literatuur kan de principaal de situatie omkeren door middel van adequate controlemechanismen. Dergelijke mechanismen stellen de principaal in staat om de agent te *monitoren*, *sturen* en *sanctioneren*, waardoor die meer gemotiveerd zal zijn om in het belang van de principaal te handelen (Geeraert en Drieskens, 2015a, 2015b). Door de agent te monitoren zal de principaal een beter zicht hebben op zijn handelingen, waardoor er minder ruimte is voor de agent om tegen de belangen van de principaal te handelen. Ook zal de agent in het licht van mogelijke sancties gemotiveerd zijn om te handelen in het belang van de principaal. Bovendien kan de principaal het gedrag van de agent actief bijsturen in lijn met zijn eigen belangen.

Het conceptualiseren van de context en werking van Vlaamse sportfederaties op basis van het principaal-agentmodel stelt ons in staat om orde en structuur aan te brengen in een complex web van actoren (Elgie, 2002; Moe, 1984; Tallberg, 2003; zie boven). Figuur 4 conceptualiseert zowel (1) de

relatie van de federaties met de overheid als (2) de relaties tussen de verschillende entiteiten binnen de federaties. Door de delegatierelaties in kaart te brengen, krijgen we een helder beeld van de institutionele parameters van goed bestuur, namelijk de verhoudingen tussen en de rollen van de relevante actoren. Goed bestuur impliceert dat die actoren hun taken en rollen naar behoren invullen en dat er tussen hen een duidelijke en gepaste delegatie, afbakening van bevoegdheden, en onderlinge controle bestaat.

Figuur 4. Delegatie binnen en aan Vlaamse sportfederaties



Legende: De blauwe pijl visualiseert de delegatie van principaal aan agent.

De relatie tussen de Vlaamse overheid en Vlaamse sportfederaties is in feite een goed voorbeeld van een principaal-agentrelatie. Zoals bij de meeste Europese landen, krijgt het Vlaamse sportbeleid immers vorm binnen een “bureaucratische configuratie” waarbij de Vlaamse overheid door middel van een regulerend kader de organisatie van sport grotendeels delegeert aan de Vlaamse sportfederaties (Vocasport, 2004, p. 53). Anders gezegd: indien de overheid wil garanderen dat de sportfederaties hun taken in het belang van de overheid (en dat van de ruimere bevolking als ultieme principaal) vervullen, dan zal men adequate controlemechanismen moeten implementeren. We lichten die conclusie toe aan de hand van de wens van de overheid om goed bestuur te implementeren in desbetreffende federaties:

- **Sturen:** De overheid verwacht van de federaties dat ze de principes van goed bestuur implementeren. Door het introduceren van goed bestuur als subsidiedrijver tracht de overheid de federaties actief te bewegen in een welbepaalde richting. Een belangrijk element van een doeltreffende sturing is het responsabiliseren van de federaties via een stimulerend en ondersteunend beleid (Geeraert, 2014). Het is niet aan te raden om (enkel) een reeks van uiterst rigide regels op te leggen, aangezien dat het autonome en zelfregulerende karakter van de federaties zal ondermijnen (Sørensen en Torfing, 2009). De implementatie van goed bestuur zal in dat geval vervallen tot een pro forma en zelfs papieren oefening die de federaties niet aanzet om doordacht en gemotiveerd om te gaan met goed bestuur. De overheid moet voornamelijk faciliterend optreden, en dus ‘sturen’ in de plaats van ‘roeien’, door middelen ter beschikking te stellen en actoren samen te brengen met het oog op het uitwisselen en aanbieden van goede praktijken en expertise.

- **Monitoren:** De overheid zal de implementatie van de principes van goed bestuur (zelf) moeten monitoren zodat zij op de hoogte is van de mate van implementatie. Dat zal de federaties aanzetten om de principes beter te implementeren. Een goede monitoring vereist de implementatie van concrete doelstellingen en een kwaliteitsvolle evaluatie (Geeraert, 2014).
- **Sanctioneren:** Federaties zullen gesanctioneerd worden indien zij de principes van goed bestuur niet implementeren. Ze zullen immers minder overheidsmiddelen ontvangen bij een gebrekkige performantie. Om de federaties aan te zetten tot implementatie is het van belang dat de sanctie hoge kosten impliceert. De federaties zullen enkel voldoende gemotiveerd zijn om goed bestuur te implementeren indien de kosten van niet-implementatie groter zijn dan de baten (McCubbins, Noll en Weingast, 1989, p. 251). Dat betekent ook dat het beschikbare budget voldoende groot moet zijn. Ook kan gedacht worden aan *naming and shaming* via de publicatie van de behaalde scores (zie Hoofdstuk 5).

Slechts wanneer men een goede mix van bovenstaande drie controlemechanismen (sturing, monitoring en sanctionering) implementeert, kan verwacht worden dat de federaties zich gedragen conform de wensen van de overheid en de principes van goed bestuur naar behoren implementeren. In dit rapport presenteren we indicatoren die een kwaliteitsvolle monitoring van goed bestuur toelaten en sturend potentieel hebben (Hoofdstuk 4). Ook geven we concrete aanbevelingen inzake sturen, monitoren en sanctioneren op basis van inzichten van het principaal-agentmodel (Hoofdstuk 5).

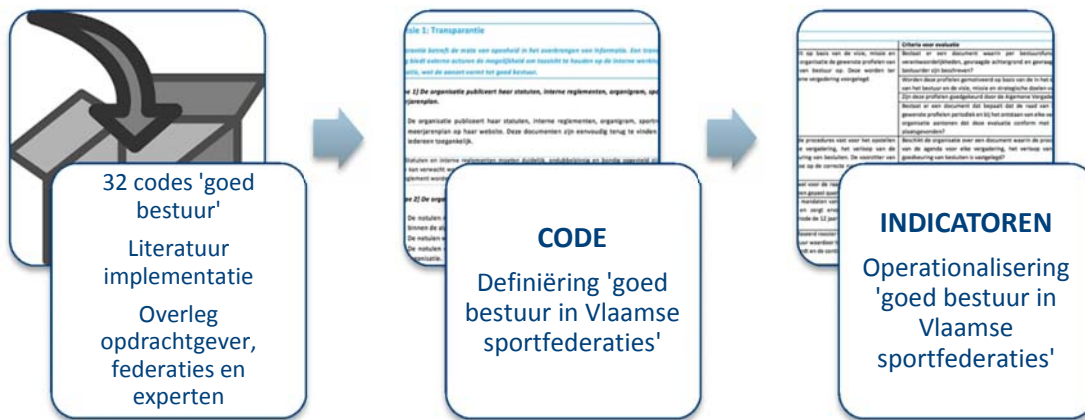
Zoals aangegeven, laat het principaal-agentmodel ook toe om de relaties tussen de verschillende entiteiten binnen de federaties duiden. Zowel het huidige als het nieuwe sportdecreet bepaalt immers dat de federaties moeten opgericht zijn als vzw om erkend te worden door de overheid en recht te hebben op subsidies. Bijgevolg hebben alle federaties een algemene vergadering die de leden vertegenwoordigt en die het bestuur van de organisatie delegeert aan een raad van bestuur. De raad van bestuur delegeert op zijn beurt vaak het operationele management aan de directie en uitvoerende personeelsleden. Ten slotte richten raden van bestuur vaak ondersteunende comités op die gespecialiseerde taken uitoefenen. Er tekenen zich dus verschillende principaal-agentrelaties af, waarbij actoren zowel als principaal als agent optreden (zie Figuur 4). De sleutelactoren zijn de *algemene vergadering*, de *raad van bestuur* en de *directie*. Vlaamse sportfederaties zijn daarin niet uniek. De meeste sportfederaties, maar ook de meeste private en publieke organisaties, hanteren een gelijkaardige structuur, waarin controlerende, beleidsmatige en uitvoerende taken uitgevoerd worden door verschillende entiteiten die taken aan elkaar delegeren (Aguilera en Cuervo-Cazurra, 2004; Gregory en Simmelkjaer, 2002).

Het hoeft dus niet te verbazen dat principes van goed bestuur vaak gestoeld zijn op inzichten uit het principaal-agentmodel (Hart, 1995). Ook in het voorliggende project vormt het model de voornaamste theoretische inspiratiebron. Het project identificeert principes van goed bestuur die ervoor zorgen dat de genoemde sleutelactoren in de federaties elkaar controleren, stimuleren en inspireren. Het hanteert een eng perspectief op goed bestuur want beperkt tot het voorschrijven van *organisatorische regels en procedures*. Dat perspectief inspireert in feite de meeste codes van goed bestuur (Gregory en Simmelkjaer, 2002; Aguilera en Cuervo-Cazurra, 2004). Het is belangrijk om te benadrukken dat goed bestuur zoals gedefinieerd in de voorliggende studie *basisstructuren* voorschrijft die positieve dynamieken in gang moeten zetten. Die dynamieken moeten echter gevoed worden door een sturend

en faciliterend beleid. Oftewel: goed bestuur biedt een noodzakelijke basis voor performante organisaties, maar geen garantie.

In de loop der de jaren heeft men vastgesteld welke goede praktijken de relaties tussen de verschillende entiteiten en hun omgeving het best kunnen structureren en hoe men die het meest succesvol kan opleggen aan organisaties (Hart, 1995; Gregory en Simmelkjaer, 2002; Wymeersch, 2006). Die kennis vormt een belangrijk aanknopingspunt in het voorliggende project. Zoals toegelicht in Hoofdstuk 2, is het immers van belang om bij het opstellen van indicatoren voor goed bestuur om goede praktijken bij vergelijkbare organisaties en overheden te raadplegen (De Peuter, De Smedt, Van Dooren en Bouckaert, 2007; Nardo, Saisana, Saltelli en Tarantola, 2008). De voorgestelde principes, indicatoren en aanbevelingen zijn gebaseerd op een tweeledige studie van goede praktijkvoorbeelden. Enerzijds werd er op basis van 32 relevante codes van goed bestuur een inventarisatie gemaakt van bestaande standaarden van goed bestuur. Zoals geïllustreerd door Figuur 5, vormde de inventarisatie een belangrijke input aan de ontwikkeling van de code en indicatoren. Anderzijds werden goede praktijken inzake de implementatie van principes van goed bestuur onderzocht door middel van een literatuurstudie en gesprekken met experts in het kader van de expertengroep. Beide componenten worden toegelicht in wat volgt.

Figuur 5. Input ontwikkelingsproces code en indicatoren



1.4 Goede praktijken van goed bestuur

Codes van goed bestuur geven meestal een concrete invulling aan principes van goed bestuur door het samenbrengen van goede praktijken (Aguilera en Cuervo-Cazurra, 2004, p. 415). De voorgestelde code en de indicatoren zijn geïnspireerd door een studie van volgende 32 codes van goed bestuur, zoals toegelicht in Bijlage 1:

1. Statement of Good Governance Principles (EOC & FIA, 2001)
2. Principles of Conduct (Commonwealth Games Federation, 2006)
3. Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movements (International Olympic Committee, 2008)
4. Good Governance by Sports Federations (European Team Sports Association, 2008)
5. Cycling Independent Reform Commission (UCI, 2015)
6. Sport for Good Governance (European Olympic Committee, 2012)
7. Good Governance in Grassroots Sport (ISCA, 2013)
8. Rules of Good Governance (UCI, 2004)
9. Good Governance and Autonomy: Eleven Values (Union of European Football Associations, 2009)
10. Good Governance menucard for UEFA Member Associations 2012-2016 (Union of European Football Associations, 2012)
11. Sports Governance Observer (Play the Game, 2015)
12. Safe Hands: Building Integrity and Transparency at FIFA (Transparency International, 2011)
13. ICC Governance Review (Transparency International, 2011)
14. Cologne Consensus: Towards a Global Code For Governance in Sport (Play the Game, 2011)
15. Global Accountability Report: FIFA Accountability Profile (One World Trust, 2007)
16. Global Accountability Report: IOC Accountability Profile (One World Trust, 2008)
17. An Independent Governance review of the International Cricket Council (Pricewaterhouse Coopers, 2012)
18. Guidelines for Good Governance and Ethics in Sport (Raad van Europa, 2012)
19. Principles of Good Governance in Sport (Europese Unie, 2013)
20. Sport Governance Principles (Australian Sports Commission, 2012):
21. Mandatory Sports Governance Principles (Australian Sports Commission, 2015)
22. Nine Steps to Effective Governance: Building High Performing Organisations (Sport and Recreation New Zealand, 2006)
23. Governance and Leadership Framework For Wales (Sport and Recreation Sector Wales, 2015)
24. Aanbevelingen voor Goed Sportbestuur (NOC*NSF, 2005)
25. USOC Preliminary NGB Governance Guidelines (USOC, 2005)
26. Things to Think About (Sport and Recreation Alliance UK, 2015)
27. Good Governance Guidance (Sport England, 2011)
28. Governance Code Cultuur (Nederlands ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen, 2014)
29. Goed Bestuur voor Cultuur (Vlaamse Overheid, 2012)

30. Aanbevelingen voor het besturen van Socialprofitorganisaties (Koning Boudewijnstichting, 2008)
31. Code Buysse II (UNIZO & UCM, 2009)
32. Belgische Corporate Governance Code (Commissie Corporate Governance, 2009)

Wat meteen opvalt bij de analyse is dat een coherent kader vaak ontbreekt, wat ten koste gaat van de leesbaarheid van de codes. Om een duidelijke focus en samenhangende structuur te garanderen, vertrekt de voorliggende studie van een afgebakende definitie van goed bestuur. Dat is geen sinecure. Goed bestuur is een alomtegenwoordig concept in zowel wetenschap als beleid en dat zowel buiten als binnen de wereld van sport. Maar constant gebruik staat niet gelijk aan consistent of consequent gebruik. Integendeel: begripdifferentiatie en termdifferentiatie zijn een realiteit (van Kersbergen en van Waarden, 2004). De analyse van bovenstaande codes bevestigt evenwel dat de principes van goed bestuur ondergebracht kunnen worden in vier ruimere subcategorieën, namelijk transparantie, democratie, interne verantwoording en controle, en solidariteit (Figuur 6). De drie eerste categorieën zijn impliciet of expliciet aanwezig in alle geanalyseerde codes. Solidariteit komt minder vaak aan bod, maar wint aan belang (Cadbury, 2006). Ook in de voorgestelde code en indicatoren is solidariteit het minst prominent aanwezig (zie verder).

Figuur 6. Dimensies van goed bestuur

Transparantie betreft de mate van openheid in het overbrengen van informatie (Ball, 2009, p. 297). Het wordt beschouwd als een van de belangrijkste voorwaarden voor goed bestuur aangezien een gebrek aan transparantie vaak aan de grondslag ligt van bestuursfalen (OESO, 2004, p. 50; Hood en Heald, 2006). Een transparante werking biedt externe actoren de mogelijkheid om toezicht te houden op de interne werking van de organisatie, wat de aanzet vormt tot goed bestuur (Geeraert en Drieskens, 2015a).

Democratie heeft betrekking op interne regels en normen die inherent zijn aan democratische grondbeginselen (Mouffe, 1993). Meer bepaald houdt democratie verband met de participatie in beleidsprocessen door diegenen die het voorwerp vormen van het beleid (Arnstein, 1969; Pateman, 1970). Een democratische interne werking heeft een positieve invloed op de mate van verantwoording en effectiviteit van een organisatie (Calvert, McCubbins en Weingast, 1989; Fearon, 1999; Klijn en Koppenjan, 2004).

Interne verantwoording en controle voorkomen machtsconcentratie en zorgen ervoor dat besluitvorming robuust is en vrij van ongewenste beïnvloeding (Bovens, 2007). Daarnaast zorgen procedures van interne verantwoording ervoor dat geen enkele bestuurder of departement de absolute controle heeft over beslissingen en dat er duidelijk toegewezen bevoegdheden zijn (Aucoin en Heintzman, 2000).

Sociale verantwoordelijkheid houdt verband met opnemen van verantwoordelijkheid ten opzichte van interne en externe belanghebbenden. In tegenstelling tot de andere dimensies, is solidariteit voornamelijk georiënteerd. Gerelateerde praktijken hebben betrekking op het bijdragen aan een betere samenleving en een schoner milieu door aandacht te besteden aan sociale, economische en milieuduurzaamheid in interacties met belanghebbenden (Breitbarth, Walzel, Anagnostopoulos en van Eekeren, 2015; Geeraert, 2016b).

De genoemde dimensies voeden ook de definitie van goed bestuur die deze studie als uitgangspunt neemt. In dit project definiëren we *bestuur* (“governance”) immers als de patronen die voortkomen uit bestuurshandelingen (Kooiman, 1993, p. 3). *Goed bestuur* (“good governance”) heeft bijgevolg betrekking op bestuurlijke patronen die worden gekenmerkt door transparantie, democratie, interne

verantwoording en controle, en solidariteit. De definitie fungeert als generische definitie die een context-gebonden vertaling krijgt door de voorgestelde code. Transparantie, democratie en interne verantwoording en controle zijn de drie kernelementen die de code en indicatoren feitelijk vormgeven. De code en indicatoren zijn bijgevolg intern georiënteerd, gericht op het voorschrijven van interne regels en procedures. Solidariteit komt minder aan bod, maar is niet afwezig. Zowel de opdrachtgever als de sportfederaties spraken hun voorkeur uit voor een dergelijke interne focus op goed bestuur (zie Hoofdstuk 2).

1.5 Goede praktijken van de implementatie van goed bestuur

Codes van goed bestuur zijn meestal aanbevelingen die vrijwillig geïmplementeerd worden door organisaties volgens het 'pas toe of leg uit'-principe (Gregory en Simmelkjaer, 2002; Wymeersch, 2006). Organisaties kiezen er vrijwillig voor om een code van goed bestuur te implementeren of geven gemotiveerd aan waarom ze afwijken van bepaalde principes. Indien de uitleg niet voldoet of indien er verkeerde of misleidende informatie wordt verspreid, dan kan dat leiden tot reputatieschade en verlies van vertrouwen (Wymeersch, 2006, p. 121). Codes kunnen ook (deels) verankerd zijn in (nationale) wetgeving of in de voorwaarden voor bedrijven om toe te treden tot de beurs (Gregory en Simmelkjaer, 2002; Wymeersch, 2006).

Wat betreft de monitoring van de implementatie van codes van goed bestuur, dient er een onderscheid gemaakt worden tussen formele en inhoudelijke naleving (Wymeersch, 2006). Monitoring vindt bijna uitsluitend plaats op het formele niveau. Dat betekent dat een externe evaluator (bijvoorbeeld een agentschap of revisor) nagaat of de organisatie formeel heeft aangegeven dat men een code volgt en een verklaring heeft gepubliceerd waarin gemotiveerd wordt toegelicht van welke principes men afwijkt. Een meer inhoudelijke evaluatie van de implementatie "wordt over het algemeen beschouwd als onmogelijk en leidt tot ongerechtvaardigde verwachtingen en een formalistische houding" (Wymeersch, 2006, p. 137).

Wanneer men een evaluatie-instrument wenst te ontwikkelen voor goed bestuur, dan moet men bijgevolg specifieke standaarden definiëren op basis van de principes en aanbevelingen (die zijn vastgelegd in een vrijwillige code. Het nadeel is dat dergelijke standaarden altijd meer rigide zijn dan de oorspronkelijke code (Wymeersch, 2006, p. 137). De uitdaging is dus om een standaard van goed bestuur te ontwikkelen die voldoende specifiek is om meetbaar te zijn, maar tegelijkertijd (1) voldoende interpretatiemarge toelaat opdat het autonome en zelfregulerende karakter van de federaties niet wordt ondermijnd en (2) voldoende generisch is zodat de standaard van toepassing is op alle federaties. Bovendien impliceert het hanteren van een beperkte set van minimumvoorwaarden van goed bestuur het maken van beleidskeuzes (zie Hoofdstuk 5).

In een sportcontext wordt een gelijkaardige werkwijze gehanteerd in landen als Nederland en Australië, waar de implementatie van een algemene code van goed bestuur aan de hand van een beperkte reeks van minimumvoorwaarden wordt geëvalueerd (zie ook Bijlage 4). In Nederland meet men goed bestuur op basis van binaire indicatoren; in Australië werkt men in hoofdzaak met getrapte indicatoren. Beide soorten hebben voor- en nadelen. Zoals reeds aangegeven, maken getrapte indicatoren een genuanceerdere meting van de realiteit mogelijk en laten toe om condities te meten

die hoger zijn dan de minimumstandaard (Geeraert, 2015). Binaire indicatoren laten een heldere en stringente evaluatie toe en bieden dus een grote mate van juridische zekerheid. Volgens de leden van de expertengroep, waaronder praktijkdeskundigen uit beide landen, zijn getrapte indicatoren echter niet aangewezen wanneer de evaluatie wordt gekoppeld aan financiële middelen (zie Hoofdstuk 2 en Bijlage 4). In Australië heeft men omwille van methodologische problemen beslist om niet langer financiële gevolgen te koppelen aan de evaluatie van goed bestuur op basis van getrapte indicatoren.

Bovenstaande inzichten en ervaringen werden meegenomen in de uittekening van het voorliggende project. Omdat de opdrachtgever financiële gevolgen wil koppelen aan de evaluatie van goed bestuur, wordt voorgesteld om de evaluatie te doen op basis van binaire (harde) indicatoren, aangevuld met rapportering over getrapte (zachte) indicatoren. Dat onderscheid is van essentieel belang voor de functionaliteit van de voorgestelde indicatorenset en wordt toegelicht in Hoofdstuk 2.

2 Methode en aanpak

Edith Driescens en Arnout Geeraert

Dit hoofdstuk bespreekt de methode en de concrete uitvoering van het voorliggende project. Het kadert het gebruik van (samengestelde) indicatoren op basis van de literatuur en bespreekt de kenmerken van kwaliteitsvolle indicatoren in functie van de voorliggende oefening. Er wordt ingegaan op de code als een noodzakelijke tussenstap in de ontwikkeling van de indicatoren en duiding gegeven bij het onderscheid tussen harde en zachte indicatoren. Er wordt eveneens aandacht besteed aan de manier waarop drie groepen betrokken werden bij de uitwerking van de code en de indicatoren: de opdrachtgever, de Vlaamse sportfederaties en de experts uit binnen- en buitenland.

2.1 Kwaliteitsvolle samengestelde indicatoren

Het toegenomen gebruik van indicatoren in bestuur en beleid kadert in een ruimer verhaal van prestatie, efficiëntie en effectiviteit, dat in grote mate geïnspireerd is door inzichten uit de New Public Management literatuur. Definities verschillen in klemtonen, maar een indicator is in essentie steeds “een kwantitatieve weergave van de kwantiteit of kwaliteit van een meetobject” (De Peuter, De Smedt, Van Dooren en Bouckaert, 2007, p. 52). Bij het ontwikkelen van indicatoren gaat men immers op zoek naar meetbare karakteristieken van het meetobject, in dit geval goed bestuur in Vlaamse sportfederaties. Indicatoren zijn inderdaad slechts een meetinstrument, geen wondermiddel. Ook de Studiedienst van de Vlaamse Regering erkent dat en wijst in dat verband op een aantal *lessons learned* (zie Figuur 7).

Figuur 7. Lessons learned gebruik van indicatoren bij overheden

Wat leert het ons voor het gebruik van indicatoren bij overheden?

- *Cijfers op zich zijn nog geen goede indicatoren*
- *Bruikbare indicatoren vereisen een duidelijke conceptuele basis*
- *Exhaustief (trachten te) zijn is een rem op de bruikbaarheid*
- *Symbolische waarde van een indicator kan het wezenlijk belang ervan overschaduwen*
- *Verwar indicator niet met de maatschappelijke realiteit*
- *Het meten op zich indiceert nog niet de geschikte actie*
- *Bij het ondernemen van actie, zoek indicatoren die iets zeggen over oorzaken, niet over symptomen*

Dries Verlet en Luc Deschamps, Studiedienst Vlaamse Regering

VEP-studiedag Indicatoren voor het opvolgen en evalueren van beleid, 18 februari 2009

De voorgestelde indicatoren zijn opgevat als *samengestelde* indicatoren (‘composite indicators’) (Nardo, Saisana, Saltelli en Tarantola, 2005; Cherchye, Moesen, Rogge en Van Puyenbroeck, 2006). De literatuur en goede praktijkvoorbeelden, maar ook het huidige Vlaamse sportdecreet, suggereren immers dat het meetobject (met name: goed bestuur in Vlaamse sportfederaties) een complexe empirische realiteit herbergt. Om die reden wordt de indicatorenset opgebouwd aan de hand van samengestelde indicatoren die een weerspiegeling zijn van de vooropgestelde drie dimensies van goed

bestuur, zijnde (1) transparantie, (2) democratie en (3) interne verantwoording en controle (zie Hoofdstuk 1). Voor elke dimensie worden een aantal deelindicatoren ontwikkeld die samen een goede weergave vormen van de kwaliteit van de gerelateerde componenten van goed bestuur. Er bestaat geen eenduidige handleiding voor het opstellen van samengestelde indicatoren. Wel dient men rekening te houden met een aantal vuistregels (Nardo, Saisana, Saltelli en Tarantola, 2005; De Peuter, De Smedt, Van Dooren en Bouckaert, 2007). Ten eerste is het cruciaal om de modelleringsoefening te enten op een robuust maar relevant theoretisch kader. Ten tweede dient men bij de concrete uitwerking van de indicatoren terug te koppelen naar succesvolle bestaande meetpraktijken bij vergelijkbare organisaties (Nardo, Saisana, Saltelli en Tarantola, 2005; De Peuter, De Smedt, Van Dooren en Bouckaert, 2007). Zoals aangetoond in Hoofdstuk 1, zijn beide voorwaarden zijn vervuld in het voorliggende project.

De basisvoorwaarde voor het bekomen van de gewenste beleidseffecten, namelijk meer performante, krachtadige en efficiënte sportfederaties, is dat de voorgestelde indicatoren voldoende *kwaliteitsvol* zijn. Bijgevolg staan vier kenmerken centraal in het ontwikkelingsproces:

- De **validiteit** van de voorgestelde indicatorenset: *meten de indicatoren daadwerkelijk de stand van zaken met betrekking tot goed bestuur in Vlaamse sportfederaties?*
- De **betrouwbaarheid** van de voorgestelde indicatorenset: *zijn de indicatoren voldoende nauwkeurig voor het meten van goed bestuur in Vlaamse sportfederaties?*
- De **legitimiteit** van de voorgestelde indicatorenset: *in het bijzonder, bestaat er een voldoende groot draagvlak bij de Vlaamse sportfederaties voor het gebruik van de indicatoren?*
- De **functionaliteit** van de voorgestelde indicatorenset: *zijn de indicatoren een werkbaar instrument voor zowel de overheid als de Vlaamse sportfederaties?*

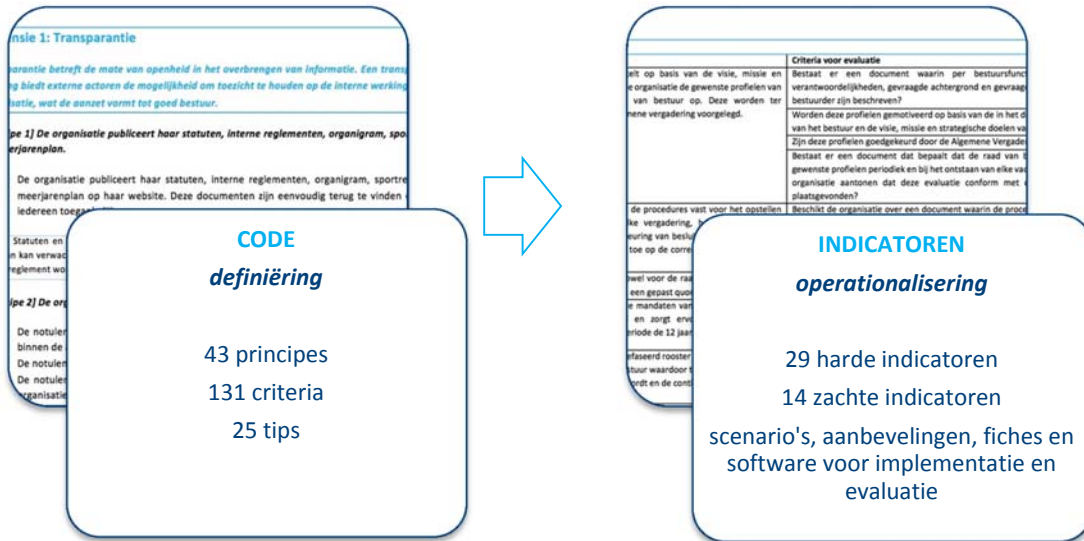
Om bovenstaande kwaliteiten te garanderen, steunt het project op een grondige lezing van de relevante literatuur en een uitgebreide verkenning van de relevante praktijken (zie Hoofdstuk 1 en Bijlage 4). Er wordt ook veelvuldig teruggekoppeld naar diverse actoren en in het bijzonder naar (1) de opdrachtgever, (2) Vlaamse sportfederaties en (3) experts (zie verder).

2.2 Definiëring en operationalisering

Idealiter worden indicatoren uitgewerkt op basis van een welomlijnd beleid, een gedegen kennis van de realiteit en een duidelijk zicht op de beschikbare meetcapaciteit. Voor elk van die parameters bestond er bij de aanvang van het project geen volledige duidelijkheid, wat resulteerde in mogelijkheden en beperkingen. Het mogen adviseren over de contouren van beleid is een voorrecht, maar ook een tijdsintensieve uitdaging. Het gebrek aan informatie resulteerde in de beslissing om een code voor goed bestuur te ontwikkelen als opstap naar het uittekenen van de eigenlijke indicatoren. In het goedgekeurde projectvoorstel lag de klemtoon op de ontwikkeling van indicatoren; in de feitelijke uitvoering van het project tekenden zich bijgevolg twee complementaire stappen af (zie Figuur 8). In een eerste stap werd goed bestuur in Vlaamse sportfederaties *gedefinieerd* aan de hand van een code. Bij de uitwerking van de code werden eerst principes opgesteld en vervolgens criteria. In een tweede stap werd de code (gedeeltelijk) *geoperationaliseerd* aan de hand van indicatoren. Het eindresultaat is bijgevolg tweeledig: een code die bestaat uit 43 principes, 131 criteria en 25 tips (zie Hoofdstuk 3) en een indicatorenset samengesteld uit 29 harde en 14 zachte indicatoren (zie Hoofdstuk

4). Ook werden scenario's, aanbevelingen, metafiches en software voor implementatie en evaluatie uitgewerkt (zie Hoofdstuk 5, 6, 7, 8 en 8 alsook de bijgevoegde memorystick).

Figuur 8. Definiëring en operationalisering van goed bestuur in Vlaamse sportfederaties

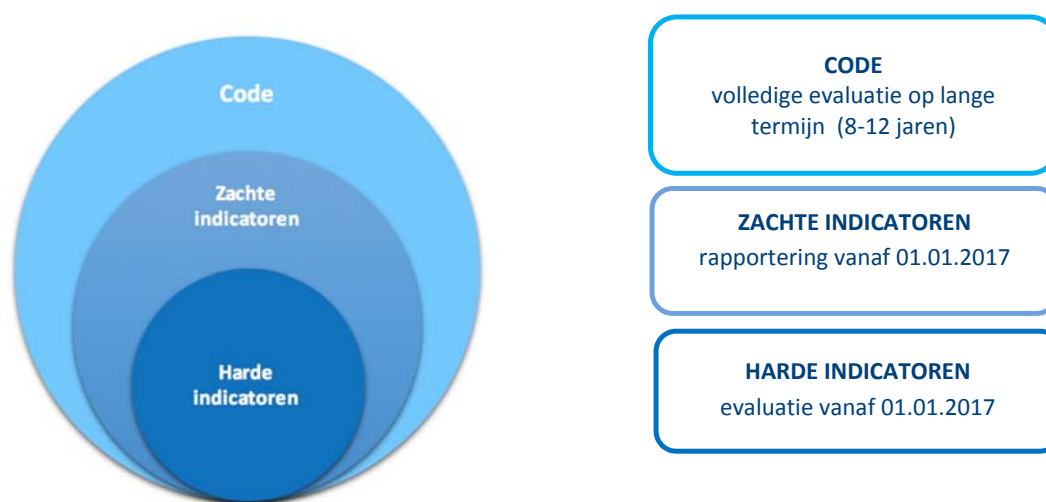


De code presenteert het ideaal inzake goed bestuur in Vlaamse sportfederaties en is onderbouwd door zowel wetenschappelijke literatuur als ervaringskennis. Zoals aangegeven in Hoofdstuk 1, werden 32 bestaande codes van goed bestuur als uitgangspunt genomen. De code is opgevat als een inhoudelijke leidraad voor de overheid en de Vlaamse sportfederaties. De overheid kan de code gebruiken om haar beleid inzake goed bestuur te kaderen of vorm te geven. De federaties kunnen de code aanwenden om de maatregelen van de overheid te kaderen, maar ook om hun eigen praktijken inzake goed bestuur aan te scherpen. Het is belangrijk om te benadrukken dat de code *principes* van goed bestuur bevat en bijhorende *criteria*, maar geen *indicatoren*. De voorgestelde indicatoren zijn gebaseerd op de code en geven een operationele vertaling aan een aantal principes en criteria. De eigenlijke selectie werd voorgesteld door de uitvoerder, maar aangevuld en verfijnd na overleg met de opdrachtgever, Vlaamse sportfederaties en experts (zie verder).

De rijke ervaring van de geraadpleegde experts met het effectief implementeren van indicatoren voor goed bestuur in sportfederaties, alsook de eigen ervaring met de Sports Governance Observer, leert dat een getrapt scoresysteem niet wenselijk is wanneer prestaties worden gekoppeld aan financiële middelen. Om de functionaliteit van de indicatoren te garanderen, en met het oog op een zo groot mogelijke mate van juridische zekerheid, maakt de voorgestelde indicatorenset bijgevolg een onderscheid tussen *harde* en *zachte* indicatoren. De harde indicatoren zijn binair opgevat en hebben directe financiële gevolgen; de zachte indicatoren zijn getrapt weergegeven en hebben geen directe financiële gevolgen, maar wel een rapporteringsverwachting. Bij de meting van de harde indicatoren zijn er slechts twee uitkomsten: een federatie voldoet aan de vooropgestelde eisen of niet. Zachte

indicatoren worden geoperationaliseerd aan de hand van de stappen die federaties moeten zetten om de elementen van goed bestuur te implementeren en optimaliseren. Een zekere mate van thematische overlap met de harde indicatoren is logisch. Beide sets zijn immers geïnspireerd door dezelfde code, maar de zachte indicatoren leggen de lat hoger (zie Figuur 9). Zoals toegelicht in Hoofdstuk 1, hebben de zachte indicatoren geen directe financiële gevolgen. Wel worden de federaties financieel beloond voor het rapporteren over de stand van zaken. Indicator 1.9 stelt immers voorop dat de Vlaamse sportfederaties in hun jaarverslag rapporteren over de wijze waarop men omgaat met de voorgestelde code en dat op basis van de harde en zachte indicatoren. Op termijn kan de overheid uiteraard beslissen om de zachte indicatoren te verharden en bepaalde (elementen uit de) zachte indicatoren op te nemen als harde indicatoren in de evaluatie van goed bestuur.

Figuur 9. Samenhang code, harde en zachte indicatoren



2.3 Betrokkenheid van de opdrachtgever

Op voorstel van de opdrachtgever werd een begeleidende stuurgroep opgericht met het oog op overleg over belangrijke projectstappen. De stuurgroep werd samengesteld uit Prof. Dr. An Vermeersch (Raadgever Sport, Kabinet van de Vlaamse Minister van Sport), Astrid Vervaeke (Directeur Kennis- en Informatiecentrum, Sport Vlaanderen) en Gert Royen (Stafmedewerker Afdeling Subsidiering, Sport Vlaanderen) en de opdrachtnemer. De stuurgroep vergaderde vijf keer. In de eindfase van het project was er aanvullend contact via telefoon en email. In wat volgt focussen we op de feedback van de opdrachtgever over de voorgestelde indicatoren, dewelke zich kristalliseerde in de stuurgroepvergaderingen van 25 maart 2016, 25 april 2016 en 25 mei 2015. In maart stonden de principes en code centraal; in april en mei de indicatoren. Voor een overzicht van de vergaderingen en bijhorende documenten verwijzen we naar Bijlage 2.

De opdrachtgever beklemtoonde tijdens de uitvoering dat de indicatoren voldoende rekening moeten houden met de Vlaamse context en het nieuwe sportdecreet (zie Hoofdstuk 1). Een andere bekommernis was dat de voorgestelde indicatoren niet enkel relevant en meetbaar moeten zijn, maar ook dat de administratieve last van implementatie en evaluatie beperkt moet blijven. Die contouren boden veel bewegingsvrijheid. Zoals aangegeven, was er bij de aanvang van het project geen afgebakende definitie van of uitgewerkte visie op goed bestuur in Vlaamse sportfederaties. Ook het bepalen van de dimensies van goed bestuur werd beschouwd als een inherent onderdeel van de opdracht. Wat het laatste betreft, werd op de vergadering van de stuurgroep op 25 maart 2016 besloten om de code en indicatoren vorm te geven op basis van drie dimensies: transparantie, democratie en interne verantwoordelijkheid. Zoals toegelicht in Hoofdstuk 1 werd geen afzonderlijke dimensie over sociale verantwoordelijkheid voorzien. De voorgestelde harde indicatoren zijn intern gefocust, met name op de interne werking van de sportfederaties, en bevatten geen indicator over solidariteit. De hoofdreden is dat de solidariteitsdimensie reeds aan bod komt in bestaande wetgeving en beleidsinitiatieven. Uit de bevragingen en focusgroepen blijkt eveneens dat een interne focus op goed bestuur de voorkeur geniet van de federaties. Wel kon men zich vinden in een zachte indicator die vooropstelt dat sportfederaties een beleid hebben inzake sociale verantwoordelijkheid (zachte indicator 7). Desbetreffende indicator was aanvankelijk als harde indicator voorgesteld.

De input van de opdrachtgever resulteerde in volgende toevoegingen of wijzingen:

Ten eerste werden op vraag van de opdrachtgever volgende **harde indicatoren toegevoegd** op basis van de code:

- Indicator 1.4: De organisatie publiceert een publieke versie van de notulen van de raad van bestuur op haar website. Om redenen van privacy of discretie is volledige transparantie soms niet aangewezen. Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.
- Indicator 2.2: De raad van bestuur legt de procedures vast voor het opstellen van de agenda voor elke vergadering, het verloop van de vergadering en de goedkeuring van besluiten. De voorzitter van de raad van bestuur ziet toe op de correcte navolging van deze procedures.
- Indicator 2.7: De organisatie stelt een gestandaardiseerde introductieprocedure in voor nieuwe leden van de raad van bestuur zodat alle leden voldoende kennis hebben over de organisatie en haar omgeving.

Ten tweede werden in antwoord op bekommernissen geuit door de opdrachtgever over belangenvermenging in Vlaamse sportfederaties volgende **harde indicatoren toegevoegd** op basis van de code:

- Indicator 3.3: De organisatie legt in de statuten de onverenigbaarheden met lidmaatschap van de raad van bestuur vast. *Ook tijdens de focusgroepen werd gewezen op het belang van deze bepaling (zie verder)*
- Indicator 3.10: De raad van bestuur stelt procedures inzake belangenconflicten vast die van toepassing zijn op de leden van de raad van bestuur.

Ten derde werden op basis van de besprekingen met de opdrachtgever volgende **inhoudelijke en vormelijke aanpassingen** doorgevoerd aan de voorgestelde **harde indicatoren**:

- Indicator 1.1: De organisatie publiceert haar statuten, interne reglementen, organigram en sportregels op haar website. Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk. *Op vraag van de opdrachtgever werd deze indicator strakker geoperationaliseerd via verwijzing naar de homepage in de criteria.*
- Indicator 1.6: De website van de organisatie vermeldt de actuele samenstelling van de raad van bestuur en vermeldt voor elk lid van de raad van bestuur de start- en einddatum van het mandaat. Indien van toepassing vermeldt de website eveneens het aantal en de duurtijd van de voorgaande mandaten. *De verplichting om te rapporteren over de remuneratie van de directieleden werd geschrapt. De indicator werd aangepast op basis van de opmerkingen van de stuurgroep en de deelnemers aan de focusgroepen.*
- Indicator 1.7: De organisatie rapporteert in het jaarverslag op individuele of geaggregeerde wijze over de remuneratie van de leden van de raad van bestuur. *De oorspronkelijk voorgestelde verplichting om te rapporteren over de remuneratie van de directieleden werd geschrapt op advies van de stuurgroep en focusgroepen.*
- Indicator 2.6: De raad van bestuur vergadert minstens vijf keer per jaar. *Het oorspronkelijk voorgestelde ritme van 4 vergaderingen per jaar werd opgevoerd op vraag van de opdrachtgever en bijgesteld na overleg met de experts.*
- Indicator 3.9: De raad van bestuur stelt een gedragscode op die van toepassing is op bestuurders, directie en personeel en onderneemt stappen om te waarborgen dat alle relevante actoren op de hoogte zijn van de inhoud van de code en deze begrijpen. *Op vraag van de opdrachtgever werd het toepassingsgebied van alle criteria uitgebreid tot bestuurders, directieleden en personeelsleden.*
- De feedback van de opdrachtgever resulteerde ook in conceptuele verfijning (indicator 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 2.7, 2.8 en 3.3) en operationele verduidelijking (indicator 1.7, 2.1, 2.9, 3.5, 3.7 en 3.8).

Ten vierde werden op vraag van de opdrachtgever een aantal **zachte indicatoren uitgewerkt** op basis van de code:

- Indicator 3: De website van de organisatie vermeldt basisinformatie over de aangesloten clubs.
- Indicator 6: De organisatie betreft interne belanghebbenden in haar beleid.
- Indicator 7: De organisatie heeft een beleid inzake sociale verantwoordelijkheid.
- Indicator 12: De organisatie heeft geschikte klachtenprocedures.
- Indicator 13: De raad van bestuur delegeert op gepaste wijze taken aan comités.
- Indicator 14: De organisatie heeft een beleid inzake de bestrijding van match-fixing.
- De feedback van de stuurgroep resulteerde in beperkte wijzingen in de categorieën van indicator 3 en conceptuele aanpassing aan indicator 12.

2.4 Betrokkenheid van de Vlaamse sportfederaties

De Vlaamse sportfederaties werden maximaal betrokken bij de uitvoering van het project met het oog op het afleveren van legitieme en functionele veranderingsinstrumenten. Daartoe werden drie concrete initiatieven genomen. Ten eerste werden alle gesubsidieerde Vlaamse sportfederaties op 1 februari 2016 uitgenodigd op een startbijeenkomst in Leuven. De bijeenkomst werd druk bijgewoond: er waren 132 geregistreerde deelnemers. Ten tweede werden in opvolging van de bijeenkomst twee

online bevestigingen georganiseerd. De eerste vragenlijst werd bezorgd aan alle deelnemers van de startdag; de tweede aan alle gesubsidieerde sportfederaties. De eerste vragenlijst werd ingevuld door 65 deelnemers; de tweede vragenlijst door 49 federaties. Ten derde werden op 9 en 10 mei 2016 vier focusgroepen georganiseerd. Alle 26 geïnteresseerde federaties werden uitgenodigd. Daarenboven verzorgde expert James Ceely met het oog op de uitwisseling van best practices een presentatie op 26 februari 2016 ten behoeve van de VSF en de Vlaamse sportfederaties (zie verder).

2.4.1 Startbijeenkomst

Het project werd op 1 februari 2016 tijdens een studievoormiddag voorgesteld aan de Vlaamse sportfederaties met het oog op informatieverstrekking en draagvlakvorming. Na een uitgebreide toelichting over de veranderende beleidscontext en het nieuwe sportdecreet door Philippe Paquay, Administrateur-generaal van Sport Vlaanderen, werden de doelstellingen en het plan van aanpak voorgesteld. Er werd ingegaan op vijf elementen: (1) de legitimiteitscrisis in sport als context; (2) definitie en belang van goed bestuur; (3) indicatoren van goed bestuur; (4) opleveringselementen en (5) methode en verloop. Vervolgens werd aandacht besteed aan de mogelijkheden en valkuilen van goed bestuur in theorie en praktijk. Prof. Dr. Geert Bouckaert (KU Leuven; zie Bijlage 4) sprak over goed bestuur in theorie. Zijn uiteenzetting ging in op de gewijzigde omgeving en de gevolgen daarvan, de mogelijkheden om goed beleid en bestuur te realiseren en de vraag hoe we een (sport)organisatie slagkrachtig kunnen maken. Voor het realiseren van goed bestuur blijken er veel randvoorwaarden, zoals strategisch denken op basis van de juiste informatie, deskundig personeel en goede partners en een overtuigende documentatie van de eigen omgeving. Mr. Jan Loorbach sprak over het realiseren van goed bestuur in de praktijk en blikte daarbij terug op de werkzaamheden van de Nederlandse Commissie Goed Sportbestuur die in 2005 aanbevelingen presenteerde ter verbetering van het bestuur in de sportwereld (de zogenaamde 'Code Loorbach'; zie Hoofdstuk 1). Zijn belangrijkste aanbeveling luidt: *"Het belangrijkste is dat je het als sportbond niet gaat doen omdat het van de buitenwereld moet, maar omdat je het ziet als een kans om op basis van eigen motivatie op deze manier nog eens goed naar je eigen organisatie te kijken. Beschouw het als een prikkel vanbuiten om eraan te werken vanuit een autonome overtuiging en niet vanuit een berusting dat het moet van buitenaf"*.

Tijdens de vragenrondes ging de meeste aandacht uit naar de uiteenzetting van de opdrachtgever en de nieuwe regelgeving. De vragen over goed bestuur beperkten zich tot de opvallend hoge FIFA-score in Sports Governance Observer, het belang van goed bestuur voor (rijke) Olympische sporten, de specifieke Vlaamse context (en meer bepaald de buitenlandse herkomst van de experts en de vergelijking met Australië) en het belang van quota's in functie van diversiteit.

2.4.2 Bevestigingen

Aansluitend op de startbijeenkomst werden alle deelnemers van de startbijeenkomst en de gesubsidieerde sportfederaties uitgenodigd om deel te nemen aan twee elektronische bevestigingen. Via de bevestigingen hoopte de opdrachtnemer inzicht te krijgen in de realiteit, complexiteit en diversiteit met betrekking tot goed bestuur in de sector. De anonimiteit van de deelnemers werd

gegarandeerd voor beide bevestigingen. Op vraag van de opdrachtgever werden de vragen vooraf bezorgd met het oog op feedback. Er werden geen inhoudelijke wijzingen voorgesteld.

De eerste vragenlijst bevat twee open vragen en peilt naar reacties en input met betrekking tot het voorgestelde project. De tweede vragenlijst bevat open en gesloten vragen en peilt naar de visie op en ervaring met goed bestuur. Ook konden opmerkingen, vragen of suggesties met betrekking tot het project worden neergeschreven via open commentaarvakken. Voor beide bevestigingen was de antwoordgraad hoog. De eerste vragenlijst werd ingevuld door 65 deelnemers, hetgeen neerkomt op een antwoordgraad van 65% (ingevuld/uitgestuurd = 65/98); de tweede vragenlijst werd ingevuld door 49 federaties, hetgeen een antwoordgraad van 75% betekent (ingevuld/uitgestuurd = 65/98). De vragenlijsten en bijhorende analyses opgenomen in Bijlage 3. De belangrijkste conclusies kunnen als volgt worden samengevat:

De analyse van de eerste vragenlijst leert dat er twee hoofdbekommernissen bestaan bij de deelnemers van de startdag:

- **Context:** De toepasbaarheid van de indicatoren voor de hele Vlaamse sportsector (de respondenten geven aan dat de verschillen tussen de federaties zeer groot zijn) en de specificiteit van het Vlaamse sportlandschap (en de vraag in welke mate goede praktijken uit andere landen relevant zijn voor Vlaanderen), met daarbij aansluitend de noodzaak van een evenwichtig samengestelde focusgroep (de focusgroep moet voldoende representatief zijn voor het Vlaamse sportlandschap).
- **Implementatie:** Het verschil tussen regels en uitkomsten (de respondenten stellen dat men niet enkel moet kijken of bepaalde regels en processen aanwezig zijn, maar ook in welke mate die een realiteit zijn in de praktijk) en het belang van een stapsgewijze implementatie, met daaraan gekoppeld het besef dat beleidsplannen staan of vallen met concrete personen.

Uit de tweede vragenlijst blijkt dat de vertegenwoordigers van de Vlaamse sportfederaties het meeste belang hechten aan transparantie, gevolgd door democratie, interne verantwoording en sociale verantwoordelijkheid. Uit de bevestiging blijkt echter ook dat er duidelijke verschillen in visie bestaan tussen bestuurders en personeelsleden. Bestuurders leggen de klemtoon op interne verantwoordelijkheid en schatten de prestaties van hun federatie op het vlak van goed bestuur relatief hoog in; personeelsleden leggen de klemtoon op transparantie en schatten de prestatie van van hun federaties lager in. Net zoals in de eerste bevestiging wordt de eigenheid van de Vlaamse sportsector beklemtoond. Het huidige decreet biedt een duidelijk juridisch kader, maar geen specifieke stimulering van goed bestuur. Het nieuw decreet doet dat wel door toekomstige subsidiering deels afhankelijk te maken van goed bestuur, maar leidt ook tot vragen en onzekerheid.

2.4.3 Focusgroepen

Begin mei werden er in Leuven vier focusgroepen met vertegenwoordigers van de Vlaamse sportorganisaties georganiseerd. De uitnodiging werd gefaciliteerd door de VSF. De VSF stond ook in voor de concrete samenstelling van de groepen. De focusgroepen werden georganiseerd met het oog op feedback op de in ontwikkeling zijnde indicatoren en het aanreiken van goede praktijken. Om transparantie en efficiëntie te verzoenen, werden de voorliggende harde indicatoren een week voor

de bijeenkomst bezorgd aan de deelnemers. Ook werden volgende verkennende stellingen en vragen bezorgd in functie van de bespreking van de zachte indicatoren:

1. Welk soort beleid inzake sociale verantwoordelijkheid (bijvoorbeeld een beleid inzake sociaal-maatschappelijke vraagstukken, milieuvraagstukken en/of zorgdragen voor de gemeenschap waarin de organisatie (mede) sportevenementen organiseert) is haalbaar?
2. Welke problemen bestaan er inzake belangenconflicten en hoe kunnen deze gepast worden aangepakt?
3. Welke informatie over aangesloten clubs is relevant om te publiceren op de website?
4. Hoe betrekken we gepast interne belanghebbenden zoals atleten in het beleid (bijvoorbeeld bij de opstelling van meerjarenbeleidsplannen)?
5. Hoe wordt de relatie tussen adviserende comités en de raad van bestuur het best vormgegeven?
6. Hoe bekomen we een gedifferentieerde, evenwichtige en competente raad van bestuur?
7. Welke systemen van interne controle zijn gewenst en welke taken kunnen worden toegewezen aan een financieel of auditcomité?
8. Welke stappen bevat een goede klachtenprocedure en hoe wordt een gedragscode gepast geïmplementeerd?

In wat volgt bespreken we de belangrijkste bevindingen en opmerkingen. Voor het volledige verslag verwijzen we naar Bijlage 3. De keuze om te werken met harde binaire en zachte getrapte indicatoren werd positief onthaald door de deelnemers aan de focusgroepen. De deelnemers hadden geen opmerkingen over of bezwaren bij de gevolgde methode. Ook de voorgestelde harde indicatoren werden in het algemeen positief onthaald. De belangrijkste pijnpunten bleken de volgende vier:

- **Gelimiteerde ambtstermijnen:** Ambtstermijnen beperken in de tijd blijkt problematisch voor kleine federaties. Het is voor hen vaak moeilijk om geschikte bestuurders te vinden. (Middel)grote federaties halen aan dat zij liever geen afscheid nemen van competente bestuurders, dewelke moeilijk te vinden zijn. De beperking tot maximum twee mandaten is volgens een groot aantal deelnemers dan ook niet haalbaar of wenselijk. De deelnemers erkenden wel het belang van gelimiteerde ambtstermijnen en stelden dat de implementatie van beter bestuur kan leiden tot meer en betere kandidaat-bestuurders. Ook werden alternatieven voorgesteld, zoals federaties zelf laten bepalen welke beperking wordt gehanteerd of het maken van een onderscheid tussen bestuurders en voorzitters. *Het voorstel om de indicator aan te passen zodat een maximale aaneengesloten zittingstermijn van 12 jaar geldt, werd positief onthaald.*
- **Remuneratieverslag:** Er is consensus dat de publicatie van de verloning van personeelsleden niet wenselijk is. De deelnemers haalden aan dat het bekendmaken van de verloning van personeelsleden meer problemen zal creëren dan oplossen. *Het voorstel om enkel de eventuele verloning van de leden van de raad van bestuur te publiceren werd positief onthaald.*
- **Beleid inzake sociale verantwoordelijkheid:** Er is consensus dat de indicator 'De organisatie heeft een beleid inzake sociale verantwoordelijkheid' minder belangrijk is dan de andere indicatoren met het oog op het realiseren van goed bestuur. Enkele federaties merkten op dat er een zekere overlap bestaat tussen de voorgestelde indicator en het decreet inzake gezond en ethisch sporten, terwijl een aantal kleinere federaties aangaven dat een beleid inzake sociale verantwoordelijkheid voor hen niet relevant is. *Het voorstel om de indicator op te nemen in de lijst van zachte indicatoren werd positief onthaald.*

- **Implementatie van de indicatoren:** De deelnemers gaven aan dat het implementeren van de voorgestelde indicatoren tijd en (financiële) inspanningen vergt. De deelnemers oordeelden dat de implementatie van de indicatoren ongeveer vier jaar in beslag zal nemen. Daarnaast onderstreepten ze dat Sport Vlaanderen en de VSF een belangrijke ondersteunende rol zullen moeten spelen om de implementatie te faciliteren. Vooral kleine(re) federaties zijn bezorgd over de te leveren inspanningen, in het bijzonder over de haalbaarheid om de indicatoren op korte termijn te implementeren. *Uit de bespreking van de individuele indicatoren is gebleken dat enkel gelimiteerde ambtstermijnen problematisch kunnen zijn voor kleinere federaties. Indien de federaties goed ondersteund worden, dan is de implementatie van de harde indicatoren haalbaar voor alle federaties.*

De deelnemers gaven ook input over mogelijke ontbrekende elementen. Een aantal suggesties werden niet weerhouden vanwege een moeilijke operationaliseerbaarheid, omdat ze niet ressorteren onder goed bestuur in de strikte zin of omdat ze op een te beperkt aantal federaties van toepassing zijn (met name: een indicator die gekwalificeerd personeel aanmoedigt, een indicator die de kwaliteit van het management meet, een indicator die HR-beleidsplannen oplegt en een indicator die doorgedreven financiële controlemechanismen oplegt). Een aantal suggesties werden opgenomen in de code (met name: naleving van relevante regelgeving en het implementeren van een communicatiestrategie voor interne belanghebbenden). Ook werden een aantal indicatoren toegevoegd of verfijnd op basis van de input van de focusgroepen. Meer bepaald resulteerde de input van de focusgroepen in volgende wijzingen:

Op basis van de gesprekken werden volgende **harde indicatoren toegevoegd:**

- Indicator 1.2: De organisatie publiceert haar beleidsplan op haar website. Dit document is eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.
- Indicator 2.8: De algemene vergadering vertegenwoordigt op directe manier of via getrapte vertegenwoordiging alle leden van de organisatie. *Door het toevoegen van deze indicator wil men vermijden dat de algemene vergadering bestaat uit een beperkt aantal leden.*
- Indicator 2.9: Binnen de grenzen van de organisatie bestaan geen zelfstandige of autonome (regionale) entiteiten die een eigen beleid kunnen bepalen dat afwijkt van het door de algemene vergadering en de raad van bestuur vastgestelde beleid. *Met deze indicatoren wil men vermijden dat regionale entiteiten een soort van schaduwbestuur kunnen vormen dat de eenheid van bestuur ondermijnt.*
- Indicator 3.3: De organisatie legt in de statuten de onverenigbaarheden met lidmaatschap van de raad van bestuur vast. *Zoals reeds aangegeven werd deze indicator toegevoegd op basis van de opmerkingen van zowel de stuurgroep als de focusgroepen (zie boven). Via de indicator hoopt men het reële probleem van belangenvermenging aan te pakken.*

Op basis van de gesprekken werden de **harde indicatoren** als volgt **aangepast:**

- Indicator 1.4: De organisatie publiceert een publieke versie van de notulen van de raad van bestuur op haar website. Om redenen van privacy of discretie is volledige transparantie soms niet aangewezen. Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk. *Op*

basis van de input van de focusgroepen verduidelijken de criteria de verplichting voor federaties om belangrijke beslissingen en de gerelateerde motiveringen te publiceren.

- Indicator 1.6: De website van de organisatie vermeldt de actuele samenstelling van de raad van bestuur en vermeldt voor elk lid van de raad van bestuur de start- en einddatum van het mandaat. Indien van toepassing vermeldt de website eveneens het aantal en de duurtijd van de voorgaande mandaten. *Deze indicator werd aangepast op basis van de opmerkingen van de stuurgroep en de deelnemers aan de focusgroepen. De verplichting om te rapporteren over de remuneratie van de directieleden werd geschrapt.*
- Indicator 2.1: De raad van bestuur stelt op basis van de visie, missie en strategische doelen van de organisatie de gewenste profielen van de leden van de raad van bestuur op. Deze worden ter goedkeuring aan de algemene vergadering voorgelegd. *Om de implementatie van deze indicator te stimuleren werd een criterium toegevoegd met betrekking tot de periodieke evaluatie van de profielen.*
- Indicator 2.4: De organisatie beperkt de mandaten van de leden van de raad van bestuur in de tijd en zorgt ervoor dat de maximale aaneengesloten zittingsperiode de 12 jaar niet overschrijdt. *De criteria werden versoepeld zodat de leden van de raad van bestuur langer dan twee aaneengesloten termijnen kunnen zetelen. De maximumtermijn werd vastgelegd op 12 jaar.*
- Indicator 3.1: De afbakening van taken en bevoegdheden tussen de organen van de organisatie wordt vastgelegd in de statuten en het huishoudelijk reglement van de organisatie. *In de criteria werden bepalingen over de werking van comités toegevoegd.*
- Indicator 3.4: De raad van bestuur legt de aan de directie gedelegeerde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast in het huishoudelijk reglement. Indien meerdere personen een directiefunctie bekleden dan maakt het reglement duidelijk hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de directieleden onderling verdeeld zijn. *De criteria werden verscherpt om problemen inzake de afbakening van bevoegdheden te remediëren.*
- Indicator 3.9: De raad van bestuur stelt een gedragscode op die van toepassing is op bestuurders, directie en personeel en onderneemt stappen om te waarborgen dat alle relevante actoren op de hoogte zijn van de inhoud van de code en deze begrijpen. *Op aanraden van de deelnemers aan de focusgroepen werd een criterium toegevoegd dat bepaalt dat de leden van de raad van bestuur de code moeten ondertekenen. Op vraag van de opdrachtgever werd het toepassingsgebied nadien uitgebreid (zie boven).*
- Indicator 3.11: De raad van bestuur legt jaarlijks een werkplan en bijpassend vergaderschema vast. *Deze indicator werd aangepast op basis van de opmerkingen van de deelnemers aan de focusgroepen. Om de betrokkenheid van de raden van bestuur te verhogen werd een criterium toegevoegd dat bepaalt dat het jaarlijks vastgestelde vergaderschema bepaalde activiteiten moet voorzien.*

2.5 Betrokkenheid van de experts

Met het oog op het uitwerken van kwaliteitsvolle indicatoren werd tot slot een beroep gedaan op de expertise van onderzoekers en beleidsmakers. Er werd een klankbordgroep opgericht bestaande uit experts in de studie en praktijk van (goed) bestuur (in sport). Die bestond de groep uit vijf personen: Prof. Dr. Geert Bouckaert (KU Leuven), Huibert Brands (NOC*NSF), James Ceely (Australian Sports

Commission), Prof. Dr. Steven Van de Walle (Universiteit Rotterdam) en Frank van Eekeren (Universiteit Utrecht).

Zoals reeds aangegeven, werkte Geert Bouckaert mee aan de inhoudelijke omkadering van de startdag. James Ceely bracht een werkbezoek aan Leuven op 25 en 26 februari 2016 en verzorgde in dat kader ook een presentatie voor de opdrachtgever en de VSF/Vlaamse sportfederaties. De overige experten kwamen samen op 1 maart 2016 met het oog op het bespreken van de vooropgestelde methodologie en de principes van goed bestuur. In wat volgt beperken we ons tot de bespreking van de opmerkingen en suggesties van de expertengroep die het voorliggende project hebben bepaald. Voor een meer uitgebreid verslag van de expertenbijeenkomst verwijzen we naar Bijlage 4.

De expertenbijeenkomst van 1 maart 2016 focuste op vier dimensies en 34 principes van goed bestuur. De discussies kregen vorm aan de hand van volgende zes vragen:

1. In welke mate kan u zich vinden in de operationalisering van goed bestuur aan de hand van volgende vier dimensies zoals gebruikt in de Sports Governance Observer: transparantie, democratie, checks & balances, sociale verantwoordelijkheid?
2. Hoe kunnen we bij het opstellen van de indicatoren omgaan met de grote verschillen tussen de federaties inzake organisatorische capaciteit?
3. Hoe gaan we om met het verschil tussen goed bestuur op papier en in de praktijk?
4. Hoe kan een sportfederatie gepast gemotiveerd worden om een effectief beleid te voeren inzake sociale verantwoordelijkheid?
5. Hoe kunnen (interne) belanghebbenden zoals atleten best betrokken worden in het beleid van sportfederaties?
6. Hoe kunnen we onze principes van goed bestuur gepast kwantificeren?

De experten onthaalden de voorgestelde dimensies en indicatoren positief. Zij zien de Vlaamse context niet als uniek, maar stellen dat een nulmeting noodzakelijk is om een duidelijk zicht te krijgen op de stand van zaken. Voorspellingen doen is moeilijk zonder een duidelijk zicht op de feitelijke situatie, maar de inschatting is dat men 80% van de voorgestelde principes moeten kunnen realiseren op een periode van vier jaar. Het zal acht tot twaalf jaar duren vooraleer alle principes gerealiseerd zijn. De experten adviseren bijgevolg om bij aanvang te focussen op een aantal kernprincipes die op iedereen van toepassing zijn, aangevuld met zachte principes. Een kaderend en ondersteunend beleid is volgens hen essentieel voor een succesvolle implementatie. Een positieve en professionele communicatie over het belang van goed bestuur is eveneens een basisvoorwaarde. Goed bestuur is een kans, geen beperking en subsidies zijn een gunst, geen recht. De experten beklemtoonden ook het belang van het geven van voldoende vrijheid aan de federaties. Een zeer ver doorgedreven professionalisering is niet wenselijk. Criteria inzake sociale verantwoordelijkheid moeten voldoende algemeen zijn, eerder dan gekoppeld aan concrete beleidsdoelstellingen.

In opvolging van de bijeenkomst, en in het bijzonder in de eindfase van het project, werd meermaals bijkomend advies ingewonnen in functie van concrete uitdagingen bij het verfijnen van de indicatoren. Prof. Dr. Ben Van Rompuy (T.M.C. Asser Instituut) werd in dat kader geconsulteerd over match-fixing.

3 Code Goed Bestuur in Vlaamse Sportfederaties

Arnout Geeraert

Dit hoofdstuk vertaalt 'goed bestuur' naar de context van Vlaamse sportfederaties aan de hand van een Code voor Goed Bestuur in Vlaamse sportfederaties. De code presenteert het ideaal en bevat drie dimensies, 43 principes, 131 criteria en 25 tips.

De principes die hun neerslag vinden in de voorslag indicatoren zijn aangeduid met een asterisk (*).

Dimensie 1: Transparantie

Transparantie betreft de mate van openheid in het overbrengen van informatie. Een transparante werking biedt externe actoren de mogelijkheid om toezicht te houden op de interne werking van de organisatie, wat de aanzet vormt tot goed bestuur.

[Principe 1] De organisatie publiceert haar statuten, interne reglementen, organigram, sportregels en meerjarenplan. (*)

- De organisatie publiceert haar statuten, interne reglementen, organigram, sportregels en meerjarenplan op haar website. Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.

[TIP 1] Statuten en interne reglementen moeten duidelijk, ondubbelzinnig en bondig opgesteld zijn. Zaken waarvan kan worden verwacht dat ze regelmatig aangepast en bijgewerkt worden, kunnen beter in het intern reglement worden vastgelegd.

[Principe 2] De organisatie publiceert de agenda en notulen van de algemene vergadering. (*)

- De notulen moeten een accurate samenvatting geven van de besprekingen en stemmingen binnen de algemene vergadering.
- De notulen worden zo snel mogelijk bezorgd aan de leden en interne belanghebbenden.
- De notulen en resultaten van de stemmingen worden gepubliceerd op de website van de organisatie.
- De notulen worden goedgekeurd door de algemene vergadering.
- De agenda wordt voldoende tijd voor de bijeenkomst van de algemene vergadering gepubliceerd op de website van de organisatie. Deze bevat de agendapunten met toelichting, de lijst van te behandelen onderwerpen, en specificeert welke het voorwerp vormen van stemming.

[Principe 3] De organisatie rapporteert over de beslissingen van haar raad van bestuur. (*)

- De organisatie publiceert een publieke versie van de notulen van de raad van bestuur op haar website. Om redenen van privacy of discretie is volledige transparantie soms niet aangewezen.
- Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.
- Notulen geven een samenvatting van de besprekingen binnen de raad van bestuur en vermelden besluiten.
- Notulen moeten worden goedgekeurd door de raad van bestuur.
- Notulen moeten tijdig verspreid worden: normaal gezien binnen de week na de vergadering.

[TIP 2] Het is belangrijk dat de organisatie communiceert over de belangrijkste besproken agendapunten en motiveringen van belangrijke besluiten. Het louter publiceren van notulen volstaat vaak niet om leden en andere belanghebbenden gepast te informeren en betrekken. De raad van bestuur kan een

communicatiestrategie ontwikkelen die gericht is op het gepast informeren van belanghebbenden via bijvoorbeeld nieuwsbrieven, sociale media en/of de website.

[Principe 4] De organisatie publiceert informatie over haar bestuursleden. (*)

- De raad van bestuur bezorgt jaarlijks een overzicht aan de algemene vergadering van de nevenfuncties en andere relevante biografische informatie over de individuele bestuursleden.
- De website van de organisatie vermeldt de actuele samenstelling van de raad van bestuur en geeft aan welke bestuurders kwalificeren als externe bestuurders (zie onder). Deze wordt eveneens opgenomen in het jaarverslag.
- De website van de organisatie vermeldt voor elk lid van de raad van bestuur de start- en einddatum van het mandaat. Deze worden eveneens opgenomen in het jaarverslag. Indien van toepassing, vermeldt de website eveneens de duurtijd van en het aantal voorgaande mandaten.
- De website van de organisatie vermeldt biografische informatie over en relevante nevenfuncties van de individuele bestuursleden.

[Principe 5] De organisatie publiceert contactgegevens van de raad van bestuur.

- De website van de organisatie vermeldt minstens één algemeen e-mailadres op basis waarvan de raad van bestuur kan worden gecontacteerd.

[TIP 3] Hoewel het op het eerste gezicht de transparantie ten goede komt, is het niet aan te raden om de adressen van de individuele bestuurders te publiceren. De directie en het personeel vormen immers het eerste aangewezen aanspreekpunt voor de leden.

[Principe 6] De organisatie publiceert informatie over haar leden op haar website. (*)

- De website van de organisatie vermeldt basisinformatie over de aangesloten clubs en atleten.
- Hierbij kan gedacht worden aan het aantal aangesloten clubs en/of atleten en, in het geval van clubs, website, adres, en het competitieve en/of recreatieve sportaanbod.

[Principe 7] De organisatie publiceert een jaarverslag, inclusief financieel verslag en verslagen van interne comités. (*)

- De organisatie bezorgt haar leden en interne belanghebbenden een uitgebreid jaarverslag, inclusief financieel verslag en verslagen van commissies.
- Het verslag wordt eveneens gepubliceerd op de website van de organisatie.
- De raad van bestuur zorgt voor zorgvuldige interne procedures die leiden tot tijdige en nauwgezette interne rapportering in het kader van het jaarverslag en ziet toe op de naleving hiervan.
- Het jaarverslag
 - vermeldt de visie en missie en de strategische doelstellingen van de organisatie en hoe de organisatie deze het afgelopen jaar heeft bereikt;

- geeft een getrouw beeld van de financiële toestand en resultaten;
- bevat een verslag over de werking van de interne comités;
- rapporteert over de door de organisatie (mede-) georganiseerde kampioenschappen en evenementen;
- vermeldt de actuele samenstelling van de raad van bestuur en geeft aan welke bestuurders kwalificeren als externe bestuurders (zie onder).
- geeft een overzicht van de relevante nevenfuncties van de leden van de raad van bestuur;
- rapporteert over de verklaringen van belangenconflicten en de goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van belangenconflicten;
- rapporteert over de risico's en onzekerheden waarmee de organisatie wordt geconfronteerd en hoe ze deze tracht te beheersen;
- bevat de bestuurdersprofielen die door de organisatie werden vastgesteld;
- bevat een remuneratieverslag (zie onder);
- rapporteert over het omgaan met deze code (zie onder).

[Principe 8] De organisatie publiceert reglementen en verslagen over vergoedingen en bonussen van bestuursleden. (*)

- Het remuneratieverslag, dat deel uitmaakt van het jaarverslag, rapporteert over het remuneratiebeleid van de organisatie. Het remuneratiebeleid omvat de procedure en regels met betrekking tot de vaststelling van de remuneratie van de leden van de raad van bestuur.
- Het remuneratieverslag rapporteert over belangrijke wijzigingen van het remuneratiebeleid die sinds het laatste verslag werden doorgevoerd.
- Het remuneratieverslag rapporteert op individuele of geaggregeerde wijze over de remuneratie van de leden van de raad van bestuur, met inbegrip van de voordelen in natura.

[TIP 4] Met de term remuneratie wordt het geheel van vergoedingen bedoeld die men ontvangt in ruil voor gepresteerde diensten. Een gezond principe is dat niemand over zijn eigen remuneratie kan beslissen.

[Principe 9] De organisatie rapporteert in het jaarverslag over de toepassing van deze code met inachtneming van eventuele wijzigingen inzake goed bestuur. (*)

- De organisatie rapporteert in het jaarverslag over het omgaan met deze code.
- De organisatie licht de gevallen waar wordt gekozen om af te wijken van deze code beargumenteerd toe, volgens het 'pas toe of leg uit'-principe.
- De organisatie geeft aan welke bestuurderswijzigingen in de afgelopen 12 maanden zijn doorgevoerd en welke wijzigingen worden gepland

Dimensie 2: Democratie

Democratie heeft betrekking op interne regels en normen die inherent zijn aan democratische grondbeginselen. Meer bepaald houdt democratie verband met de participatie in beleidsprocessen door diegenen die het voorwerp vormen van het beleid. Sociale verantwoordelijkheid houdt verband met het opnemen van verantwoordelijkheid ten opzichte van interne en externe belanghebbenden.

[Principe 10] Bestuursleden worden op democratische wijze en volgens rigoureuze en transparante procedures (her)benoemd.

- De raad van bestuur stelt rigoureuze en transparante procedures en benoemingscriteria in voor de benoeming en herbenoeming van de leden van de raad van bestuur.
- De algemene vergadering benoemt de bestuurders.²
- De algemene vergadering behoudt steeds het recht om bestuurders voor te dragen.
- De voorzitter verzekert dat de raad van bestuur en de algemene vergadering over voldoende informatie beschikken over kandidaat-bestuurders, zoals het curriculum vitae, relevante nevenfuncties en of de kandidaat beschikt over voldoende tijd om de functie naar behoren te vervullen.
- De namen van de voorgedragen kandidaten worden tijdig gecommuniceerd aan de algemene vergadering.

[Principe 11] De organisatie legt een gestandaardiseerde introductieprocedure vast voor nieuwe bestuursleden. (*)

- Een gestandaardiseerde introductieprocedure wordt ingesteld voor nieuwe leden van de raad van bestuur zodat alle leden voldoende kennis hebben over de organisatie en haar omgeving.
- Elk nieuw lid van de raad van bestuur wordt door de voorzitter van de raad van bestuur uitgenodigd voor een individueel gesprek en wordt door de directie gebriefd over de werking van de organisatie.
- Elk nieuw lid van de raad van bestuur ontvangt een benoemingsbrief waarin wordt beschreven op basis van welk profiel zij/hij werd aangezocht. Daarnaast ontvangt het nieuwe lid een exemplaar van de statuten en het intern reglement van de organisatie, alsook het meerjarenbeleidsplan en andere relevante (bestuurs-)documenten.

[Principe 12] De organisatie streeft naar een gedifferentieerde, evenwichtige en competente raad van bestuur. (*)

- De leden van de raad van bestuur vertegenwoordigen en handelen in het belang van de organisatie.

² Wet van 1 juli 1921 betreffende de verenigingen zonder winstoogmerk, de internationale verenigingen zonder winstoogmerk en de stichtingen (vzw-wet), art. 4.

- De raad van bestuur stelt de gewenste bestuursprofielen op op basis van de visie, missie en strategische doelen van de organisatie. Deze worden ter goedkeuring aan de algemene vergadering voorgelegd.
- Bij de opmaak van deze profielen streeft men naar een gedifferentieerde samenstelling van de raad van bestuur inzake genderverhoudingen, leeftijd en etniciteit.
- De raad van bestuur evalueert de reële en de gewenste profielen periodiek en bij het ontstaan van elke vacature.
- In gemotiveerde gevallen kan de aanstelling van gecoöpteerde leden van de raad van bestuur helpen om op korte termijn hiaten inzake vaardigheid en deskundigheid op te vullen. Zulke bestuursleden moeten een sterke minderheid vormen in de raad van bestuur en mogen slechts voor een beperkte periode worden aangesteld (twee tot drie jaar is gebruikelijk). Na deze periode kunnen ze zich eventueel kandidaat stellen voor een bestuursfunctie.

[TIP 5] De grootte van de raad van bestuur weerspiegelt best de grootte en het activiteitsniveau van de organisatie. In de regel geldt dat hoe meer ervaring en kennis vereist is, hoe groter de raad van bestuur zal zijn. Een effectieve en efficiënte werking noodzaakt echter een raad van bestuur die niet te klein, maar ook niet te groot is. Voor kleine federaties volstaat ongeveer vijf leden, voor grote federaties geldt gewoonlijk een maximaantal van 9 tot 12 leden.

[TIP 6] De zoektocht naar (geschikte) leden van de raad van bestuur is vaak moeilijk. Dit is vooral zo voor kleine federaties. Bestuurdersprofielen kunnen de zoektocht vergemakkelijken. Men kan gericht op zoek gaan en potentiële kandidaten een duidelijke en realistische beeld geven van wat wordt verwacht. In deze profielen wordt gedetailleerd beschreven hoe de rol van het bestuur ingevuld wordt in het kader van de visie, missie en strategische doelen en welke consequentie dat voor de functieprofielen van bestuursleden heeft.

Het is dus belangrijk om eerst vast te leggen welke rol(len) de raad van bestuur moet opnemen in de organisatie met het oog op het realiseren van de visie. Een bestuur kan bijvoorbeeld veeleer controlerend optreden en zich concentreren op zijn toezichtstaak op de directie. Anderzijds kan de raad van bestuur de directie actief adviseren inzake bepaalde thema's zoals financiën, juridische zaken, communicatie, sporttechnische zaken en humanresourcesmanagement. In kleine federaties kan het soms zelfs aangewezen zijn dat de raad van bestuur operationele taken vervult.

Op basis van de gedefinieerde rol(len) worden de specifieke profielen gedefinieerd. In deze profielen wordt beschreven over welke specifieke professionele en persoonlijke competenties de individuele leden van de raad van bestuur zouden moeten beschikken. Wat betreft professionele competenties is elke raad van bestuur gebaat bij zowel generalisten als specialisten. Relevante gespecialiseerde kennisdomeinen zijn bijvoorbeeld boekhouden en financiën, juridische zaken, humanresourcesmanagement, marketing en communicatie en sporttechnische zaken. Generische vaardigheden die relevant zijn in een (sport)bestuur zijn onder meer onderhandelingsvaardigheden, ervaring in het verwerven van sponsorgelden en bestuurservaring. Persoonlijke kenmerken van bestuurders kunnen ook erg belangrijk zijn voor het functioneren van de raad van bestuur. Een voorzitter is bijvoorbeeld best communicatief sterk, kan tegengestelde standpunten verzoenen, heeft leiderscapaciteiten en is in staat om een eigen kritische mening te vormen. Ten slotte kan ook de maatschappelijke functie van een lid van de raad van bestuur relevant zijn. Een bestuurder met goede contacten in de bedrijfswereld, politiek of sportsector kan bijvoorbeeld erg nuttig zijn voor de organisatie.

Naast intellectuele kenmerken is het aan te raden om ook rekening te houden met demografische kenmerken, zoals gender, leeftijd en etniciteit.

Ten slotte moet de raad van bestuur actief op zoek gaan naar kandidaat-bestuurders die beantwoorden aan de vooropgestelde profielen. Deze taak kan best worden gedelegeerd aan een benoemingscomité. Het is belangrijk op te merken dat het mogelijk is dat zittende leden van de raad van bestuur niet voldoen aan de vooropgestelde profielen (dit zal waarschijnlijk het geval zijn bij de invoering van de profielen). De algemene vergadering is uiteraard steeds vrij om de leden van de raad van bestuur naar eigen goeddunken te benoemen. Eventueel kan men overwegen om bestuurders te coöpteren om op korte termijn hiaten inzake vaardigheid en deskundigheid op te vullen (zie boven).

[Principe 13] De raad van bestuur stelt een benoemingscomité in. (*)

- De raad van bestuur stelt een benoemingscomité in dat de taak heeft om de vaardigheid, deskundigheid en differentiatie van de raad van bestuur te bevorderen.
- Het benoemingscomité bestaat uit minstens drie personen en kan, naast uit leden van de raad van bestuur, worden samengesteld uit externe personen. De voorzitter van de raad van bestuur is geen voorzitter van het benoemingscomité. De algemene en de HR-directeur kunnen worden uitgenodigd om verduidelijking te geven indien wenselijk.
- De taken van het benoemingscomité omvatten voornamelijk toezicht houden op het benoemingsproces en herbenoemingsproces van de leden van de raad van bestuur en de directie, kandidaten zoeken voor openstaande mandaten en de raad van bestuur en de leden van de algemene vergadering, advies geven inzake kandidaat bestuurders en hiaten identificeren inzake de vaardigheid, deskundigheid en gedifferentieerde samenstelling van de raad van bestuur.

[Principe 14] De organisatie legt een quorum vast in de statuten of het bestuursreglement voor de raad van bestuur en de algemene vergadering. (*)

- De organisatie bepaalt zowel voor de raad van bestuur als voor de algemene vergadering een gepast quorum.³
- De organisatie kan overwegen om de leden van de raad van bestuur in absentia te laten stemmen, bijvoorbeeld via volmacht of via communicatietechnologie.

[Principe 15] Er is een vastgestelde zittingstermijn en een gefaseerd rooster van aftreden voor bestuurders. (*)

- De organisatie beperkt de mandaten van de leden van de raad van bestuur in de tijd en zorgt ervoor dat de maximale aaneengesloten zittingsperiode niet langer is dan 12 jaar.
- De organisatie stelt een gefaseerd rooster van aftreden voor de leden van de raad van bestuur in waardoor telkens slechts een deel van de leden vervangen wordt en de continuïteit van het

³ Vzw-wet, art. 8 voor statutenwijziging.

bestuur gewaarborgd blijft.

[Principe 16] De algemene vergadering vertegenwoordigt de leden en komt minimaal een keer per jaar samen.

- De algemene vergadering vertegenwoordigt op directe manier of via getrapte vertegenwoordiging alle leden van de organisatie.⁴
- De algemene vergadering komt minimaal een keer per jaar samen.⁵
- De organisatie stelt procedures in die het mogelijk maken dat bijzondere en buitengewone algemene vergaderingen te allen tijde kunnen worden bijeengeroepen.⁶
- De organisatie voorziet de mogelijkheid voor de leden van de algemene vergadering om in absentia te stemmen, bijvoorbeeld via volmacht of via communicatietechnologie.⁷
- De leden van de raad van bestuur beantwoorden tijdens de algemene vergadering de vragen van leden over het jaarverslag en/of de agendapunten.

[TIP 7] De algemene vergadering kan geconsulteerd worden inzake bepaalde beleidsthema's of naar aanleiding van bepaalde beleidskeuzes. De organisatie kan bijvoorbeeld overwegen om van goed bestuur een vast agendapunt te maken op de algemene vergadering om zo het democratisch debat over dit thema te stimuleren. Eventueel kan een (adviserende) stemming georganiseerd worden over beleidskeuzes inzake goed bestuur.

[Principe 17] De raad van bestuur komt op regelmatige basis samen. (*)

- De raad van bestuur vergadert op regelmatige basis zodat het zijn functie naar behoren kan vervullen. Het exacte aantal vergaderingen hangt af van de grootte van de organisatie en specifieke interne en externe omstandigheden, maar op jaarbasis worden minstens vijf vergaderingen gehouden. Grote organisaties houden vaak twaalf vergaderingen per jaar.
- De raad van bestuur legt de procedures vast voor het opstellen van de agenda voor elke vergadering, het verloop van de vergadering en de goedkeuring van besluiten. De voorzitter van de raad van bestuur ziet toe op de correcte navolging van deze procedures.
- De raad van bestuur zorgt ervoor dat agendapunten betrekking hebben op de strategische doelstellingen van de organisatie.
- De bestuurders ontvangen tijdig volledige en correcte informatie vóór de vergadering plaatsvindt. De individuele bestuurders ontvangen dezelfde informatie. Het is de taak van de voorzitter om hierop toe te zien.

⁴ Decreet houdende de erkenning en subsidiëring van de georganiseerde sportsector, art. 4.

⁵ Vzw-wet, art. 17.

⁶ Vzw-wet, art. 5.

⁷ Vzw-wet, art. 6.

[TIP 8] De procedures voor het verloop van de vergadering kunnen de duurtijd van de vergaderingen vastleggen en waarborgen dat aan elk te bespreken item voldoende discussietijd wordt toegewezen. De te bespreken items op de agenda van de raad van bestuur moeten gerelateerd zijn aan de strategische doelstellingen van de organisatie.

Om zijn functie naar behoren te vervullen is het van belang dat de raad van bestuur op regelmatige basis samenkomt. Hoewel het aantal vergaderingen in de praktijk zal variëren per federatie is het aangeraden om minimaal per kwartaal samen te komen plus eenmaal ter voorbereiding van de algemene vergadering.

[Principe 18] De organisatie wordt gekenmerkt door bestuurlijke eenheid. (*)

- De statuten van de organisatie waarborgen dat binnen de grenzen van de organisatie geen zelfstandige of autonome (regionale) entiteiten kunnen bestaan die een eigen beleid kunnen bepalen dat afwijkt van het door de algemene vergadering en de raad van bestuur vastgestelde beleid.

[Principe 19] De organisatie zorgt voor de betrokkenheid van haar interne belanghebbenden in de werking van de organisatie. (*)

- De organisatie onderhoudt goede contacten met interne belanghebbenden, in het bijzonder atleten, en ontwikkelt een beleid om deze te betrekken in de werking van de organisatie.
- Meerjarenbeleidsplannen worden in consultatie met belangrijke interne belanghebbenden opgesteld.
- De organisatie zorgt in haar meerjarenbeleidsplan voor een adequate borging van bijzondere minderheidsbelangen.

[TIP 9] Het waarborgen van de betrokkenheid van interne belanghebbenden zoals atleten en clubs vormt een van de grootste uitdagingen van sportfederaties. Sportfederaties moeten niet alleen luisteren naar interne belanghebbenden, maar ook door op een proactieve en servicegerichte manier het gesprek aangaan met hen. Hierbij gaat men best innovatief te werk door middel van bijvoorbeeld bezoeken, klankbordgroepen, enquêtes, klachtenbanken, wedstrijden voor nieuwe ideeën en thematische ad-hoc-werkgroepen. Het gebruik van sociale media is een must.

[Principe 20] De organisatie ondersteunt ledenorganisaties op het gebied van bestuur en management.

- De organisatie ondersteunt ledenorganisaties op het gebied van bestuur, management en organisatie door middel van kennisoverdracht. Gedacht kan worden aan workshops, advies, bestuursondersteuning en het uitwisselen van goede praktijkvoorbeelden.

[Principe 21] De organisatie voert een beleid inzake sociale verantwoordelijkheid. (*)

- De organisatie ontwikkelt en implementeert een beleid inzake sociale verantwoordelijkheid dat concrete doelstellingen en acties vooropstelt.
- Voor zover relevant, spitst dit beleid zich toe op:

- sociaal-maatschappelijke vraagstukken;
- milieuvraagstukken;
- zorgdragen voor de gemeenschap waarin de organisatie (mede) sportevenementen organiseert.

[TIP 10] Van sportfederaties op alle niveaus wordt steeds meer verwacht dat ze zich maatschappelijk verantwoord opstellen. Een beleid inzake sociale verantwoordelijkheid kan onder meer gericht zijn op het verzamelen en delen van kennis en goede praktijkvoorbeelden en het stimuleren van actie onder de leden. Ook kunnen concrete projecten worden opgestart, eventueel in samenwerking met andere federaties.

[Principe 22] De organisatie voert een beleid inzake gezond en ethisch sporten in overeenstemming met relevante regelgeving.

- De organisatie implementeert concrete doelstellingen en acties ter bevordering van gezond en ethisch sporten, in overeenstemming met relevante regelgeving.⁸

[Principe 23] De organisatie voert een beleid inzake de bestrijding van doping in overeenstemming met relevante regelgeving.

- De organisatie implementeert concrete doelstellingen en acties met het oog op het voorkomen, opsporen en bestrijden van dopingpraktijken, in overeenstemming met het relevante regelgeving.⁹

[Principe 24] De organisatie voert een beleid inzake de bestrijding van match-fixing. (*)

- De organisatie implementeert tuchtreghs ter bestrijding van match-fixing. Deze regels bevatten (1) het verbod voor ieder lid van de federatie om een weddenschap te plaatsen gerelateerd aan jeugdcompetities en een wedstrijd of competitie waarop hij/zij (in)direct invloed kan uitoefenen en om vertrouwelijke informatie te verspreiden waar redelijkerwijs van kan worden verwacht dat deze gebruikt kan worden in het kader van een weddenschap; (2) de plicht voor ieder lid van de federatie om verzoeken tot het onrechtmatig beïnvloeden van wedstrijden of competities te melden aan de federatie; (3) de procedure ter behandeling van overtredingen van bovenstaande regels.
- De organisatie implementeert concrete doelstellingen en acties gericht op de voorlichting van topsporters, talentvolle atleten, trainers, scheidsrechters en clubs.

[TIP 11] Sportfederaties die mogelijk geconfronteerd worden met match-fixing wordt aangeraden de risico's inzake match-fixing in kaart te brengen en gepaste acties te ondernemen om deze te minimaliseren.

⁸ Decreet inzake gezond en ethisch sporten van 20 december 2013; Besluit van de Vlaamse Regering van 4 april 2014 houdende uitvoering van het decreet van 20 december 2013 inzake gezond en ethisch sporten.

⁹ Decreet van 19 december 2014 betreffende de preventie en bestrijding van doping in de sport; Besluit van de Vlaamse Regering van 13 februari 2015 houdende uitvoering van het Antidopingdecreet van 25 mei 2012.

Bovendien kan een verantwoordelijke worden aangesteld binnen de organisatie, die fungeert als contactpunt inzake match-fixing. Deze persoon is verantwoordelijk voor het verzorgen van initiatieven rond de bestrijding van match-fixing, het ontvangen van informatie omtrent (mogelijke) match-fixing, het onderhouden van goede relaties met bevoegde autoriteiten en het onderzoeken van en verzamelen van informatie omtrent mogelijke gevallen van match-fixing.

[Principe 25] De organisatie heeft een beleid inzake de promotie van gelijkheid en diversiteit binnen de sport en binnen de organisatie.

- De organisatie implementeert concrete doelstellingen en acties gericht op het bevorderen van gelijkheid en diversiteit binnen de sport en binnen de organisatie.

[TIP 12] Om genderdiversiteit te promoten kiezen (sport)organisaties steeds vaker voor het vastleggen van een quotum, waarbij een vast aantal of percentage van de leden van de raad van bestuur van het minst vertegenwoordigde geslacht moeten zijn.

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Interne verantwoording en controle voorkomt machtsconcentratie en zorgt ervoor dat besluitvorming robuust is en vrij van ongewenste beïnvloeding. Daarnaast zorgen interne verantwoording en controle ervoor dat geen enkele bestuurder of departement de absolute controle heeft over beslissingen en dat er duidelijk toegewezen bevoegdheden zijn.

[Principe 26] De organisatie respecteert relevante wetgeving.

- De raad van bestuur waarborgt dat de organisatie relevante wetgeving respecteert.

[Principe 27] De raad van bestuur stelt een meerjarenbeleidsplan op. (*)

- De raad van bestuur legt een meerjarenbeleidsplan en een verantwoorde en gemotiveerde lange termijn financiële planning ter goedkeuring aan de algemene vergadering voor.
- In het meerjarenbeleidsplan worden de missie, visie en strategie van de organisatie uitgewerkt.
- De raad van bestuur stelt jaarlijks een beleidsplan en een begroting op die gebaseerd zijn op het meerjarenbeleidsplan en de lange termijn financiële planning.

[TIP 13] De missie definieert de reden van bestaan en de identiteit van de organisatie. De visie definieert een beeld van wat de organisatie wilt zijn. De strategie geeft aan welke middelen op welke manier worden ingezet om de visie te verwezenlijken. Hierbij worden financiële doelstellingen gekoppeld aan strategische doelstellingen.

[Principe 28] De raad van bestuur stelt procedures in inzake het tussentijds aftreden van bestuurders.

- De raad van bestuur stelt procedures in inzake het tussentijds aftreden van bestuurders bij herhaaldelijk absenteïsme ondanks waarschuwingen, onverenigbare inzichten en/of conflicten, gebrekkig functioneren, onethisch gedrag en andere gevallen waarin het bestuur aftreden noodzakelijk acht.

[Principe 29] De organisatie legt in de statuten de onverenigbaarheden met lidmaatschap van de raad van bestuur vast. (*)

- De organisatie bepaalt de onverenigbaarheden met het lidmaatschap van de raad van bestuur en legt deze in de statuten vast.

[TIP 14] Om de besluitvorming van de organisatie te vrijwaren van beïnvloeding door oneigenlijke belangen is het belangrijk dat onverenigbaarheden met lidmaatschap van de raad van bestuur worden vastgelegd in de statuten. Enkele voorbeelden zijn:

- personen die een arbeidsrelatie hebben met een bedrijf dat een commerciële relatie heeft met de organisatie (bijvoorbeeld sponsoren);
- personen die lid zijn van een rechtsprekend orgaan binnen de organisatie;
- directe familieleden van topsporters die lid zijn van de federatie;
- directe familieleden van een lid van het directieteam;
- personen van wie de beroepsbezigheden belangenvermenging zouden kunnen veroorzaken.

[Principe 30] De organisatie past een duidelijke bestuursstructuur toe waarbij rekening wordt gehouden met het principe van de scheiding der machten. (*)

- De afbakening van taken en bevoegdheden tussen de organen van de organisatie wordt vastgelegd in de statuten en het huishoudelijk reglement van de organisatie. Er wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen bestuurlijke en beleidsmatige, toezichthoudende en uitvoerende taken.
- Een individu of entiteit kan nooit onbelemmerde macht bezitten.
- De sleutelfuncties in de raad van bestuur, namelijk deze van voorzitter, secretaris en penningmeester, worden duidelijk gedefinieerd en afgebakend in het intern reglement.
- De functie van voorzitter van de raad van bestuur en deze van directeur worden niet gecumuleerd.
- De directeur maakt normaal gezien geen deel uit van de raad van bestuur, maar is op de hoogte van en aanwezig op vergaderingen van de raad van bestuur om deze te informeren over de werking van de organisatie en om geïnformeerd te worden over beleidskeuzes. In het geval de directeur toch deel uitmaakt van de raad van bestuur, dan kan deze niet betrokken zijn in beslissingen aangaande remuneratie, geen lid blijven van de raad van bestuur na het neerleggen van de directeursfunctie en de functie van voorzitter niet bekleden.

[TIP 15] De raad van bestuur bepaalt de visie, missie en strategie van de organisatie en heeft de uiteindelijke bevoegdheid over het budget en de financiën. De raad van bestuur bepaalt het algemene beleid van de organisatie, wat de volgende elementen inhoudt: de algemene visie en missie, de processen die de eigen werking bepalen, de relatie met de directie en de bevoegdheid van de directie. Het bepalen van het operationele beleid is de taak van de directie.

[Principe 31] De raad van bestuur houdt op passende wijze toezicht op de directie. (*)

- De directie voert de strategie uit zoals deze door de raad van bestuur werd vastgelegd.
- De raad van bestuur legt de aan de directie gedelegeerde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast in het huishoudelijk reglement. Indien meerdere personen een directiefunctie bekleden, dan maakt het reglement duidelijk hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de directieleden onderling verdeeld zijn.
- De raad van bestuur bepaalt welke beslissingen aan de directie worden overgelaten en welke beslissingen aan het bestuur toekomen.
- Inzake het afsluiten van contracten met externe partijen wordt een duidelijke (financiële) grens gedefinieerd die bepaalt of de directie dan wel de raad van bestuur bevoegd is.
- De raad van bestuur geeft de directie voldoende ruimte om autonoom haar functie uit te oefenen. De raad van bestuur houdt algemeen toezicht zonder in individuele en specifieke beslissingen in te grijpen, tenzij in zeer uitzonderlijke gevallen.
- De raad van bestuur legt de remuneratie van de directie vast.
- Op basis van het beleidsplan, in het bijzonder de strategische doelstellingen, en de begroting rapporteert de directie op regelmatige (minimaal viermaal per jaar) en periodieke basis aan de raad van bestuur over de operationele leiding en de financiële situatie van de organisatie. De directie heeft volledige informatieplicht ten opzichte van de raad van bestuur.
- De raad van bestuur voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de directie over de individuele prestaties en de verwezenlijkingen van de strategische doelstellingen. Van dit gesprek wordt een verslag gemaakt dat door de raad van bestuur wordt goedgekeurd.

[TIP 16] Om te vermijden dat het reglement beklemmend werkt, is het vaak aangewezen om bevoegdheden te begrenzen in de plaats van elke individuele gedelegeerde bevoegdheid te definiëren.

[TIP 17] De raad van bestuur kan op basis van de strategische doelstellingen prestatie-indicatoren opstellen om de evaluatie van de directie te faciliteren. Periodieke rapportering van de directie aan de raad van bestuur verloopt dan op basis van deze indicatoren. Twee types van indicatoren zijn hiervoor aangewezen. Enerzijds is er nood aan indicatoren die ex post evalueren om voortgang te meten (lag indicators). Anderzijds kan men een beroep doen op indicatoren die een indicatie geven van een toekomstige situatie (lead indicators).

[Principe 32] De algemene vergadering houdt op passende wijze toezicht op de raad van bestuur. (*)

- De leden van de algemene vergadering worden tijdig¹⁰ ingelicht over de praktische zaken

¹⁰ Vzw-wet, art. 6.

- aangaande de bijeenkomst, de agendapunten met toelichting en de lijst van te behandelen onderwerpen, waarbij gespecificeerd wordt welke het voorwerp vormen van stemming.
- De algemene vergadering geeft haar goedkeuring aan het door de raad van bestuur voorgestelde meerjarenbeleid, met inbegrip van de missie en strategie, en de lange termijn financiële planning.
 - De algemene vergadering bewaakt de uitvoering van het meerjarenbeleid en de lange termijn financiële planning.
 - De algemene vergadering keurt jaarlijks het beleid, jaarrekening en begroting¹¹ en beleidsplan goed.
 - De raad van bestuur legt verantwoording af over
 - het eigen functioneren
 - de relatie met de directie;
 - het gevoerde beleid;
 - de financiën van de organisatie;en toont aan of deze nog steeds stroken met het meerjarenbeleidsplan, met inbegrip van de missie en de strategie van de organisatie.
 - Leden van de raad van bestuur hebben geen stemrecht in de algemene vergadering, ook niet in een andere vertegenwoordigende hoedanigheid.

[Principe 33] De organisatie heeft een gepast systeem voor risicobeheersing. (*)

- Risicobeheer maakt deel uit van de (vastgelegde) agenda van de raad van bestuur.
- De raad van bestuur beoordeelt de waarschijnlijkheid en impact van alle mogelijke incidenten en zorgt ervoor dat gepaste strategieën worden ontwikkeld en uitgevoerd om risico's te beperken of elimineren. Deze strategieën worden op regelmatige basis geëvalueerd.
- Bestuurders worden bij aanvang van hun mandaat ingelicht over hun aansprakelijkheid en de raad van bestuur overweegt om een verzekering aan te gaan voor bestuurdersaansprakelijkheid.

[TIP 18] Sportfederaties ageren in een steeds complexer wordende omgeving. Dit noodzaakt een gestructureerde beheersing van de (sportieve, financiële, ethische en operationele) risico's die het realiseren van de doelstellingen in de weg kunnen staan. Sommige activiteiten noodzaken een uitgebreide risicoanalyse. Bij de organisatie van een groot evenement bijvoorbeeld moeten de mogelijke positieve en negatieve uitkomsten geëvalueerd worden. Alle belangrijke evenementen en activiteiten moeten worden begroot en er moet rekening gehouden worden met afwijkingen van begrote bedragen. Hierbij moet rekening gehouden worden met een worst-case scenario financieel verlies.

¹¹ Vzw-wet, arts 4 en 17.

[Principe 34] De organisatie heeft een financieel of auditcomité. (*)

- De organisatie heeft een onafhankelijk financieel of auditcomité dat door de algemene vergadering benoemd wordt. Onafhankelijk houdt in dat in elk geval de meerderheid van het comité is samengesteld uit leden die niet zetelen in de raad van bestuur.
- Het comité houdt toezicht op het financiële beleid en de financiële informatieverstrekking van de organisatie.
- De raad van bestuur voorziet het comité van alle gevraagde informatie en ondersteuning.
- De raad van bestuur is verplicht het comité inzage te geven in alle benodigde stukken.
- De leden van het comité dienen over relevante (financiële) deskundigheid te beschikken.
- Het comité vergadert minstens eenmaal per jaar.
- Het comité brengt verslag uit aan de algemene vergadering.
- Bijkomende taken van het comité kunnen onder meer de volgende zaken inhouden:
 - evalueren van en aanbevelingen doen met betrekking tot de systemen van interne controle, risicobeheer en governance;
 - toezicht houden op het interne auditproces.

[TIP 19] Het financieel comité controleert of de inzet van middelen plaats heeft gevonden zoals gebudgetteerd, of de procedures van financiële controle en verantwoording nageleefd zijn, of de (lange termijn) financiële stabiliteit gewaarborgd is en of de middelen doelmatig besteed werden. Het is belangrijk om te benadrukken dat een financieel comité ook noodzakelijk is wanneer de organisatie reeds een externe revisor heeft aangesteld. In het geval de organisatie geen externe revisor heeft aangesteld, is de voornaamste taak van het comité het beoordelen van het financieel verslag zoals dat door de raad van bestuur wordt voorgelegd op de algemene ledenvergadering. Voor grote federaties kan het aangewezen zijn om de systemen van interne financiële controle, die onder toezicht staan van het financiële of auditcomité, uit te breiden.

[Principe 35] De raad van bestuur past een systeem van interne controle toe op zichzelf.

- De raad van bestuur past een systeem toe waarin overeenkomsten of betalingen die aan de raad van bestuur toekomen door twee personen moeten ondertekend worden.

[Principe 36] De raad van bestuur evalueert op jaarlijkse basis haar eigen samenstelling en werking. (*)

- De raad van bestuur evalueert op jaarlijkse basis haar eigen samenstelling en werking alsook die van haar individuele leden.
- De raad van bestuur kan zich hiervoor eventueel laten bijstaan door het benoemingscomité of externe deskundigen.
- De resultaten van deze evaluatie worden in de raad van bestuur alsook met de directeur besproken. De voorzitter neemt de nodige maatregelen om bij te sturen. Eventueel wordt de algemene vergadering ingelicht en uitgenodigd om gepaste beslissingen te nemen.

[TIP 20] De zelfevaluatie door de raad van bestuur kan op verschillende manieren worden georganiseerd. De voorzitter kan bijvoorbeeld met de afzonderlijke leden een gesprek houden, maar er kan ook een bijeenkomst worden gewijd aan evaluatie en reflectie. Grote federaties kunnen best externe experts betrekken in de

evaluatie. Elk lid van de raad van bestuur moet in elk geval de mogelijkheid hebben om te reflecteren over de eigen bijdrage aan de vergaderingen en of deze strookt met de vooropgestelde verwachtingen.

[Principe 37] De organisatie wordt gecontroleerd door een externe, onafhankelijke revisor.

- Op voorstel van de raad van bestuur stelt de algemene vergadering een externe, onafhankelijke revisor aan.
- De raad van bestuur overlegt jaarlijks met de externe revisor.

[TIP 21] De voornaamste taak van de externe revisor is de betrouwbaarheid van de jaarrekening te waarborgen. Overeenkomstig met artikel 17 van de vzw-wetgeving moeten alle verenigingen die bepaalde criteria (aantal werknemers, jaaromzet en balanstotaal) overschrijden, een externe revisor aanstellen. De meeste sportfederaties zullen deze criteria echter niet overschrijden. Bovendien beschikt een aantal kleinere federaties niet over de middelen om een externe revisor aan te stellen. Toch is de aanstelling van een revisor aangewezen voor sportfederaties zodra zij een bepaalde (financiële) drempel overschrijden (bijvoorbeeld, indien ze meer dan 150.000 euro aan subsidies ontvangen).

[Principe 38] De raad van bestuur legt een gedragscode vast voor de leden van de raad van bestuur, de directie en het personeel. (*)

- De raad van bestuur legt een gedragscode vast die van toepassing is op bestuurders, de directie en het personeel.
- De raad van bestuur stelt de algemene vergadering in kennis van de gedragscode.
- De code wordt ondertekend door alle leden van de raad van bestuur, de directieleden en personeelsleden.
- De raad van bestuur onderneemt stappen om te waarborgen dat alle relevante actoren op de hoogte zijn van de inhoud van de code en deze begrijpen.
- De gedragscode bevat minstens volgende elementen:
 - de verplichting om integer te handelen;
 - een onkostenregeling;
 - een geschenkenregeling;
 - regels inzake belangenvermenging.

[TIP 22] Het is aan te raden om een afzonderlijke gedragscode op te stellen voor de leden van de raad van bestuur. Organisaties kunnen overwegen om kandidaat-bestuurders de gedragscode te laten ondertekenen. Op die manier worden bestuurders voor de aanvang van hun mandaat gewezen op hun plichten en vermijdt men de situatie waarin zittende bestuurders de code weigeren te ondertekenen.

Om te voorkomen dat de gedragscode louter pro forma wordt aangenomen is het van belang om een goede communicatiestrategie te ontwikkelen rond de principes van de code. Er kan bijvoorbeeld gedacht worden aan vormingssessies inzake bestuurlijke verantwoordelijkheid, de verspreiding van korte educatieve filmpjes of een geïllustreerde handleiding ethiek, een sectie over integriteit op de website en het inzetten van sociale media.

[Principe 39] De raad van bestuur legt procedures inzake belangenconflicten vast die van toepassing zijn op de leden van de raad van bestuur. (*)

- De organisatie legt procedures inzake belangenconflicten vast.
- De procedures waarborgen dat gepercipieerde of daadwerkelijke belangenconflicten worden gemeld. Belangenconflicten worden gemeld in de notulen en bijgehouden in een register.
- De procedures waarborgen dat commerciële transacties met een derde partij waarmee een bestuurslid een (in)directe familiale en/of commerciële relatie heeft voorafgaand ter goedkeuring worden voorgelegd aan de algemene vergadering of een door de algemene vergadering gemandateerd orgaan.
- De procedures waarborgen dat leden van de raad van bestuur in bepaalde beslissingen waarin er sprake is van een belangenconflict niet mogen deelnemen aan de stemming.

[TIP 23] Onder belangenconflict wordt elke situatie begrepen waarin een lid van de raad van bestuur dient mee te beslissen over bepaalde handelingen en verrichtingen die voor hem of haar een direct of indirect persoonlijk voordeel kunnen opleveren. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer een familielid van de raad van bestuur het voorwerp vormt van een beslissing van de raad van bestuur of wanneer een bestuurslid een commerciële relatie heeft met een derde partij die een commerciële transactie wenst aan te gaan met de organisatie.

Het is belangrijk op te merken dat het normaal is dat belangenconflicten zich voordoen. Soms zijn ze zelfs onvermijdelijk. Alle vormen van belangenconflicten trachten te verbannen is dus een onmogelijke en vaak zelfs ongewenste opgave. Het kan dus niet zo zijn dat het louter bestaan van een belangenconflict wordt beschouwd als een overtreding. Het is echter belangrijk om op een correcte manier om te gaan met belangenconflicten. Hiertoe moet men trachten conflicten te voorkomen, maar ook zorgen dat conflicten worden gemeld en gerapporteerd. In bepaalde gevallen kan men de leden van de raad van bestuur verplichten om niet deel te nemen aan de stemming en/of discussies. Een heldere communicatie is hierbij van cruciaal belang om misverstanden te voorkomen.

[Principe 40] De raad van bestuur legt procedures voor de afhandeling van klachten vast in het intern reglement. (*)

- De raad van bestuur legt procedures vast die atleten en clubs toelaten om in te beroep te gaan tegen een sportieve sanctie.
- De raad van bestuur legt procedures vast voor de afhandeling van klachten inzake discriminatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag.
- De raad van bestuur legt procedures vast voor de afhandeling van klachten inzake de schending van de gedragscode.
- De procedures bevatten duidelijk omschreven regels voor:
 - het indienen van klachten;
 - het onderzoeken van klachten;
 - het in kennis stellen van de indiener van de klacht van de uitkomst van het onderzoek;
 - het instellen van een onafhankelijk tribunaal;
 - de beroepsprocedure.

[Principe 41] De raad van bestuur legt jaarlijks een werkplan en bijpassend vergaderschema vast. (*)

- De raad van bestuur legt jaarlijks een werkplan en bijpassend vergaderschema vast. Dit vergaderschema bevat cruciale activiteiten zoals het bespreken en vastleggen van de begroting, de jaarrekening, het beleidsplan en het jaarverslag, maar ook de jaarlijkse zelfevaluatie, de evaluatie van de directie en het voorbereiden van de algemene vergadering.
- De raad van bestuur voorziet jaarlijks een bespreking en evaluatie van de governance van de organisatie op basis van deze code.

[Principe 42] De organisatie stimuleert de opname van externe leden in de raad van bestuur. (*)

- De organisatie onderneemt stappen om externe bestuurders aan te trekken zoals het adverteren van openstaande posities in online databanken.
- Eventueel laat de organisatie zich bijstaan door externen en/of het benoemingscomité in haar zoektocht naar geschikte externe kandidaten.

[TIP 24] Externe leden zorgen voor de inbreng van ervaring en expertise van buiten de sport. Bovendien zorgen ze voor een neutrale en objectieve stem binnen de raad van bestuur die vaak niet kan worden verschaft door betrokkenen in de sport. Dit leidt tot besluitvorming die vrij is van gevestigde belangen. Een goed streefdoel is dat minstens 25% van de raad van bestuur is samengesteld uit externe leden. Vaak is het echter moeilijk om te bepalen wie kwalificeert als extern lid. Externe leden hebben normaal gezien geen directe band met de organisatie of de sport en worden door de objectieve buitenstaander beoordeeld als onafhankelijk. Zulke leden kan men vaak vinden in het bedrijfsleven of in andere sectoren die los staan van de sport of organisatie. Hoewel externe leden van de raad van bestuur normaal gezien geen lid zijn van de organisatie, is het mogelijk dat een lid (bijvoorbeeld een recreatieve sporter) kwalificeert als extern doordat er geen directe band is met de organisatie.

[Principe 43]] De raad van bestuur richt indien aangewezen ondersteunende comités op. (*)

- Op basis van de grootte, complexiteit en uitdagingen van de organisatie overweegt de raad van bestuur de oprichting van ondersteunende comités. Voorbeelden zijn een technisch, remuneratie- en selectiecomité.
- De raad van bestuur legt het doel, de gedelegeerde taken en bevoegdheden, samenstelling en rapporteringsverplichtingen van de comités vast in het huishoudelijk reglement. De comités rapporteren aan de raad van bestuur en/of de directie.
- Comités moeten een specifiek doel en nut hebben.
- De raad van bestuur behoudt te allen tijde de bevoegdheid voor het nemen van belangrijke beslissingen en het uiteenzetten van de strategie.

[TIP 25] Comités stellen de raad van bestuur in staat om specifieke gespecialiseerde taken te delegeren. Het aantal comités varieert naargelang de grootte van de organisatie en de complexiteit van de beleidsuitdagingen waarmee ze geconfronteerd wordt. Voorbeelden van relevante comités zijn audit-, benoemings-, selectie- en technische comités.

4 Indicatoren voor Goed Bestuur in Vlaamse Sportfederaties

Arnout Geeraert

Dit hoofdstuk operationaliseert goed bestuur in Vlaamse sportfederaties aan de hand van 43 indicatoren die hun oorsprong vinden in de Code voor Goed Bestuur in Vlaamse Sportfederaties (zie Hoofdstuk 3).

Er worden 29 harde en 14 zachte indicatoren voorgesteld. De harde indicatoren zijn binair opgevat en hebben financiële implicaties; de zachte indicatoren zijn getrapt vormgegeven en hebben geen financiële implicaties doch wel een rapporteringsverwachting.

Harde indicatoren (ja/nee)

Dimensie 1: Transparantie			
Indicator		Criteria voor evaluatie	JA/NEE
1.1	De organisatie publiceert haar statuten, interne reglementen, organigram en sportregels op haar website. Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	Publiceert de organisatie de meest recente versies van de statuten, interne reglementen, organigram, sportregels en meerjarenplan op haar website?	
		Zijn deze documenten voor iedereen toegankelijk en terug te vinden via (doorklikken op) de homepagina?	
1.2	De organisatie publiceert haar beleidsplan op haar website. Dit document is eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	Publiceert de organisatie het gehanteerde beleidsplan op haar website?	
		Is dit document voor iedereen toegankelijk en terug te vinden via (doorklikken op) de homepagina?	
1.3	De organisatie publiceert het jaarverslag op de website. Dit document is eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	Publiceert de organisatie het meest recente jaarverslag?	
		Publiceert de organisatie de jaarverslagen van de 4 voorgaande jaren?	
		Zijn deze documenten voor iedereen toegankelijk en terug te vinden via (doorklikken op) de homepagina?	
1.4	De organisatie publiceert een publieke versie van de notulen van de raad van bestuur op haar website. Om redenen van privacy of discretie is volledige transparantie soms niet aangewezen. Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	Publiceert de organisatie een publieke versie van de notulen van de raad van bestuur op haar website? Om redenen van privacy of discretie kan volledige transparantie soms niet aangewezen zijn.	
		Geven de notulen een samenvatting van de besprekingen en de (motivering van) de beslissingen weer?	
		Wordt een publieke versie van de notulen van alle vergaderingen van de raad van bestuur van de afgelopen 12 maanden gepubliceerd?	
1.5	De organisatie publiceert de notulen van de algemene vergadering op de website.	Publiceert de organisatie de notulen en resultaten van de stemmingen van de algemene vergadering op haar website?	
		Geven de notulen een samenvatting van de besprekingen en de resultaten van de stemmingen weer?	
		Publiceert de organisatie de notulen van de algemene vergaderingen die de afgelopen vier jaar plaatsvonden?	
1.6	De website van de organisatie vermeldt de actuele samenstelling van de raad van bestuur en vermeldt voor elk lid van de raad van bestuur de	Vermeldt de website van de organisatie de actuele samenstelling van de raad van bestuur?	

	start- en einddatum van het mandaat. Indien van toepassing vermeldt de website eveneens het aantal en de duurtijd van de voorgaande mandaten.	Wordt voor elk lid van de raad van bestuur de start- en einddatum van het mandaat vermeld?	
		Wordt het aantal en de duurtijd van de voorgaande mandaten vermeld (indien van toepassing)?	
1.7	De organisatie rapporteert in het jaarverslag op individuele of geaggregeerde wijze over de remuneratie van de leden van de raad van bestuur.	Rapporteert de organisatie in het jaarverslag op individuele of geaggregeerde wijze over de bestuursvergoeding van de leden van de raad van bestuur en de voordelen in natura?	
1.8	De organisatie rapporteert in het jaarverslag over de verklaringen van belangenconflicten en de goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van belangenconflicten.	Rapporteert de organisatie in het jaarverslag over de verklaringen van belangenconflicten en de goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van belangenconflicten?	
1.9	De organisatie rapporteert in het jaarverslag over het omgaan met de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties. De organisatie licht de gevallen waar wordt gekozen om af te wijken van de code beargumenteerd toe, volgens het 'pas toe of leg uit'-principe. De organisatie geeft aan welke bestuurswijzigingen in de afgelopen 12 maanden zijn doorgevoerd en welke wijzigingen worden gepland.	Werd in het laatst verschenen jaarverslag gerapporteerd over de wijze waarop de federatie is omgegaan met de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties op basis van de harde en zachte indicatoren?	
		Licht de organisatie de gevallen waar wordt gekozen om af te wijken van de code beargumenteerd toe, volgens het 'pas toe of leg uit'-principe?	
		Geeft de organisatie in het jaarverslag aan welke bestuurswijzigingen in de afgelopen 12 maanden zijn doorgevoerd en welke wijzigingen worden gepland?	

Dimensie 2: Democratie			
Indicator	Criteria voor evaluatie	JA/NEE	
2.1	De raad van bestuur stelt op basis van de visie, missie en strategische doelen van de organisatie de gewenste profielen van de leden van de raad van bestuur op. Deze worden ter goedkeuring aan de algemene vergadering voorgelegd.	Bestaat er een document waarin per bestuursfunctie de bestuurstaken, verantwoordelijkheden, gevraagde achtergrond en gevraagde competenties van de bestuurder zijn beschreven?	
		Worden deze profielen gemotiveerd op basis van de in het document beschreven rol van het bestuur en de visie, missie en strategische doelen van de organisatie?	
		Zijn deze profielen goedgekeurd door de algemene vergadering?	
		Bestaat er een document dat bepaalt dat de raad van bestuur de reële en de gewenste profielen periodiek en bij het ontstaan van elke vacature evalueert? Kan de organisatie aantonen dat deze evaluatie conform met deze verplichting heeft plaatsgevonden?	
2.2	De raad van bestuur legt de procedures vast voor het opstellen van de agenda voor elke vergadering, het verloop van de vergadering en de goedkeuring van besluiten. De voorzitter van de raad van bestuur ziet toe op de correcte navolging van deze procedures.	Beschikt de organisatie over een document waarin de procedure voor het opstellen van de agenda voor elke vergadering, het verloop van de vergadering en de goedkeuring van besluiten is vastgelegd?	
		Wordt de toezichhoudende rol van de voorzitter op deze procedure vastgelegd in het document?	
2.3	De organisatie bepaalt zowel voor de raad van bestuur als voor de algemene vergadering een gepast quorum.	Beschikt de organisatie over een document waarin zowel voor de raad van bestuur als voor de algemene vergadering een quorum is vastgelegd?	
2.4	De organisatie beperkt de mandaten van de leden van de raad van bestuur in de tijd en zorgt ervoor dat de maximale aaneengesloten zittingsperiode niet langer is dan 12 jaar.	Wordt in de statuten van de organisatie vastgelegd dat er voor bestuursfuncties een maximale aaneengesloten zittingsperiode geldt?	
		Overschrijdt deze periode de 12 jaar niet?	
2.5	De organisatie stelt een gefaseerd rooster van aftreden in voor de leden van de raad van bestuur waardoor telkens slechts een deel van de leden vervangen wordt en de continuïteit van het bestuur gewaarborgd blijft.	Heeft de organisatie een rooster van aan- en aftreden voor alle bestuursfuncties waarin is vastgelegd dat telkens slechts een deel van de leden vervangen wordt?	
2.6	De raad van bestuur vergadert minstens vijf keer per jaar.	Vergaderde de raad van bestuur minstens vijf keer de voorbije 12 maanden?	
2.7	De organisatie stelt een gestandaardiseerde introductieprocedure in voor nieuwe leden van de raad van bestuur zodat alle leden voldoende kennis hebben over de organisatie en haar omgeving.	Beschikt de organisatie over een document waarin een gestandaardiseerde introductieprocedure voor nieuwe bestuurders is vastgelegd?	
		Voorziet deze procedure in een individueel gesprek met de voorzitter van de raad van bestuur?	
		Ontvangt elk nieuw lid van de raad van bestuur een benoemingsbrief waarin wordt beschreven op basis van welk profiel zij/hij werd aangezocht?	

		Ontvangt elk nieuw lid een exemplaar van de statuten en het intern reglement van de organisatie, alsook het meerjarenbeleidsplan?	
2.8	De algemene vergadering vertegenwoordigt op directe manier of via getrapte vertegenwoordiging alle leden van de organisatie.	Vertegenwoordigt de algemene vergadering rechtstreeks of via getrapte vertegenwoordiging alle leden van de organisatie?	
2.9	Binnen de grenzen van de organisatie bestaan geen zelfstandige of autonome (regionale) entiteiten die een eigen beleid kunnen bepalen dat afwijkt van het door de algemene vergadering en de raad van bestuur vastgestelde beleid.	Wordt in de statuten van de organisatie vastgelegd dat binnen de grenzen van de organisatie geen zelfstandige of autonome entiteiten kunnen bestaan die een eigen beleid kunnen bepalen dat afwijkt van het door de algemene vergadering en de raad van bestuur vastgestelde beleid?	

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle		
Indicator	Criteria voor evaluatie	JA/ NEE
3.1	De afbakening van taken en bevoegdheden tussen de organen van de organisatie wordt vastgelegd in de statuten en het huishoudelijk reglement van de organisatie.	Beschikt de organisatie over een actueel document waarin de afbakening van taken en bevoegdheden tussen de raad van bestuur, de algemene vergadering, de directie en (indien relevant) de comités beschreven is?
3.2	De functies van voorzitter van de raad van bestuur en deze van directeur worden niet gecumuleerd.	Worden de functies van voorzitter van de raad van bestuur en deze van directeur <i>in de praktijk</i> niet gecumuleerd?
		Verbieden de statuten van de organisatie de cumulatie van de functies van voorzitter van de raad van bestuur en deze van directeur?
3.3	De organisatie legt in de statuten de onverenigbaarheden met lidmaatschap van de raad van bestuur vast.	Bepalen de statuten van de organisatie welke onverenigbaarheden er zijn met lidmaatschap van de raad van bestuur?
3.4	De raad van bestuur legt de aan de directie gedelegeerde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast in het huishoudelijk reglement. Indien meerdere personen een directiefunctie bekleden dan maakt het reglement duidelijk hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de directieleden onderling verdeeld zijn.	Beschikt de organisatie over een document waarin is vastgelegd wat de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en de relatie met het bestuur zijn van de directeur of van de persoon die de dagelijkse leiding heeft binnen de organisatie?
		Indien er meerdere personen een directiefunctie bekleden, maakt het document dan duidelijk hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de directieleden onderling verdeeld zijn?
		Wordt in dit document bepaald welke beslissingen aan de directie worden overgelaten en welke beslissingen aan het bestuur toekomen?
		Wordt inzake het afsluiten van contracten met externe partijen een duidelijke (financiële) grens gedefinieerd die bepaalt of de directie dan wel de raad van bestuur bevoegd is?
3.5	De raad van bestuur houdt jaarlijks een functioneringsgesprek met de directeur.	Vond de voorbije 12 maanden een functioneringsgesprek plaats tussen een lid van de raad van bestuur en de directeur of de persoon die de dagelijkse leiding heeft binnen de organisatie? Beschikt de organisatie over een verslag hiervan?
		Werd het verslag van het functioneringsgesprek goedgekeurd door de raad van bestuur?

3.6	De algemene vergadering geeft haar goedkeuring aan het door de raad van bestuur voorgestelde meerjarenbeleid, met inbegrip van de missie en strategie, en de lange termijn financiële planning.	Heeft de organisatie een meerjarenbeleidsplan waarin de visie, de missie en de strategie van de organisatie zijn beschreven dat werd goedgekeurd door de algemene vergadering?	
		Heeft de organisatie voor het komende (boek)jaar een door de algemene vergadering goedgekeurd jaarplan dat is afgeleid van het meerjarenplan?	
		Heeft de organisatie voor het komende (boek)jaar een door de algemene vergadering goedgekeurde jaarbegroting die is afgeleid van de meerjarenbegroting?	
3.7	De organisatie heeft een onafhankelijk financieel of auditcomité dat door de algemene vergadering benoemd wordt. Het comité houdt toezicht op het financiële beleid en de financiële informatieverstrekking van de organisatie.	Heeft de algemene vergadering minstens één onafhankelijk en deskundig persoon aangesteld die toezicht houdt op het financiële beleid en de financiële informatieverstrekking van de organisatie?	
		Beschikt de organisatie over een document waarin de werking, taken en samenstelling (minstens één onafhankelijk persoon) van het financieel of auditcomité zijn vastgelegd?	
		Heeft het financieel of auditcomité de meest recente jaarrekening goedgekeurd en hierover verslag uitgebracht aan de algemene vergadering?	
3.8	De raad van bestuur evalueert op jaarlijkse basis haar eigen samenstelling en werking.	Beschikt de organisatie over een verslag van een zelfevaluatie door de raad van bestuur die de voorbije 12 maanden werd uitgevoerd?	
3.9	De raad van bestuur stelt een gedragscode op die van toepassing is op bestuurders, directie en personeel en onderneemt stappen om te waarborgen dat alle relevante actoren op de hoogte zijn van de inhoud van de code en deze begrijpen.	Beschikt de organisatie over een gedragscode die van toepassing is op bestuurders, directie en personeel?	
		Bevat deze code minstens volgende elementen: de verplichting om integer te handelen, een onkostenregeling, een geschenkenregeling en regels inzake belangenvermenging?	
		Werd de code ondertekend door alle leden van de raad van bestuur, de directieleden en personeelsleden?	
		Heeft de raad van bestuur de voorbije 12 maanden stappen ondernomen om te waarborgen dat alle relevante actoren op de hoogte zijn van de inhoud van de code en deze begrijpen? Werd de	

		algemene vergadering in kennis gesteld van de code?	
3.10	De raad van bestuur stelt procedures inzake belangenconflicten vast die van toepassing zijn op de leden van de raad van bestuur.	Beschikt de organisatie over een document waarin procedures inzake belangenconflicten zijn vastgelegd?	
		Waarborgen deze procedures dat gepercipieerde of daadwerkelijke belangenconflicten worden gemeld (belangenconflicten worden gemeld in de notulen van de raad van bestuur en bijgehouden in een register) en dat commerciële transacties met een derde partij waarmee een bestuurslid een (in)directe familiale en/of commerciële relatie heeft voorafgaand ter goedkeuring worden voorgelegd aan de algemene vergadering of een door de algemene vergadering gemandateerd orgaan?	
		Waarborgen deze procedures dat leden van de raad van bestuur in bepaalde beslissingen waarin er sprake is van een belangenconflict niet mogen deelnemen aan de stemming?	
3.11	De raad van bestuur legt jaarlijks een werkplan en bijpassend vergaderschema vast.	Beschikt de organisatie over een geldend document waarin het werkplan en bijpassend vergaderschema voor een periode van 12 maanden is vastgelegd?	
		Voorziet dit vergaderschema minstens de volgende activiteiten: vastleggen van de begroting, de jaarrekening, het beleidsplan en het jaarverslag, de jaarlijkse zelfevaluatie, de evaluatie van de directie, de bespreking en evaluatie van de governance van de organisatie en het voorbereiden van de algemene vergadering?	

Zachte indicatoren

Indicator 1: De organisatie publiceert een jaarverslag

Stap/ score	0	1	2	3	4
Status quo	De organisatie publiceert het laatste jaarverslag niet op haar website.	De organisatie bezorgt haar leden en interne belanghebbenden een uitgebreid jaarverslag, inclusief financieel verslag en verslagen van de comités. Het verslag wordt eveneens gepubliceerd op de website van de organisatie.	De organisatie bezorgt haar leden en interne belanghebbenden een jaarverslag, inclusief financieel verslag en verslagen van de comités. Het verslag wordt eveneens gepubliceerd op de website van de organisatie. De raad van bestuur legt zorgvuldige interne procedures vast die leiden tot tijdige en nauwgezette interne rapportering in het kader van het jaarverslag en ziet toe op de naleving hiervan.	De organisatie bezorgt haar leden en interne belanghebbenden een jaarverslag, inclusief financieel verslag en verslagen van commissies. Het verslag wordt eveneens gepubliceerd op de website van de organisatie. De raad van bestuur legt zorgvuldige interne procedures vast die leiden tot tijdige en nauwgezette interne rapportering in het kader van het jaarverslag en ziet toe op de naleving hiervan. Het jaarverslag vermeldt de visie en missie en de strategische doelstellingen van de organisatie en hoe de organisatie deze het afgelopen jaar heeft bereikt; geeft een getrouw beeld van de financiële toestand en resultaten; bevat een verslag over de werking van	De organisatie bezorgt haar leden en interne belanghebbenden een jaarverslag, inclusief financieel verslag en verslagen van commissies. De drie meest recente jaarverslagen worden gepubliceerd op de website van de organisatie. De raad van bestuur zorgt voor zorgvuldige interne procedures die leiden tot tijdige en nauwgezette interne rapportering in het kader van het jaarverslag en ziet toe op de naleving hiervan. Het jaarverslag vermeldt de visie en missie en de strategische doelstellingen van de organisatie en hoe de organisatie deze het afgelopen jaar heeft bereikt; geeft een getrouw beeld van de financiële toestand en resultaten; bevat een verslag over de werking van interne comités; vermeldt de actuele samenstelling van de raad van bestuur en geeft aan welke

				<p>interne comités; vermeldt de actuele samenstelling van de raad van bestuur en geeft aan welke bestuurders kwalificeren als externe bestuurders; geeft een overzicht van de relevante nevenfuncties van de leden van de raad van bestuur; rapporteert over de verklaringen van belangenconflicten en de goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van belangenconflicten; rapporteert over de risico's en onzekerheden waarmee de organisatie wordt geconfronteerd en hoe ze deze tracht te beheersen; bevat de bestuurs- en competentieprofielen die door de organisatie werden vastgesteld; rapporteert op individuele of geaggregeerde wijze over de remuneratie van de leden van de raad van bestuur; bevat verslagen over door de organisatie (mede) georganiseerde kampioenschappen en evenementen; rapporteert over het omgaan met de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties.</p>	<p>bestuurders kwalificeren als externe bestuurders; geeft een overzicht van de relevante nevenfuncties van de leden van de raad van bestuur; rapporteert over de verklaringen van belangenconflicten en de goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van belangenconflicten; rapporteert over de risico's en onzekerheden waarmee de organisatie wordt geconfronteerd en hoe ze deze tracht te beheersen; bevat de bestuurs- en competentieprofielen die door de organisatie werden vastgesteld; bevat een remuneratieverslag; bevat verslagen over door de organisatie (mede) georganiseerde kampioenschappen en evenementen; rapporteert over het omgaan met de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties.</p>
--	--	--	--	---	---

Indicator 2: De organisatie rapporteert over het omgaan met de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties

Stap/ score	0	1	2	3	4
Status quo	De organisatie rapporteert niet over het omgaan met de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties.	<p>In het laatst verschenen jaarverslag wordt gerapporteerd over de wijze waarop de federatie is omgegaan met alle principes van de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties aan de hand van de harde en zachte indicatoren. In gevallen waar wordt gekozen om af te wijken van de code wordt dit beargumenteerd toegelicht, volgens het 'pas toe of leg uit'-principe.</p> <p>In het laatst verschenen jaarverslag wordt aangegeven welke bestuurswijzigingen in de afgelopen 12 maanden zijn doorgevoerd en welke wijzigingen worden gepland.</p>	<p>In het laatst verschenen jaarverslag wordt gerapporteerd over de wijze waarop de federatie is omgegaan met alle principes van de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties aan de hand van de harde en zachte indicatoren. In gevallen waar wordt gekozen om af te wijken van de code wordt dit beargumenteerd toegelicht, volgens het 'pas toe of leg uit'-principe.</p> <p>In het laatst verschenen jaarverslag wordt aangegeven welke bestuurswijzigingen in de afgelopen 12 maanden zijn doorgevoerd en welke wijzigingen worden gepland.</p> <p>De raad van bestuur voorziet jaarlijks een</p>	<p>In het laatst verschenen jaarverslag wordt gerapporteerd over de wijze waarop de federatie is omgegaan met alle principes van de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties. In gevallen waar wordt gekozen om af te wijken van de code wordt dit beargumenteerd toegelicht, volgens het 'pas toe of leg uit'-principe.</p> <p>In het laatst verschenen jaarverslag wordt aangegeven welke bestuurswijzigingen in de afgelopen 12 maanden zijn doorgevoerd en welke wijzigingen worden gepland.</p> <p>De raad van bestuur voorziet jaarlijks een bespreking en evaluatie van de governance van de organisatie op basis van de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties.</p>	<p>In het laatst verschenen jaarverslag wordt gerapporteerd over de wijze waarop de federatie is omgegaan met alle principes van de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties. In gevallen waar wordt gekozen om af te wijken van de code wordt dit beargumenteerd toegelicht, volgens het 'pas toe of leg uit'-principe.</p> <p>In het laatst verschenen jaarverslag wordt aangegeven welke bestuurswijzigingen in de afgelopen 12 maanden zijn doorgevoerd en welke wijzigingen worden gepland.</p> <p>De raad van bestuur voorziet jaarlijks een bespreking en evaluatie van de governance van de organisatie op basis van de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties.</p> <p>De organisatie maakt van goed bestuur een vast agendapunt op de algemene vergadering om het democratisch debat over dit thema te stimuleren. Een (adviserende) stemming wordt georganiseerd</p>

			bespreking en evaluatie van de governance van de organisatie op basis van de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties.		over beleidskeuzes inzake goed bestuur.
--	--	--	--	--	---

Indicator 3: De website van de organisatie vermeldt basisinformatie over de aangesloten clubs

Stap/ score	0	1	2	3	4
Status quo	De organisatie onderneemt geen stappen om informatie over de aangesloten clubs te publiceren.	De organisatie houdt een register bij met informatie over de aangesloten clubs.	De organisatie publiceert het aantal aangesloten clubs op de website.	De organisatie publiceert het aantal aangesloten clubs op de website. De organisatie publiceert per aangesloten club de volgende informatie op de website: naam, website, adres en email.	De organisatie publiceert het aantal (individuele) aangesloten leden op de website. De organisatie publiceert het aantal aangesloten clubs op de website. De organisatie publiceert per aangesloten club de volgende informatie op de website: naam, website, adres en email. De organisatie publiceert per aangesloten club het competitieve en/of recreatieve sportaanbod.

Indicator 4: De organisatie heeft gelimiteerde ambtstermijnen

Stap/ score	0	1	2	3	4
Status quo	De mandaten van de leden van de raad van bestuur zijn niet beperkt in de tijd.	De mandaten van een deel van de leden van de raad van bestuur (bijvoorbeeld van de voorzitter) zijn beperkt in de tijd.	De mandaten van alle leden van de raad van bestuur zijn beperkt in de tijd. Na een bepaald aantal termijnen moeten alle leden van de raad van bestuur minstens een termijn overslaan voordat ze zich opnieuw verkiesbaar kunnen stellen.	De mandaten van alle leden van de raad van bestuur zijn beperkt in de tijd. Na een bepaald aantal termijnen kunnen alle leden van de raad van bestuur zich niet meer verkiesbaar stellen. De voorzitter van de raad van bestuur moet verplicht aftreden na twee termijnen en kan hierna niet aanblijven als bestuurder. De maximale aaneengesloten zittingsperiode van alle leden overschrijdt de 12 jaar niet.	De mandaten van alle leden van de raad van bestuur zijn beperkt in de tijd en zijn eenmaal hernieuwbaar (zonder uitzondering). De maximale aaneengesloten zittingsperiode van alle leden overschrijdt de 12 jaar niet.

Indicator 5: De organisatie heeft een gedifferentieerde, evenwichtige en competente raad van bestuur

Stap/ score	0	1	2	3	4
Status quo	De organisatie onderneemt geen stappen om een gedifferentieerde, evenwichtige en competente raad van bestuur te bekomen.	De raad van bestuur stelt de gewenste profielen op van de leden van de raad van bestuur op basis van de visie, missie en strategische doelen van de organisatie. Deze worden ter goedkeuring aan de algemene vergadering voorgelegd. De raad van bestuur evalueert de reële en de gewenste profielen periodiek en bij het ontstaan van elke vacature.	De raad van bestuur stelt de gewenste profielen op van de leden van de raad van bestuur op basis van de visie, missie en strategische doelen van de organisatie. Deze worden ter goedkeuring aan de algemene vergadering voorgelegd. De raad van bestuur evalueert de reële en de gewenste profielen periodiek en bij het ontstaan van elke vacature. De organisatie kan aantonen dat bij de opmaak van deze profielen is gestreefd naar een een gedifferentieerde samenstelling van de raad van bestuur inzake genderverhoudingen, leeftijd en/of etniciteit.	De raad van bestuur stelt de gewenste profielen op van de leden van de raad van bestuur op basis van de visie, missie en strategische doelen van de organisatie. Deze worden ter goedkeuring aan de algemene vergadering voorgelegd. De raad van bestuur evalueert de reële en de gewenste profielen periodiek en bij het ontstaan van elke vacature. De organisatie kan aantonen dat bij de opmaak van deze profielen is gestreefd naar een een gedifferentieerde samenstelling van de raad van bestuur inzake genderverhoudingen, leeftijd en/of etniciteit. Een benoemingscomité identificeert hiaten inzake de vaardigheid, deskundigheid en gedifferentieerde samenstelling van de raad van bestuur.	De raad van bestuur stelt de gewenste profielen op van de leden van de raad van bestuur op basis van de visie, missie en strategische doelen van de organisatie. Deze worden ter goedkeuring aan de algemene vergadering voorgelegd. De organisatie kan aantonen dat bij de opmaak van deze profielen is gestreefd naar een een gedifferentieerde samenstelling van de raad van bestuur inzake genderverhoudingen, leeftijd en/of etniciteit. De raad van bestuur evalueert de reële en de gewenste profielen periodiek en bij het ontstaan van elke vacature. Een benoemingscomité identificeert hiaten inzake de vaardigheid, deskundigheid en gedifferentieerde samenstelling van de raad van bestuur. Minstens 25% van de leden van de raad van bestuur is van het

					geslacht dat het minst vertegenwoordigd is.
--	--	--	--	--	--

Indicator 6: De organisatie betreft interne belanghebbenden in haar beleid

Stap/ score	0	1	2	3	4
Status quo	De organisatie betreft interne belanghebbenden niet in haar beleid.	De organisatie communiceert belangrijke beslissingen aan haar leden en motiveert deze.	De organisatie communiceert over belangrijke beslissingen met haar leden en motiveert deze. In het kader van het opstellen van meerjarenbeleidsplannen worden interne belanghebbenden geconsulteerd.	De organisatie communiceert over belangrijke beslissingen met haar leden en motiveert deze. In het kader van het opstellen van meerjarenbeleidsplannen worden interne belanghebbenden geconsulteerd. De organisatie onderneemt acties om via sociale media interne belanghebbenden te betrekken. De organisatie onderneemt acties om interne belanghebbenden op regelmatige basis te betrekken in het beleid. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan klankbordgroepen, thematische ad hoc werkgroepen, (online) bevragingen, klachtenbanken en wedstrijden voor nieuwe ideeën.	De organisatie communiceert over belangrijke beslissingen met haar leden en motiveert deze. In het kader van het opstellen van meerjarenbeleidsplannen worden interne belanghebbenden geconsulteerd. De organisatie ontwikkelt en implementeert een communicatiestrategie om via sociale media interne belanghebbenden te betrekken. De organisatie ontwikkelt en implementeert een strategie om interne belanghebbenden op regelmatige basis te betrekken in het beleid. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan klankbordgroepen, thematische ad hoc werkgroepen, (online) bevragingen, klachtenbanken en wedstrijden voor nieuwe ideeën.

Indicator 7: De organisatie heeft een beleid inzake sociale verantwoordelijkheid

Stap/ score	0	1	2	3	4
Status quo	De organisatie onderneemt geen stappen inzake sociale verantwoordelijkheid.	De raad van bestuur onderzoekt de mogelijkheid om acties te ondernemen inzake sociale verantwoordelijkheid door informatie in te winnen bij externen.	De organisatie onderneemt acties inzake sociale verantwoordelijkheid die zich toespitsten op één of meerdere van de volgende elementen: sociaal-maatschappelijke vraagstukken (zoals bijvoorbeeld het verbeteren van de sociale, culturele, educatieve of psychologische toestand van gemarginaliseerde en/of achtergestelde groepen); milieuvraagstukken; zorg dragen voor de gemeenschap waarin de organisatie (mede) sportevenementen organiseert.	De organisatie heeft een formeel beleid inzake sociale verantwoordelijkheid dat concrete doelstellingen en acties vooropstelt en zich toespitst op een of meerdere van de volgende elementen: sociaal-maatschappelijke vraagstukken (zoals bijvoorbeeld het verbeteren van de sociale, culturele, educatieve of psychologische toestand van gemarginaliseerde en/of achtergestelde groepen); milieuvraagstukken; zorg dragen voor de gemeenschap waarin de organisatie (mede) sportevenementen organiseert.	De organisatie heeft een formeel beleid inzake sociale verantwoordelijkheid dat concrete doelstellingen en acties vooropstelt en zich toespitst op een of meerdere van de volgende elementen: sociaal-maatschappelijke vraagstukken (zoals bijvoorbeeld het verbeteren van de sociale, culturele, educatieve of psychologische toestand van gemarginaliseerde en/of achtergestelde groepen); milieuvraagstukken; zorg dragen voor de gemeenschap waarin de organisatie (mede) sportevenementen organiseert. Het beleid is onder meer gericht op het verzamelen en delen van kennis en goede praktijkvoorbeelden en het stimuleren van actie onder de leden.

Indicator 8: De organisatie heeft een financieel of auditcomité

Stap/ score	0	1	2	3	4
Status quo	De organisatie heeft geen financieel of auditcomité en onderneemt geen stappen in die richting.	Minstens één onafhankelijk en deskundig persoon (deze maakt geen deel uit van de organisatie) controleert op jaarlijkse basis het financiële verslag (balans, resultatenrekening en toelichtingen).	Minstens één onafhankelijk en deskundig persoon controleert op jaarlijkse basis het financiële verslag (balans, resultatenrekening en toelichtingen). De organisatie implementeert de werking, taken en samenstelling (minstens één onafhankelijk persoon) van het comité in de statuten en het intern reglement.	Minstens één onafhankelijk en deskundig persoon controleert op jaarlijkse basis het financiële verslag (balans, resultatenrekening en toelichtingen). De organisatie implementeert de werking, taken en samenstelling (minstens één onafhankelijk persoon) van het comité in de statuten en het intern reglement. Het comité is de voorbije maanden minstens eenmaal samengekomen om het financiële verslag te bespreken en heeft hierover gerapporteerd aan de algemene vergadering.	Minstens één onafhankelijk en deskundig persoon controleert op jaarlijkse basis het financiële verslag (balans, resultatenrekening en toelichtingen). De organisatie implementeert de werking, taken en samenstelling (minstens één onafhankelijk persoon) van het comité in de statuten en het intern reglement. Het comité is de voorbije maanden minstens eenmaal samengekomen om het financiële verslag te bespreken en heeft hierover gerapporteerd aan de algemene vergadering. Het comité evalueert en doet aanbevelingen met betrekking tot de systemen van interne controle en risicobeheer en houdt toezicht op het interne auditproces (indien van toepassing).

Indicator 9: De organisatie heeft een gedragscode

Stap/ score	0	1	2	3	4
Status quo	De organisatie heeft geen gedragscode en onderneemt geen stappen in die richting.	De raad van bestuur legt een gedragscode vast die van toepassing is op de leden van de raad van bestuur.	De raad van bestuur legt een gedragscode vast die van toepassing is op de leden van de raad van bestuur, de directie en het uitvoerende personeel en verankert deze in de statuten en het intern reglement.	<p>De raad van bestuur legt een gedragscode vast die van toepassing is op de leden van de raad van bestuur, de directie en het uitvoerende personeel en verankert deze in de statuten en het intern reglement.</p> <p>De gedragscode bevat minstens volgende elementen: de verplichting om integer te handelen; een onkostenregeling; een geschenkenregeling; procedures inzake belangenconflicten die waarborgen dat gepercipieerde of daadwerkelijke belangenconflicten worden gemeld en dat commerciële transacties met een derde partij waarmee een bestuurslid een relatie heeft voorafgaand ter goedkeuring worden voorgelegd aan de algemene vergadering of een door de algemene vergadering gemandateerd orgaan.</p> <p>De raad van bestuur onderneemt stappen om te waarborgen dat alle relevante actoren op de hoogte zijn</p>	<p>De raad van bestuur legt een gedragscode vast die van toepassing is op de leden van de raad van bestuur, directie en personeel en verankert deze in de statuten en het intern reglement.</p> <p>De gedragscode bevat minstens volgende elementen: de verplichting om integer te handelen; een onkostenregeling; een geschenkenregeling; procedures inzake belangenconflicten die waarborgen dat gepercipieerde of daadwerkelijke belangenconflicten worden gemeld en dat commerciële transacties met een derde partij waarmee een bestuurslid een relatie heeft voorafgaand ter goedkeuring worden voorgelegd aan de algemene vergadering of een door de algemene vergadering gemandateerd orgaan.</p> <p>De raad van bestuur onderneemt stappen om te waarborgen dat alle relevante actoren op de hoogte</p>

				<p>van de inhoud van de code en deze begrijpen.</p> <p>De raad van bestuur heeft de algemene vergadering in kennis gesteld van de code.</p> <p>De leden van de raad van bestuur, de directie en het uitvoerende personeel hebben de code ondertekend.</p>	<p>zijn van de inhoud van de code en deze begrijpen.</p> <p>De leden van de raad van bestuur, de directie en het uitvoerende personeel hebben de code ondertekend.</p> <p>De raad van bestuur heeft de algemene vergadering in kennis gesteld van de code.</p> <p>De raad van bestuur legt een procedure vast in het intern reglement voor de afhandeling van klachten op basis van de code.</p>
--	--	--	--	---	--

Indicator 10: De organisatie heeft externe leden in haar raad van bestuur

Stap/ score	0	1	2	3	4
Status quo	In de raad van bestuur zetelt geen extern lid en de organisatie onderneemt geen stappen om externe leden aan te trekken.	Kandidaat-leden van de raad van bestuur worden aangezocht via een open recruiteringsproces. Openstaande posities worden geadverteerd via relevante (online) kanalen. De algemene vergadering behoudt steeds het recht om bestuurders voor te dragen.	Kandidaat-leden van de raad van bestuur worden aangezocht via een open recruiteringsproces. Openstaande posities worden geadverteerd via relevante (online) kanalen. De organisatie laat zich in haar zoektocht naar geschikte externe leden bijstaan door externen en/of een benoemingscomité. De algemene vergadering behoudt steeds het recht om bestuurders voor te dragen.	Kandidaat-leden van de raad van bestuur worden aangezocht via een open recruiteringsproces. Openstaande posities worden geadverteerd via relevante (online) kanalen. De organisatie laat zich in haar zoektocht naar geschikte externe leden bijstaan door een benoemingscomité. De raad van bestuur heeft minstens één lid dat kwalificeert als extern lid. De algemene vergadering behoudt steeds het recht om bestuurders voor te dragen.	Kandidaat-leden van de raad van bestuur worden aangezocht via een open recruiteringsproces. Openstaande posities worden geadverteerd via relevante (online) kanalen. De organisatie laat zich in haar zoektocht naar geschikte externe leden bijstaan door een benoemingscomité. Minstens 25% van de raad van bestuur bestaat uit externe leden. De algemene vergadering behoudt steeds het recht om bestuurders voor te dragen.

Indicator 11: De organisatie heeft een gepast systeem voor risicobeheersing

Stap/ score	0	1	2	3	4
Status quo	De organisatie onderneemt geen stappen inzake risicobeheersing.	Bestuurders worden bij aanvang van hun mandaat ingelicht over hun aansprakelijkheid en de raad van bestuur overweegt om een verzekering aan te gaan voor bestuurdersaansprakelijkheid.	Bestuurders worden bij aanvang van hun mandaat ingelicht over hun aansprakelijkheid en de raad van bestuur overweegt om een verzekering aan te gaan voor bestuurdersaansprakelijkheid. Risicobeheer maakt deel uit van de (vastgelegde) agenda van de raad van bestuur. De raad van bestuur beoordeelt de waarschijnlijkheid en impact van alle mogelijke incidenten.	Risicobeheer maakt deel uit van de (vastgelegde) agenda van de raad van bestuur. De raad van bestuur beoordeelt de waarschijnlijkheid en impact van alle mogelijke incidenten. Op basis hiervan worden formele strategieën ontwikkeld en uitgevoerd om risico's te beperken of elimineren. Deze strategieën worden op regelmatige basis geëvalueerd. Bestuurders worden bij aanvang van hun mandaat ingelicht over hun aansprakelijkheid en de raad van bestuur overweegt om een verzekering aan te gaan	Risicobeheer maakt deel uit van de (vastgelegde) agenda van de raad van bestuur. De raad van bestuur beoordeelt de waarschijnlijkheid en impact van alle mogelijke incidenten. Op basis hiervan worden formele strategieën ontwikkeld en uitgevoerd om risico's te beperken of elimineren. Deze strategieën worden op regelmatige basis geëvalueerd. Bestuurders worden bij aanvang van hun mandaat ingelicht over hun aansprakelijkheid en de raad van bestuur overweegt om een verzekering aan te gaan voor bestuurdersaansprakelijkheid. Bij de planning van grote projecten wordt een uitgebreide

				voor bestuurdersaansprakelijkheid.	risicoanalyse uitgevoerd. Bij de organisatie van een groot evenement bijvoorbeeld moeten de mogelijke positieven en negatieve uitkomsten geëvalueerd worden. Alle belangrijke evenementen en activiteiten moeten worden begroot en er moet rekening gehouden worden met afwijkingen van begrote bedragen. Hierbij moet rekening gehouden worden met een worst-case scenario financieel verlies.
--	--	--	--	------------------------------------	---

Indicator 12: De organisatie heeft geschikte klachtenprocedures

Stap/ score	0	1	2	3	4
Status quo	De organisatie heeft geen formele klachtenprocedure.	De raad van bestuur legt een klachtenprocedure vast in het intern reglement.	<p>De raad van bestuur legt procedures vast die atleten en clubs toelaten om in beroep te gaan tegen een sportieve sanctie.</p> <p>De raad van bestuur legt procedures vast voor de afhandeling van klachten inzake discriminatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag.</p> <p>De klachtenprocedures bevatten duidelijk omschreven procedures voor: het indienen van klachten; het onderzoeken van klachten; het in kennis stellen van de indiener van de klacht van de uitkomst van het onderzoek.</p> <p>De raad van bestuur legt in het intern reglement de beroepsprocedure vast.</p>	<p>De raad van bestuur legt procedures vast die atleten en clubs toelaten om in beroep te gaan tegen een sportieve sanctie.</p> <p>De raad van bestuur legt procedures vast voor de afhandeling van klachten inzake discriminatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag.</p> <p>De raad van bestuur legt procedures vast voor de afhandeling van klachten inzake de schending van de gedragscode.</p> <p>De klachtenprocedures bevatten duidelijk omschreven procedures voor: het indienen van klachten; het onderzoeken van klachten; het in kennis stellen van de indiener van de klacht van de uitkomst van het onderzoek.</p>	<p>De raad van bestuur legt procedures vast die atleten en clubs toelaten om in beroep te gaan tegen een sportieve sanctie.</p> <p>De raad van bestuur legt procedures vast voor de afhandeling van klachten inzake discriminatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag.</p> <p>De raad van bestuur legt procedures vast voor de afhandeling van klachten inzake de schending van de gedragscode.</p> <p>De klachtenprocedures bevatten duidelijk omschreven procedures voor: het indienen van klachten; het onderzoeken van klachten; het in kennis stellen van de indiener van de klacht van de uitkomst van het onderzoek; het instellen van een onafhankelijk tribunaal.</p> <p>De procedures voorzien, op basis van de ernst van de klacht, het instellen van een duidelijk omschreven bemiddelingsprocedure, onderzoeksprocedure, een</p>

				De raad van bestuur legt in het intern reglement de beroepsprocedure vast.	onafhankelijk tribunaal en tussentijdse maatregels. De procedures voorzien dat de klacht indien noodzakelijk aan de bevoegde (publieke) autoriteiten wordt doorgegeven. De raad van bestuur legt in het intern reglement de beroepsprocedure vast.
--	--	--	--	--	---

Indicator 13: De raad van bestuur delegeert op gepaste wijze taken aan comités.

Stap/ score	0	1	2	3	4
Status quo	De raad van bestuur onderneemt geen stappen om het doel, de gedelegeerde taken en bevoegdheden, samenstelling en rapporteringsverplichtingen van de comités vast te leggen in het intern reglement.	De raad van bestuur onderneemt stappen om het doel, de gedelegeerde taken en bevoegdheden, samenstelling en rapporteringsverplichtingen van de comités vast te leggen in het intern reglement.	De raad van bestuur legt het doel, de gedelegeerde taken en bevoegdheden, samenstelling en rapporteringsverplichtingen van de comités vast in het intern reglement. De raad van bestuur behoudt te allen tijde de bevoegdheid voor het nemen van belangrijke beslissingen en het uiteenzetten van de strategie.	De raad van bestuur legt het doel, de gedelegeerde taken en bevoegdheden, samenstelling en rapporteringsverplichtingen van de comités vast in het intern reglement. De raad van bestuur behoudt te allen tijde de bevoegdheid voor het nemen van belangrijke beslissingen en het uiteenzetten van de strategie. Het intern reglement bepaalt dat de comités de mogelijkheid hebben hun adviezen/beslissingen toe te lichten. Het intern reglement bepaalt dat in het geval de raad van bestuur besluit af te wijken	De raad van bestuur legt het doel, de gedelegeerde taken en bevoegdheden, samenstelling en rapporteringsverplichtingen van de comités vast in het intern reglement. De raad van bestuur behoudt te allen tijde de bevoegdheid voor het nemen van belangrijke beslissingen en het uiteenzetten van de strategie. Het intern reglement bepaalt dat de comités de mogelijkheid hebben hun adviezen/beslissingen toe te lichten. Het intern reglement bepaalt dat in het geval de raad van bestuur besluit af te wijken van een advies/beslissing van een

				van een advies/beslissing van een comité, dit gemotiveerd wordt toegelicht.	comité, dit gemotiveerd wordt toegelicht. De raad van bestuur stelt gewenste profielen op voor de leden van de comités.
--	--	--	--	---	--

Indicator 14: De organisatie heeft een beleid inzake de bestrijding van match-fixing.

Stap/ score	0	1	2	3	4
Status quo	De organisatie onderneemt geen stappen ter bestrijding van match-fixing.	De organisatie onderneemt stappen ter bestrijding van match-fixing.	De organisatie implementeert tuchtregels ter bestrijding van match-fixing. Deze regels bevatten (1) het verbod voor ieder lid van de federatie om een weddenschap te plaatsen gerelateerd aan jeugdcompetities en een wedstrijd of competitie waarop hij/zij (in)direct invloed kan uitoefenen en om vertrouwelijke informatie te verspreiden waar redelijkerwijs van kan worden verwacht dat deze gebruikt kan worden in het kader van een weddenschap; (2) de plicht voor ieder lid van de federatie om verzoeken tot het onrechtmatig beïnvloeden van wedstrijden of competities te melden aan de federatie; (3) de procedure ter behandeling van overtredingen van bovenstaande regels.	De organisatie implementeert tuchtregels ter bestrijding van match-fixing. Deze regels bevatten (1) het verbod voor ieder lid van de federatie om een weddenschap te plaatsen gerelateerd aan jeugdcompetities en een wedstrijd of competitie waarop hij/zij (in)direct invloed kan uitoefenen en om vertrouwelijke informatie te verspreiden waar redelijkerwijs van kan worden verwacht dat deze gebruikt kan worden in het kader van een weddenschap; (2) de plicht voor ieder lid van de federatie om verzoeken tot het onrechtmatig beïnvloeden van wedstrijden of competities te melden aan de federatie; (3) de procedure ter behandeling van overtredingen van bovenstaande regels. De organisatie implementeert concrete doelstellingen en acties gericht op de voorlichting van topsporters, talentvolle atleten, trainers, scheidsrechters en clubs.	De organisatie implementeert tuchtregels ter bestrijding van match-fixing. Deze regels bevatten (1) het verbod voor ieder lid van de federatie om een weddenschap te plaatsen gerelateerd aan jeugdcompetities en een wedstrijd of competitie waarop hij/zij (in)direct invloed kan uitoefenen en om vertrouwelijke informatie te verspreiden waar redelijkerwijs van kan worden verwacht dat deze gebruikt kan worden in het kader van een weddenschap; (2) de plicht voor ieder lid van de federatie om verzoeken tot het onrechtmatig beïnvloeden van wedstrijden of competities te melden aan de federatie; (3) de procedure ter behandeling van overtredingen van bovenstaande regels. De organisatie implementeert concrete doelstellingen en acties gericht op de voorlichting van topsporters, talentvolle atleten, trainers, scheidsrechters en clubs. De organisatie onderzoekt de risico's inzake match-fixing en onderneemt gepaste acties om deze te minimaliseren. De organisatie stelt een verantwoordelijke aan die binnen de organisatie fungeert als contactpunt inzake match-fixing. Deze persoon is verantwoordelijk voor het verzorgen van initiatieven rond de bestrijding van match-fixing, het ontvangen van informatie omtrent (mogelijke)

					match-fixing, het onderhouden van goede relaties met bevoegde autoriteiten en het onderzoeken van en verzamelen van informatie omtrent mogelijke gevallen van match-fixing.
--	--	--	--	--	---

5 Scenario's en aanbevelingen

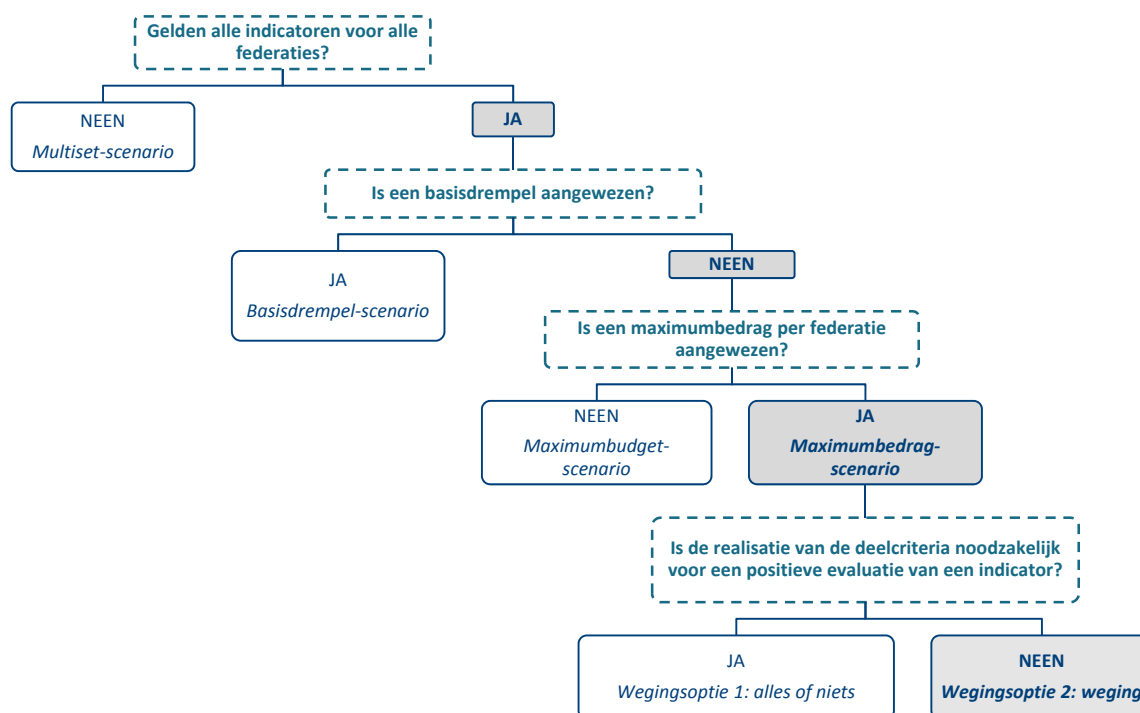
Arnout Geeraert en Edith Drieskens

De concrete implementatie en evaluatie van de voorgestelde harde indicatoren stelt de opdrachtgever voor belangrijke (beleids-)keuzes. Dergelijke keuzes zijn nooit betekenisloos of neutraal, want weerspiegelen het vooropgestelde beleid. In wat volgt worden een aantal door de overheid te maken basiskeuzes toegelicht, met bijzondere aandacht voor twee vragen die zijn opgedoken tijdens de gesprekken met de opdrachtgever: (1) moeten alle indicatoren voor alle federaties gelden, en (2) is het aangewezen om een basisdrempel in te voeren.

De uitvoerder is van mening dat het antwoord op de eerste vraag 'ja' is en het antwoord op de tweede vraag 'neen'. De voorkeur van de uitvoerder gaat met andere woorden uit naar **een unisetbenadering zonder basisdrempel**. Die keuze is ingegeven door een combinatie van factoren, dewelke worden toegelicht in wat volgt. Voor de concrete verdeling van de gelden verkiest de uitvoerder vervolgens het **gewogen maximumbedragscenario**. Dat scenario combineert scenario 1 ('maximumbedragscenario') met wegingsoptie 2 ('weging'). Opnieuw zijn er verschillende redenen waarom die combinatie de voorkeur geniet. Figuur 1 visualiseert de voorgestelde keuzes en hun samenhang aan de hand van een stroomdiagram.

Zoals aangegeven in de offerte, kunnen de voorgestelde indicatoren de beoogde verandering faciliteren op voorwaarde van een *correcte* implementatie. Indicatoren zijn immers meetinstrumenten met sturend potentieel, maar nooit een wondermiddel. Om een correcte implementatie te faciliteren, werden tien aanbevelingen geformuleerd. De belangrijkste, maar niet de enige, voorwaarde is de ontwikkeling van een kaderend en ondersteunend beleid inzake goed bestuur. Bovendien is het sterk aan te raden om beslissingen over de weging en toevoeging van criteria en/of indicatoren te nemen op basis van een grondige kennis van de stand van zaken. In dat opzicht kan de voorgestelde aanpak fungeren als de facto nulmeting.

Figuur 7. Basiskeuzes voorkeurscenario



5.1 Scenario's

5.1.1 Uitgangspunt: uniset-benadering zonder basisdrempel

De uitvoerder stelt voor dat alle voorgestelde indicatoren worden geïmplementeerd door alle federaties en dat er geen basisdrempel wordt ingevoerd. De uitvoerder is dus geen voorstander van een basisdrempelscenario of een multi-set-scenario in de huidige fase van implementatie.

- In het basisdrempelscenario hebben enkel de federaties die een bepaalde set van (kern-) indicatoren hebben geïmplementeerd recht op subsidies. Naarmate ze de overige indicatoren implementeren, verwerven ze bijkomende subsidies.

De uitvoerder beklemtoont dat de implementatie dit scenario slechts een optie kan zijn nadat een nulmeting is uitgevoerd. Enkel op die manier kan een realistische inschatting worden gemaakt van de concrete implicaties en mogelijke verliezen. Bovendien ziet de uitvoerder geen meerwaarde in de gehanteerde methode, aangezien men door een zwaardere weging op eenvoudige wijze *de facto* minimumcriteria kan bepalen in de andere scenario's. Ook gaat

dit scenario uit van een negatieve framing, hetgeen botst met de aanbevelingen die verder worden gedefinieerd.

- Het multi-set-scenario is niet gebaseerd op de implementatie van alle indicatoren door alle federaties, maar differentieert tussen federaties. Daarbij wordt vooral gedacht differentiatie tussen grote en kleine federaties. Aan grote(re) federaties zou men hogere kwaliteitseisen opleggen dan aan kleine(re).

Zoals bij het basisdrempelscenario, beklemtoont de uitvoerder dat de implementatie van dit scenario slechts een realistische optie is nadat een nulmeting werd uitgevoerd. Enkel een nulmeting kan bevestigen dat groot/klein de belangrijkste breuklijn vormt inzake goed bestuur in Vlaamse sportfederaties. Bovendien oordelen zij op basis van de gesprekken met de experts en de focusgroepen dat de grote(re) federaties de meerderheid van de harde indicatoren niet (volledig) hebben geïmplementeerd. Dit scenario gaat bovendien in tegen het uitgangspunt dat de vooropgestelde indicatoren kernprincipes weerspiegelen die gelden voor alle federaties, klein of groot. Ook de uitwisseling van goede praktijken wordt bemoeilijkt.

Vanwege het ontbreken van een nulmeting, is het volgens de uitvoerder in een eerste fase in elk geval aangewezen dat alle federaties dezelfde indicatoren implementeren. Eventueel kan men in een latere fase, doch slechts op basis van een grondige inventarisatie van de status quo en nadat de huidige harde indicatoren maximaal zijn geïmplementeerd, beslissen om een aantal (grote(re)) federaties een hogere standaard inzake goed bestuur op te leggen. Een dergelijke aanpak is in lijn met de literatuur en bestudeerde goede praktijken. De zachte indicatoren kunnen in dat geval gelden ter inspiratie.

5.1.2 Scenario 1: maximumbedragscenario

Wat de concrete verdeling van de gelden betreft, geniet dit scenario geniet de duidelijke voorkeur van de uitvoerder. Dit scenario is gebaseerd op (1) de implementatie van alle indicatoren door alle federaties en (2) een evenredige verdeling van subsidies met vast maximumbedrag per federatie.

In dit scenario wordt per federatie een totaal te verdienen bedrag bepaald. Dat bedrag is hetzelfde voor elke federatie. Afhankelijk van het aantal indicatoren dat een bepaalde federatie heeft geïmplementeerd wordt een bepaald percentage van dit maximumbedrag uitgekeerd, zoals aangegeven in Figuur 8.

Figuur 8. Voorbeeld berekening subsidie sportfederatie X in scenario 1

Overzicht Sportfederatie X:			
Totaal te verdienen bedrag:	€ 100.000,00		
Score van de federatie:	59,72%		
Verdiende bedrag:	€ 59.722,22		
Beleidskeuzes:			
Dimensie	Weging dimensie	Behaalde Score	Gewogen Score
Transparantie:	33,33%	62,50%	20,83%
Democratie	33,33%	66,67%	22,22%
Interne Verant. & Controle	33,33%	50,00%	16,67%
Totaal:	100,00%	59,72%	59,72%

Zoals aangegeven in Figuur 9, is het mogelijk om aan bepaalde indicatoren en/of dimensies een zwaardere weging toe te kennen in functie van de vooropgestelde beleidsprioriteiten. Daardoor krijgt de score op die indicator een groter aandeel in de berekening van het toegekende subsidiebedrag.

Figuur 9. Weging van indicatoren en dimensies

		Weging Dimensie				
Dimensie 1: Transparantie		33,33%				
Indicator		Weging Indicatoren	Tussenberekening	Specifieke weging	Score Federatie	Gewogen Score Federatie
1.1	De organisatie publiceert haar statuten, interne reglementen, organigram en sportregels op haar website. Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden	12,50%	12,50%	12,50%	1	12,50%
1.2	De organisatie publiceert haar meerjarenplan op haar website. Dit document is eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	12,50%	12,50%	12,50%	0	0,00%
1.3	De organisatie publiceert het jaarverslag op de website. Dit document is eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	12,50%	12,50%	12,50%	1	12,50%
1.4	De organisatie publiceert een publieke versie van de notulen van de raad van bestuur op haar website. Om redenen van privacy of discretie is volledige transparantie soms niet aangewezen. Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	12,50%	12,50%	12,50%	0	0,00%
1.5	De website van de organisatie vermeldt de actuele samenstelling van de raad van bestuur en geeft aan welke bestuurders kwalificeren als onafhankelijke bestuurders en vermeldt de datum van indiensttreding en van aftreden. Indien van toepassing vermeldt de website eveneens het aantal en de duurtijd van de voorgaande mandaten.	12,50%	12,50%	12,50%	1	12,50%
1.6	De organisatie rapporteert in het jaarverslag op individuele of geaggregeerde wijze over de remuneratie van de leden van de raad van bestuur.	12,50%	12,50%	12,50%	1	12,50%
1.7	De organisatie rapporteert in het jaarverslag over de verklaringen van belangenconflicten en de goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van belangenconflicten.	12,50%	12,50%	12,50%	1	12,50%
1.8	De organisatie rapporteert in het jaarverslag over het omgaan met de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties. De organisatie licht de gevallen waar wordt gekozen om af te wijken van de code beargumenteerd toe, volgens het 'pas toe of leg uit'-principe. De organisatie geeft aan welke bestuurswijzigingen	12,50%	12,50%	12,50%	1	12,50%
Dim. 1	Totaal	100,00%	100,00%	100,00%	6	75,00%

Binnen dit eerste scenario zijn er twee mogelijke deelscenario's op basis van de voorgestelde wegingsopties van de deelcriteria (zie verder). Ongeacht de gekozen wegingsoptie, zal de overheid een overschot ter beschikking hebben na het uitkeren van de beschikbare subsidies. Er is een uitzondering op die regel: wanneer alle federaties de maximumscore behalen voor alle indicatoren, hetgeen zou aangeven dat de situatie inzake goed bestuur optimaal is in Vlaamse sportfederaties. De uitvoerder adviseert om het overschot te investeren in ondersteunend beleid inzake goed bestuur. Ook kan het worden overgeheveld naar het volgende jaar zodat de totaal te verdelen gelden stijgen en organisaties sterker worden beloond voor het implementeren van de indicatoren. In dat geval dient men wel op te letten voor het creëren van ongewenste concurrentie tussen de federaties, dewelke het uitwisselen van goede praktijken bemoeilijkt (zie verder). Ook mengvormen zijn denkbaar.

5.1.3 Scenario 2: maximumbudgetscenario

Ook het tweede scenario vertrekt van de toepassing van alle indicatoren door alle federaties, maar het totaal beschikbare budget wordt volledig verdeeld over de federaties op basis van hun prestaties. Federaties die beter scoren, verdienen meer. De concrete berekening blijft vrij eenvoudig. Het totaalbudget wordt immers gedeeld door het totaal van behaalde punten opdat de subsidie per punt kan worden vastgesteld. Vervolgens worden de subsidies per federatie berekend op basis van de behaalde score. De deelscenario's die gelden voor het eerste scenario zijn eveneens van toepassing op basis van de voorgestelde wegingsopties van de deelcriteria (zie verder).

De uitvoerders beklemtonen dat ze geen voorstander zijn van dit scenario, omdat federaties meer verdienen naarmate andere federaties slechter scoren. Voorbeelden uit het buitenland leren dat dit scenario onnodige en zelfs ongewenste concurrentie tussen de federaties creëert, wat het uitwisselen van goede praktijken bemoeilijkt. Federaties die goed scoren op de indicatoren worden namelijk ontmoedigd om hun goede praktijken te delen omdat dit zal resulteren in een minder groot deel van het beschikbare budget.

5.1.4 Wegingsopties

Voor alle scenario's bestaan er wegingsopties. Wegingen hebben belangrijke implicaties en moeten dus de uiting zijn van weloverwogen en geïnformeerde beleidskeuzes. Twee basisopties tekenen zich af. Optie 1 ('alles of niets') heeft het grootste sturingspotentieel; optie 2 ('weging') geniet de voorkeur heeft van de uitvoerder gegeven de afwezigheid van een nulmeting. Binnen een termijn van twee jaar zou men evenwel de overstap moeten kunnen realiseren naar optie 1.

Bij optie 1 kan een federatie enkel 1 scoren op een indicator indien men aan alle subcriteria voldoet (Figuur 10). Bij optie 2 worden de deelcriteria gewogen (Figuur 11). Men bekomt een score voor de indicator ook wanneer men niet aan alle subcriteria voldoet (tenzij men nul scoort op alle deelcriteria).

Figuur 10. Wegingsoptie 1 deelcriteria ('alles of niets')

Dimensie 1: Transparantie				
Indicator	Criteria voor evaluatie	Ja/Nee/Nvt	Score	
1.1	De organisatie publiceert haar statuten, interne reglementen, organigram en sportregels op haar website. Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	Publiceert de organisatie de meest recente versies van de statuten, interne reglementen, organigram, sportregels en meerjarenplan op haar website?	ja	1
		Zijn deze documenten voor iedereen toegankelijk en terug te vinden via (doorklikken op) de homepagina?	ja	
1.2	De organisatie publiceert haar meerjarenplan op haar website. Dit document is eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	Publiceert de organisatie de meest recente versie van het meerjarenplan op haar website?	ja	0
		Is dit document voor iedereen toegankelijk en terug te vinden via (doorklikken op) de homepagina?	nee	
1.3	De organisatie publiceert het jaarverslag op de website. Dit document is eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	Publiceert de organisatie de meest recente versie van het jaarverslag?	ja	1
		Is dit document voor iedereen toegankelijk en terug te vinden via (doorklikken op) de homepagina?	ja	
1.4	De organisatie publiceert een publieke versie van de notulen van de raad van bestuur op haar website. Om redenen van privacy of discretie is volledige transparantie soms niet aangewezen. Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	Publiceert de organisatie belangrijke beslissingen van de raad van bestuur op haar website?	ja	0
		Publiceert de organisatie motiveringen van deze beslissingen?	nee	
		Worden de belangrijke beslissingen van alle vergaderingen van de raad van bestuur van de afgelopen 12 maanden gepubliceerd?	ja	

Figuur 11. Wegingsoptie 2 deelcriteria ('weging')

Indicator	Criteria voor evaluatie	Ja/Nee/Nvt	Omzetting	Gemiddelde score	
1.1	De organisatie publiceert haar statuten, interne reglementen, organigram en sportregels op haar website. Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	Publiceert de organisatie de meest recente versies van de statuten, interne reglementen, organigram, sportregels en meerjarenplan op haar website?	ja	1	1
		Zijn deze documenten voor iedereen toegankelijk en terug te vinden via (doorklikken op) de homepagina?	ja	1	
1.2	De organisatie publiceert haar meerjarenplan op haar website. Dit document is eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	Publiceert de organisatie de meest recente versie van het meerjarenplan op haar website?	ja	1	0,5
		Is dit document voor iedereen toegankelijk en terug te vinden via (doorklikken op) de homepagina?	nee	0	
1.3	De organisatie publiceert het jaarverslag op de website. Dit document is eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	Publiceert de organisatie de meest recente versie van het jaarverslag?	ja	1	1
		Is dit document voor iedereen toegankelijk en terug te vinden via (doorklikken op) de homepagina?	ja	1	
1.4	De organisatie publiceert een publieke versie van de notulen van de raad van bestuur op haar website. Om redenen van privacy of discretie is volledige transparantie soms niet aangewezen. Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	Publiceert de organisatie belangrijke beslissingen van de raad van bestuur op haar website?	ja	1	0,66666667
		Publiceert de organisatie motiveringen van deze beslissingen?	nee	0	
		Worden de belangrijke beslissingen van alle vergaderingen van de raad van bestuur van de afgelopen 12 maanden gepubliceerd?	ja	1	

5.2 Software

Ter facilitering van de evaluatie van de harde en de zachte indicatoren werd, op basis van de voorgestelde scenario's, evaluatie-software ontwikkeld door Erik Heggen. De software is bijgevoegd via memystick; Bijlage 5 geeft toelichting bij de gebruikte formules.

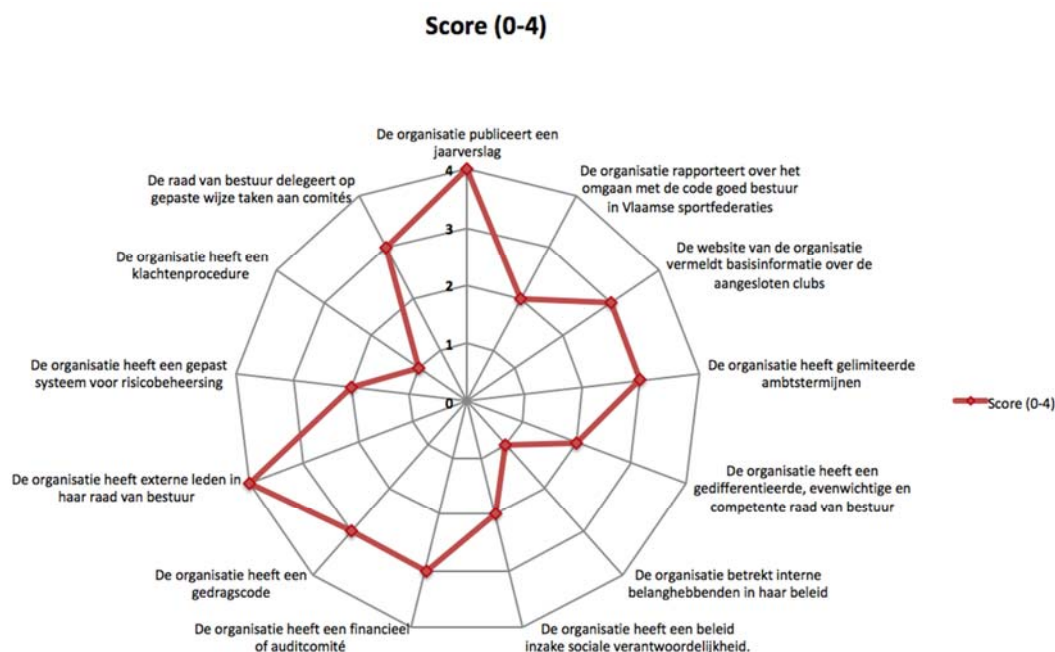
De software laat toe om op eenvoudige wijze per federatie de scores voor de harde indicatoren en het afgeleide bedrag te berekenen. Onderstaande figuur presenteert een fictieve berekening ter illustratie.

Figuur 5. Berekening scores harde indicatoren en uitgekeerde bedrag voor federatie X

Goed Bestuur in Vlaamse Sportfederaties			
Overzicht Sportfederatie X:			
Totaal te verdienen bedrag:	€ 100.000,00		
Score van de federatie:	65,43%		
Verdiende bedrag:	€ 65.425,08		
Beleidskeuzes:			
Dimensie	Weging dimensie	Behaalde Score	Gewogen Score
Transparantie:	33,33%	77,08%	25,69%
Democratie	33,33%	55,56%	18,52%
Interne Verant. & Controle	33,33%	63,64%	21,21%
Totaal:	100,00%	65,43%	65,43%

Daarnaast laat de software toe om de scores op de zachte indicatoren op een overzichtelijke manier weer te geven aan de hand van een spinnenwebdiagram. Onderstaande figuur presenteert een fictieve voorstelling ter illustratie.

Figuur 13. Voorstelling scores zachte indicatoren voor federatie X aan de hand van een spinnenwebdiagram



5.3 Aanbevelingen

1. Ontwikkel een kaderend en ondersteunend beleid

Het ontwikkelen van een kaderend en ondersteunend beleid is een *conditio sine qua non* voor een correcte implementatie van de harde indicatoren. Het is aanbevolen dat de overheid een beleid ontwikkelt dat gericht is op:

- het aanmoedigen van het delen van goede praktijkvoorbeelden inzake gedragscodes, klachtenprocedures, bestuurdersprofielen, procedures voor belangenconflicten, jaarverslagen, financiële comités, verkiezingsprocedures, ...
- het aanmoedigen van het delen van middelen en faciliteiten, bijvoorbeeld op het vlak van administratieve en juridische ondersteuning (ethisch tribunaal)
- het faciliteren van de zoektocht naar geschikte onafhankelijke bestuurders en/of leden van comités
- het organiseren van vorming en opleiding inzake goed bestuur (thematische conferenties, lezingen, workshops, discussiegroepen, ...)
- het uitwerken van concrete (ondersteunende) projecten inzake goed bestuur en het verstrekken van advies op maat aan de federaties

Zoals besproken, kan de overheid het restbedrag in scenario 1 daartoe aanwenden. Zo kan een positief discours ontwikkeld worden door te communiceren dat ook de niet-uitgekeerde bedragen worden geïnvesteerd in de federaties, zij het onrechtstreeks.

2. Ontwikkel en hanteer een positief discours

Het is van cruciaal belang dat de overheid een positief discours hanteert dat gericht is op de bewustmaking van het belang van de implementatie van goed bestuur. De vooropgestelde oefening heeft meer kans op slagen bij een discours van *mogelijkheden en baten* dan van *bependingen en kosten*. Zo is het aanbevolen om te spreken over 'investerings' eerder dan subsidies'. Wat zeker vermeden moet worden, is dat goed bestuur door de federaties wordt gepercipieerd als een sanctioneringsinstrument ten bate van de overheid. In combinatie met een kaderend en ondersteunend beleid, kan een positief discours bijdragen tot de vooropgestelde cultuurverandering en voorkomen dat de implementatie van de indicatoren door de sector wordt gepercipieerd als een weinig relevante en belastende jaarlijkse papieren oefening die vooral de overheid aanbelangt.

3. Inventariseer de status quo alvorens beleidskeuzes te maken (nulmeting)

Het is sterk aangeraden om beslissingen over de weging van indicatoren of de eventuele differentiatie tussen (grote en kleine) federaties te nemen op basis van een grondige kennis van de stand van zaken. Om die reden is het aangewezen om de harde indicatoren in eerste instantie te implementeren met gelijke weging (voor zowel indicatoren als deelcriteria) en zonder differentiatie tussen grote en kleine federaties. Op basis van een analyse van de resultaten kan men vervolgens weloverwogen en geïnformeerde beleidskeuzes maken.

4. Inventariseer de status quo alvorens criteria en/of indicatoren toe te voegen (nulmeting)

Het is sterk aangeraden om beslissingen over de toevoeging en weging van criteria en/of indicatoren te nemen op basis van een grondige kennis van de status quo. Op basis van een analyse van de resultaten van de implementatie van de harde en zachte indicatoren kan men op weloverwogen en geïnformeerde manier beslissen om criteria te verstrengen en/of indicatoren toe te voegen.

5. Vermijd een uiterst rigide meting van goed bestuur

De voorgestelde harde indicatoren bieden een duidelijk afgebakend kader waarbinnen de federaties vrij invulling kunnen geven aan de concrete implementatie van elementen van goed bestuur. Het is sterk afgeraden om de voorgestelde indicatoren en criteria verder te verstrengen. Een verdere vernauwing ondermijnt het responsabiliseringsproces dat de indicatoren beogen te stimuleren.

6. Steun zo weinig mogelijk op zelfevaluatie

Het is sterk aangeraden om zo weinig mogelijk te steunen op zelfevaluatie. Een gedegen zelfevaluatie kan de beoogde evaluatieoefening voeden, maar uiteraard nooit vervangen. Zelfevaluatie biedt zelden een betrouwbare en valide meting. De bestudeerde *best practices* bevestigen dat het aangewezen is dat een persoon extern aan de federaties (maar met voldoende kennis van zaken) de nodige gegevens verzamelt om de objectiviteit van de evaluatie te garanderen. Om deze gegevensverzameling te faciliteren is het wel aangeraden dat de federaties schriftelijk rapporteren over de stand van zaken met betrekking tot de harde indicatoren. De implementatiefiches en duidingsfiches kunnen daartoe worden aangewend.

7. Organiseer individuele gesprekken met de federaties

Met het oog op een valide evaluatie is het sterk aangeraden om individuele gesprekken te organiseren met de federaties, zodat verdere controle van de aangeleverde informatie en documentatie mogelijk is. Een dergelijke aanpak bespoedigt ook een vertrouwensband tussen de evaluator en de federaties en draagt bij tot de beoogde cultuurverandering.

8. Breng de gevraagde evaluatiecapaciteit in kaart en werk met een beperkte groep van beoordelaars

Het is sterk aangeraden om de door de overheid te investeren middelen voor de evaluatie van de harde (en zachte) indicatoren nauwgezet in kaart te brengen. Hierbij moet de opdrachtgever een realistische inschatting maken van de werklust. Volgens de experts duurt de verzameling van gegevens ongeveer twee uur per federatie wanneer men persoonlijke gesprekken organiseert. Met het oog op een betrouwbare evaluatie, is het bovendien sterk aan te raden om de evaluatie van de federaties door een beperkt aantal personen te laten uitvoeren. De experts gaven immers aan dat een grote groep van beoordelaars noodzakelijkerwijs leidt tot een vertekening van de resultaten, ook wanneer het meetinstrument een hoge mate van betrouwbaarheid heeft.

9. Implementeer de indicatoren volgens het 'pas toe of leg uit'-principe

In een heel beperkt aantal gevallen, zoals bij afwezigheid van bestuursvergoedingen, zullen bepaalde criteria niet van toepassing blijken op bepaalde federaties. Het is aan te raden om dit geval per geval te beoordelen via het welbekende 'pas toe of leg uit'-principe. Meer specifiek betekent dit dat op basis van een gegronde en gemotiveerde uitleg kan geoordeeld worden dat een indicator en/of criterium niet van toepassing is op een bepaalde federatie.

10. Rapporteer over de resultaten

Om de implementatie van de harde indicatoren te faciliteren, kan de overheid rapporteren over de behaalde scores van de federaties. Door interne belanghebbenden en het ruime publiek te informeren over de resultaten, worden de kosten van niet-implementatie verhoogd voor de federaties. Het is aan te raden om in een eerste fase in algemene termen te rapporteren over de positieve elementen en tekortkomingen van de individuele federaties inzake goed bestuur. In een latere fase kan men beslissen om alle scores openbaar te maken.

6 Implementatiefiches harde indicatoren

Arnout Geeraert

Dit hoofdstuk bevat 29 implementatiefiches ter facilitering van de implementatie door de Vlaamse sportfederaties van de voorgestelde harde indicatoren (opleveringselement 2). Voor elke harde indicator wordt toelichting gegeven bij de relevantie en meting.

Ter facilitering van de implementatie wordt ook een opleidingsmoment voorzien in overleg met de VSF (opleveringselement 6).

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 1: Transparantie

Indicator 1.1

De organisatie publiceert haar statuten, interne reglementen, organigram en sportregels op haar website. Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.

Het openbaar maken van deze (basis)documenten is een eerste cruciale stap naar een transparante werking van de organisatie. Statuten zijn een reeks fundamentele principes volgens dewelke een organisatie bestuurd wordt. Interne reglementen regelen het interne bestuur van de organisatie. Statuten en interne reglementen moeten duidelijk, ondubbelzinnig en bondig opgesteld zijn. Zaken waarvan kan verwacht worden dat ze regelmatig aangepast en bijgewerkt zullen worden kunnen beter in het intern reglement worden vastgelegd. Met sportregels worden de sportregels in de strikte zin bedoeld, zoals technische regels, competitierregels en selectiecriteria. Het organigram geeft een visuele weergave van de structuur van de organisatie, met inbegrip van de relatie tussen de diverse eenheden.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Publiceert de organisatie de meest recente versies van de statuten, interne reglementen, organigram, sportregels en meerjarenplan op haar website?	
Zijn deze documenten voor iedereen toegankelijk en terug te vinden via (doorklikken op) de homepagina?	

Opmerkingen voor implementatie

De documenten moeten publiek beschikbaar zijn via de website van de organisatie. Ze moeten te raadplegen zijn via de homepagina van de website, maar uiteraard niet noodzakelijk op die pagina terug te vinden zijn. Idealiter heeft de website een sectie die gewijd is aan de governance van de organisatie waar de documenten kunnen gedownload worden.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 1: Transparantie

Indicator 1.2

De organisatie publiceert haar beleidsplan op haar website. Dit document is eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.

In het meerjarenbeleidsplan worden de missie, visie en strategie van de organisatie uitgewerkt. De missie definieert de reden van bestaan en de identiteit van de organisatie. De visie definieert een beeld van wat de organisatie wilt zijn. De strategie geeft aan welke middelen op welke manier worden ingezet om de visie te verwezenlijken. Hierbij worden financiële doelstellingen gekoppeld aan strategische doelstellingen. De raad van bestuur stelt jaarlijks een beleidsplan en een begroting op die gebaseerd zijn op het meerjarenbeleidsplan en de lange termijn financiële planning.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Publiceert de organisatie het gehanteerde beleidsplan op haar website?	
Is dit document voor iedereen toegankelijk en terug te vinden via (doorklikken op) de homepagina?	

Opmerkingen voor implementatie

De documenten moeten publiek beschikbaar zijn via de website van de organisatie. Ze moeten te raadplegen zijn via de homepagina van de website, maar uiteraard niet noodzakelijk op die pagina terug te vinden zijn. Idealiter heeft de website een sectie die gewijd is aan de governance van de organisatie waar de documenten kunnen gedownload worden.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 1: Transparantie

Indicator 1.3

De organisatie publiceert het jaarverslag op de website. Dit document is eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.

Het jaarverslag geeft een overzicht van de verwezenlijkingen van de organisatie in het voorbije jaar. Een goed jaarverslag vereist zorgvuldige interne procedures die leiden tot tijdige en nauwgezette interne rapportering. Door de online publicatie van het jaarverslag krijgen alle betrokkenen een goed beeld over of en hoe de organisatie de vooropgestelde doelen heeft behaald. Het jaarverslag:

- vermeldt de visie en missie en de strategische doelstellingen van de organisatie en hoe de organisatie deze het afgelopen jaar heeft bereikt;
- geeft een getrouw beeld van de financiële toestand en resultaten;
- bevat een verslag over de werking van de interne comités;
- rapporteert over door de organisatie (mede) georganiseerde kampioenschappen en evenementen;
- vermeldt de actuele samenstelling van de raad van bestuur en geeft aan welke bestuurders kwalificeren als onafhankelijke bestuurders (zie onder).
- geeft een overzicht van de relevante nevenfuncties van de leden van de raad van bestuur;
- rapporteert over de verklaringen van belangenconflicten en de goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van belangenconflicten;
- rapporteert over de risico's en onzekerheden waarmee de organisatie wordt geconfronteerd en hoe men deze tracht te beheersen;
- bevat de bestuurdersprofielen die door de organisatie werden vastgesteld;
- bevat een remuneratieverslag (zie onder);
- bevat verslagen over door de organisatie (mede) georganiseerde kampioenschappen en evenementen;
- rapporteert over het omgaan met de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Publiceert de organisatie het meest recente jaarverslag?	
Publiceert de organisatie de jaarverslagen van de 4 voorgaande jaren?	
Zijn deze documenten voor iedereen toegankelijk en terug te vinden via (doorklikken op) de homepage?	

Opmerkingen voor implementatie

De documenten moeten publiek beschikbaar zijn via de website van de organisatie. Ze moeten te raadplegen zijn via de homepage van de website, maar uiteraard niet noodzakelijk op die pagina

terug te vinden zijn. Idealiter heeft de website een sectie die gewijd is aan de governance van de organisatie waar de documenten kunnen gedownload worden.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 1: Transparantie

Indicator 1.4

De organisatie publiceert een publieke versie van de notulen van de raad van bestuur op haar website. Om redenen van privacy of discretie is volledige transparantie soms niet aangewezen. Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.

Notulen geven een samenvatting van de besprekingen binnen de raad van bestuur en vermelden besluiten. Ze moeten tijdig verspreid worden en worden goedgekeurd door de raad van bestuur. Door een publieke versie van de notulen te publiceren legt de raad van bestuur meer verantwoording af over de agenda en bestuursbesluiten.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Publiceert de organisatie een publieke versie van de notulen van de raad van bestuur op haar website? Om redenen van privacy of discretie kan volledige transparantie soms niet aangewezen zijn.	
Geven de notulen een samenvatting van de besprekingen en de (motivering van) de beslissingen weer?	
Wordt een publieke versie van de notulen van alle vergaderingen van de raad van bestuur van de afgelopen 12 maanden gepubliceerd?	

Opmerkingen voor implementatie

Het is niet wenselijk dat de organisatie de officiële versie van de notulen publiek maakt. Om redenen van privacy en discretie is volledige transparantie soms niet aangewezen. De organisatie publiceert een publieke versie van de notulen waarin in elk geval de bestuursbesluiten worden opgenomen die de algemene vergadering aanbelangen. Deze besluiten worden verantwoord. Het is niet de bedoeling dat de publieke versie van de notulen de discussies weergeeft die binnen de raad van bestuur werden gevoerd.

De documenten moeten publiek beschikbaar zijn via de website van de organisatie. Ze moeten te raadplegen zijn via de homepagina van de website, maar uiteraard niet noodzakelijk op die pagina terug te vinden zijn. Idealiter heeft de website een sectie die gewijd is aan de governance van de organisatie waar de documenten kunnen gedownload worden.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 1: Transparantie

Indicator 1.5

De organisatie publiceert de notulen van de algemene vergadering op de website.

De notulen geven een accurate samenvatting weer van de besprekingen en stemmingen binnen de algemene vergadering. Door de notulen te publiceren legt de organisatie meer verantwoording af over haar algemene beleid.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Publiceert de organisatie de notulen en resultaten van de stemmingen van de algemene vergadering op haar website?	
Geven de notulen een samenvatting van de besprekingen en de resultaten van de stemmingen weer?	
Publiceert de organisatie de notulen van de algemene vergaderingen die de afgelopen vier jaar plaatsvonden?	

Opmerkingen voor implementatie

In tegenstelling tot indicator 1.4 is het de bedoeling dat de officiële versies van de notulen publiek worden gemaakt.

De documenten moeten publiek beschikbaar zijn via de website van de organisatie. Ze moeten te raadplegen zijn via de homepagina van de website, maar uiteraard niet noodzakelijk op die pagina terug te vinden zijn. Idealiter heeft de website een sectie die gewijd is aan de governance van de organisatie waar de documenten kunnen gedownload worden.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 1: Transparantie

Indicator 1.6

De website van de organisatie vermeldt de actuele samenstelling van de raad van bestuur en vermeldt voor elk lid van de raad van bestuur de start- en einddatum van het mandaat. Indien van toepassing vermeldt de website eveneens het aantal en de duurtijd van de voorgaande mandaten.

Het online publiceren van deze informatie brengt alle belanghebbenden op eenvoudige wijze op de hoogte van de samenstelling van de raad van bestuur en van de duurtijd van de mandaten.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Vermeldt de website van de organisatie de actuele samenstelling van de raad van bestuur?	
Wordt voor elk lid van de raad van bestuur de start- en einddatum van het mandaat vermeld?	
Wordt het aantal en de duurtijd van de voorgaande mandaten vermeld (indien van toepassing)?	

Opmerkingen voor implementatie

Het volstaat om de gevraagde informatie te publiceren op de website. Deze informatie wordt best samengebracht op één pagina.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 1: Transparantie

Indicator 1.7

De organisatie rapporteert in het jaarverslag op individuele of geaggregeerde wijze over de remuneratie van de leden van de raad van bestuur.

Met de term remuneratie wordt het geheel van vergoedingen bedoeld die men ontvangt in ruil voor gepresteerde diensten. De remuneratie van de directieleden wordt door de raad van bestuur vastgesteld. De remuneratie van de leden van de raad van bestuur wordt vastgelegd door de algemene vergadering of een door de algemene vergadering gemandateerd orgaan. Een gezond principe is dat niemand over zijn eigen remuneratie kan beslissen. Leden van de raad van bestuur mogen een (onkosten)vergoeding ontvangen, maar moeten hier open over communiceren. Zo worden misverstanden vermeden.

criterium voor evaluatie	JA/NEE
Rapporteert de organisatie in het jaarverslag op individuele of geaggregeerde wijze over de bestuursvergoeding van de leden van de raad van bestuur en de voordelen in natura?	

Opmerkingen voor implementatie

In het verslag moet de remuneratie van de leden van de raad van bestuur duidelijk omschreven zijn (in een afzonderlijke sectie). Dit mag op individuele wijze of op geaggregeerde wijze. Het verslag moet alle types vergoedingen (vaste remuneratie, onkostenvergoedingen, voordelen in natura) weergeven en duidelijk omschrijven om welke soort vergoeding het gaat.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 1: Transparantie

Indicator 1.8

De organisatie rapporteert in het jaarverslag over de verklaringen van belangenconflicten en de goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van belangenconflicten.

Onder belangenconflict wordt elke situatie begrepen waarin een lid van de raad van bestuur dient mee te beslissen over bepaalde handelingen en verrichtingen die voor hem of haar een direct of indirect persoonlijk voordeel kunnen opleveren. Het is belangrijk op te merken dat het normaal is dat belangenconflicten zich voordoen. Soms zijn ze zelfs onvermijdelijk. Alle vormen van belangenconflicten trachten te verbannen is dus een onmogelijke en vaak zelfs ongewenste opgave. Het kan dus niet zo zijn dat het louter bestaan van een belangenconflict wordt beschouwd als een overtreding. Het is echter belangrijk om op een correcte manier om te gaan met belangenconflicten. Hiertoe moet men trachten conflicten te voorkomen, zorgen dat conflicten worden aangemeld en gerapporteerd en in bepaalde gevallen leden van de raad van bestuur verplichten om niet deel te nemen aan de stemming en/of discussies. Een heldere communicatie is hierbij van cruciaal belang om misverstanden te voorkomen.

criterium voor evaluatie	JA/NEE
Rapporteert de organisatie in het jaarverslag over de verklaringen van belangenconflicten en de goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van belangenconflicten?	

Opmerkingen voor implementatie

Deze indicator is verbonden met indicatoren 3.9 en 3.10. Een procedure inzake belangenconflicten (indicator 3.10) moet ervoor zorgen dat belangenconflicten worden gemeld in de notulen en bijgehouden in een register. In het jaarverslag wordt vervolgens gerapporteerd over de gemelde belangenconflicten en over de goedgekeurde besluiten waarbij er sprake is van belangenconflicten.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 1: Transparantie

Indicator 1.9

De organisatie rapporteert in het jaarverslag over het omgaan met de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties. De organisatie licht de gevallen waar wordt gekozen om af te wijken van de code beargumenteerd toe, volgens het 'pas toe of leg uit'-principe. De organisatie geeft aan welke bestuurswijzigingen in de afgelopen 12 maanden zijn doorgevoerd en welke wijzigingen worden gepland.

Goed bestuur implementeren gaat verder dan het louter implementeren van de indicatoren die gekoppeld zijn aan financiering en vereist een breder responsabiliseringsproces. Om dit proces te faciliteren wordt van de organisaties verwacht dat ze op een beargumenteerde manier rapporteren over het omgaan met goed bestuur. De harde indicatoren die worden gekoppeld aan financiering werden daarom aangevuld met een beperkt aantal zachte indicatoren, geselecteerd op basis van de code en in functie van de accenten die de overheid wil leggen. Deze zetten federaties via bewustmaking aan tot bredere implementatie van goed bestuur en faciliteren bijgevolg cultuurverandering.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Werd in het laatst verschenen jaarverslag gerapporteerd over de wijze waarop de federatie is omgegaan met de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties op basis van de harde en zachte indicatoren?	
Licht de organisatie de gevallen waar wordt gekozen om af te wijken van de code beargumenteerd toe, volgens het 'pas toe of leg uit'-principe?	
Geeft de organisatie in het jaarverslag aan welke bestuurswijzigingen in de afgelopen 12 maanden zijn doorgevoerd en welke wijzigingen worden gepland?	

Opmerkingen voor implementatie

De organisaties rapporteren per harde en zachte indicator of de indicator al dan niet werd geïmplementeerd en welke stappen er eventueel worden gezet inzake implementatie. Gevallen waar wordt gekozen om af te wijken van de indicatoren worden beargumenteerd toegelicht. Daarnaast geeft de organisatie aan welke bestuurswijzigingen (al dan niet gekoppeld aan de indicatoren of de code van goed bestuur) in de afgelopen 12 maanden zijn doorgevoerd en welke wijzigingen worden gepland.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 2: Democratie

Indicator 2.1

De raad van bestuur stelt op basis van de visie, missie en strategische doelen van de organisatie de gewenste profielen van de leden van de raad van bestuur op. Deze worden ter goedkeuring aan de algemene vergadering voorgelegd.

De zoektocht naar (geschikte) leden van de raad van bestuur is vaak moeilijk. Dit is vooral zo voor kleine federaties. Bestuurdersprofielen helpen om deze zoektocht faciliteren doordat men gericht op zoek kan gaan en potentiële kandidaten een duidelijker en realistischer beeld krijgen van wat van hen verwacht wordt. In deze profielen wordt gedetailleerd beschreven hoe de rol van het bestuur ingevuld wordt in het kader van de visie, missie en strategische doelen en welke consequentie dat voor de functieprofielen van bestuursleden heeft.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Bestaat er een document waarin per bestuursfunctie de bestuurstaken, verantwoordelijkheden, gevraagde achtergrond en gevraagde competenties van de bestuurder zijn beschreven?	
Worden deze profielen gemotiveerd op basis van de in het document beschreven rol van het bestuur en de visie, missie en strategische doelen van de organisatie?	
Zijn deze profielen goedgekeurd door de algemene vergadering?	
Bestaat er een document dat bepaalt dat de raad van bestuur de reële en de gewenste profielen periodiek en bij het ontstaan van elke vacature evalueert? Kan de organisatie aantonen dat deze evaluatie conform met deze verplichting heeft plaatsgevonden?	

Opmerkingen voor implementatie

De organisatie moet eerst vastleggen welke rol(len) de raad van bestuur moet opnemen in de organisatie met het oog op het realiseren van de visie. Een bestuur kan bijvoorbeeld veeleer controlerend optreden en zich concentreren op zijn toezichtstaak op de directie. Anderzijds kan de raad van bestuur de directie actief adviseren inzake bepaalde thema's zoals financiën, juridische zaken, communicatie, sporttechnische zaken en humanresourcesmanagement. In kleine federaties kan het soms zelfs aangewezen zijn dat de raad van bestuur operationele taken vervult.

Op basis van de gedefinieerde rol(len) worden de specifieke profielen gedefinieerd. In deze profielen wordt beschreven over welke specifieke professionele en persoonlijke competenties de individuele leden van de raad van bestuur zouden moeten beschikken. Wat betreft professionele competenties is elke raad van bestuur gebaat bij zowel generalisten als specialisten. Relevante gespecialiseerde kennisdomeinen zijn bijvoorbeeld boekhouden en financiën, juridische zaken, humanresourcesmanagement, marketing en communicatie en sporttechnische zaken. Generische vaardigheden die relevant zijn in een (sport)bestuur zijn onder meer onderhandelingsvaardigheden,

ervaring in het verwerven van sponsorgelden en bestuurservaring. Persoonlijke kenmerken van bestuurders kunnen ook erg belangrijk zijn voor het functioneren van de raad van bestuur. Een voorzitter is bijvoorbeeld best communicatief sterk, kan tegengestelde standpunten verzoenen, heeft leiderscapaciteiten en is in staat om een eigen kritische mening te vormen. Ten slotte kan ook de maatschappelijke functie van een lid van de raad van bestuur relevant zijn. Een bestuurder met goede contacten in de bedrijfswereld, politiek of sportsector kan bijvoorbeeld erg nuttig zijn voor de organisatie.

Naast intellectuele kenmerken is het aan te raden om ook rekening te houden met demografische kenmerken, zoals gender, leeftijd en etniciteit.

Ten slotte moet de raad van bestuur actief op zoek gaan naar kandidaat-bestuurders die beantwoorden aan de vooropgestelde profielen. Deze taak kan best worden gedelegeerd aan een benoemingscomité, maar dit is geen verplichting. Het is belangrijk op te merken dat het mogelijk is dat zittende leden van de raad van bestuur niet voldoen aan de vooropgestelde profielen (dit zal waarschijnlijk het geval zijn bij de invoering van de profielen). De algemene vergadering is uiteraard steeds vrij om de leden van de raad van bestuur naar eigen goeddunken te benoemen. Eventueel kan men overwegen om bestuurders te coöpteren om op korte termijn hiaten inzake vaardigheid en deskundigheid op te vullen.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 2: Democratie

Indicator 2.2

De raad van bestuur legt de procedures vast voor het opstellen van de agenda voor elke vergadering, het verloop van de vergadering en de goedkeuring van besluiten. De voorzitter van de raad van bestuur ziet toe op de correcte navolging van deze procedures.

Goede procedures stroomlijnen de werking van de raad van bestuur.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Beschikt de organisatie over een document waarin de procedures voor het opstellen van de agenda voor elke vergadering, het verloop van de vergadering en de goedkeuring van besluiten is vastgelegd?	
Wordt de toezichthoudende rol van de voorzitter op deze procedure vastgelegd in het document?	

Opmerkingen voor implementatie

De organisatie moet drie procedures vastleggen. De procedures voor het verloop van de vergadering kunnen de duurtijd van de vergaderingen vastleggen en waarborgen dat aan elk te bespreken item voldoende discussietijd wordt toegewezen. De te bespreken items op de agenda van de raad van bestuur moeten in principe gerelateerd zijn aan de strategische doelstellingen van de organisatie.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 2: Democratie

Indicator 2.3

De organisatie bepaalt zowel voor de raad van bestuur als voor de algemene vergadering een gepast quorum.

Een quorum bepaalt het aantal (stemgerechtigde) leden van een college dat minstens aanwezig moet zijn om wettig te beraadslagen en besluiten te nemen. Een gepast quorum voorkomt dat een kleine groep in staat is om de macht te monopoliseren.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Beschikt de organisatie over een document waarin zowel voor de raad van bestuur als voor de algemene vergadering een quorum is vastgelegd?	

Opmerkingen voor implementatie

De organisatie kan vrij een gepast quorum voor de raad van bestuur en de algemene vergadering bepalen, maar dient rekening te houden met de voorwaarden in art. 8 van de vzw-wet inzake statutenwijziging.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 2: Democratie

Indicator 2.4

De organisatie beperkt de mandaten van de leden van de raad van bestuur in de tijd en zorgt ervoor dat de maximale aaneengesloten zittingsperiode de 12 jaar niet overschrijdt.

Het beperken van mandaten in de tijd vormt een remedie voor de realiteit van frequente herverkiezing. Beperkte mandaten voorkomen machtsconcentratie en ongeïnteresseerde kiezers, maar zorgen ook voor nieuwe ideeën en meer diversiteit in de raad van bestuur.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Wordt in de statuten van de organisatie vastgelegd dat er voor bestuursfuncties een maximale aaneengesloten zittingsperiode geldt?	
Overschrijdt deze periode de maximumduur van 12 jaar niet?	

Opmerkingen voor implementatie

De organisatie bepaalt vrij welke beperking wordt ingesteld, zolang de maximale aaneengesloten zittingsperiode niet langer duurt dan 12 jaar. De organisatie kan eventueel strengere voorwaarden bepalen voor de zittingstermijn van de voorzitter. In de ideale situatie kunnen alle bestuurders maximum twee mandaten van drie of vier jaar zetelen in de raad van bestuur, waarna ze niet meer herkozen kunnen worden.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 2: Democratie

Indicator 2.5

De organisatie stelt een gefaseerd rooster van aftreden in voor de leden van de raad van bestuur waardoor telkens slechts een deel van de leden vervangen wordt en de continuïteit van het bestuur gewaarborgd blijft.

Een gefaseerd rooster van aftreden waarborgt de continuïteit van het bestuur en zorgt ervoor dat het organisatiegeheugen intact blijft.

Criterion voor evaluatie	JA/NEE
Heeft de organisatie een rooster van aan- en aftreden voor alle bestuursfuncties waarin is vastgelegd dat telkens slechts een deel van de leden vervangen wordt?	

Opmerkingen voor implementatie

Bestuurders die sleutelfuncties vervullen in de raad van bestuur (voorzitter, secretaris of penningmeester) kan men beter niet in hetzelfde jaar laten aftreden. Dit is echter geen verplichting.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 2: Democratie

Indicator 2.6

De raad van bestuur vergadert minstens vijf keer per jaar.

Om zijn functie naar behoren te vervullen is het van belang dat de raad van bestuur op regelmatige basis samenkomt. Hoewel het aantal vergaderingen in de praktijk zal variëren per federatie is het aangeraden om minimaal per kwartaal samen te komen plus eenmaal ter voorbereiding van de algemene vergadering.

Criterion voor evaluatie	JA/NEE
Vergaderde de raad van bestuur minstens vijf keer de voorbije 12 maanden?	

Opmerkingen voor implementatie

De organisatie legt het minimumaantal jaarlijkse bijeenkomsten best vast in de statuten of het intern reglement. De evaluatie gebeurt echter op basis van het aantal bijeenkomsten gedurende de voorbije 12 maanden.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 2: Democratie

Indicator 2.7

De organisatie stelt een gestandaardiseerde introductieprocedure in voor nieuwe leden van de raad van bestuur zodat alle leden voldoende kennis hebben over de organisatie en haar omgeving.

Een gestandaardiseerde introductieprocedure bespoedigt het inwerkingsproces van nieuwe leden van de raad van bestuur. Een goede introductieprocedure zorgt ervoor dat alle leden van de raad van bestuur voldoende kennis hebben van de organisatie en haar omgeving en in het bijzonder de werking, financiën en strategie van de organisatie. De introductieprocedure houdt ook in dat de nieuwe leden op de hoogte worden gesteld over de verwachtingen die gekoppeld zijn aan hun profiel.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Beschikt de organisatie over een document waarin een gestandaardiseerde introductieprocedure voor nieuwe bestuurders is vastgelegd?	
Voorziet deze procedure in een individueel gesprek met de voorzitter van de raad van bestuur en een briefing door de directie?	
Ontvangt elk nieuw lid van de raad van bestuur een benoemingsbrief waarin wordt beschreven op basis van welk profiel zij/hij werd aangezocht?	
Ontvangt elk nieuw lid een exemplaar van de statuten en het intern reglement van de organisatie, alsook het meerjarenbeleidsplan?	

Opmerkingen voor implementatie

Bovenstaande elementen moeten aanwezig zijn in de gestandaardiseerde introductieprocedure, maar ook in de praktijk worden toegepast.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 2: Democratie

Indicator 2.8

De algemene vergadering vertegenwoordigt op directe manier of via getrapte vertegenwoordiging alle leden van de organisatie.

Alle (individuele) leden van de organisatie moeten de kans hebben om te participeren in de governance van de organisatie. Dit waarborgt dat het beleid van de organisatie in de eerste plaats in hun (collectieve) belang wordt gevoerd.

criterium voor evaluatie	JA/NEE
Vertegenwoordigt de algemene vergadering rechtstreeks of via getrapte vertegenwoordiging alle leden van de organisatie?	

Opmerkingen voor implementatie

De algemene vergadering moet zo zijn samengesteld dat ze op directe manier of via getrapte vertegenwoordiging alle leden van de organisatie vertegenwoordigt.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 2: Democratie

Indicator 2.9

Binnen de grenzen van de organisatie bestaan geen zelfstandige of autonome (regionale) entiteiten die een eigen beleid kunnen bepalen dat afwijkt van het door de algemene vergadering en de raad van bestuur vastgestelde beleid.

De organisatie moet gekenmerkt zijn door bestuurlijke eenheid om doeltreffend en efficiënt te besturen. Een zogenaamd schaduwbestuur zorgt bovendien niet alleen voor ineffectief en inefficiënt bestuur, het ondermijnt ook de democratische besluitvorming, transparantie en voorspelbaarheid van de organisatie.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Wordt in de statuten van de organisatie vastgelegd dat binnen de grenzen van de organisatie geen zelfstandige of autonome entiteiten kunnen bestaan die een eigen beleid kunnen bepalen dat afwijkt van het door de algemene vergadering en de raad van bestuur vastgestelde beleid?	

Opmerkingen voor implementatie

In het licht van deze indicator is het in elk geval niet toegestaan dat een onderliggende entiteit eigen middelen opspaat die niet ingezet kunnen worden voor de door de organisatie vastgestelde beleidsdoelstellingen.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.1

De afbakening van taken en bevoegdheden tussen de organen van de organisatie wordt vastgelegd in de statuten en het huishoudelijk reglement van de organisatie.

Een goede afbakening van taken en bevoegdheden tussen de organen van de organisatie is van cruciaal belang. Het bevordert de wederzijdse controle en belet dat één entiteit alle macht monopoliseert.

criterium voor evaluatie	JA/NEE
Beschikt de organisatie over een actueel document waarin de afbakening van taken en bevoegdheden tussen de raad van bestuur, de algemene vergadering, de directie en (indien relevant) de comités beschreven is?	

Opmerkingen voor implementatie

De organisatie legt de afbakening van taken en bevoegdheden tussen de raad van bestuur, de algemene vergadering, de directie en (indien relevant) de comités op een heldere manier vast in de statuten en het huishoudelijk reglement. Hierbij wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen bestuurlijke en beleidsmatige, toezichthoudende en uitvoerende taken. Wat betreft beleidsmatige taken bepaalt de raad van bestuur het algemene beleid van de organisatie, wat de volgende elementen inhoudt: de algemene visie en missie, de processen die de eigen werking bepalen, de relatie met de directie en de bevoegdheid van de directie. Verder heeft het de uiteindelijke bevoegdheid over het budget en de financiën. Het bepalen van het operationele beleid is in principe de taak van de directie.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.2

De functies van voorzitter van de raad van bestuur en deze van directeur worden niet gecumuleerd.

Een goede scheiding der machten impliceert dat de functies van voorzitter van de raad van bestuur en deze van directeur worden niet worden gecumuleerd.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Worden de functies van voorzitter van de raad van bestuur en deze van directeur <i>in de praktijk</i> niet gecumuleerd?	
Verbieden de statuten van de organisatie de cumulatie van de functies van voorzitter van de raad van bestuur en deze van directeur?	

Opmerkingen voor implementatie

De statuten van de organisatie moeten eenduidig bepalen dat de functies van voorzitter van de raad van bestuur en deze van directeur niet kunnen worden gecumuleerd. Dit mag ook in de praktijk niet het geval zijn.

De directeur maakt normaal gezien geen deel uit van de raad van bestuur, maar is op de hoogte van en aanwezig op vergaderingen van de raad van bestuur om deze te informeren over de werking van de organisatie en om geïnformeerd te worden over beleidskeuzes. In het geval de directeur toch deel uitmaakt van de raad van bestuur dan kan deze niet betrokken zijn in beslissingen aangaande remuneratie, geen lid blijven van de raad van bestuur na het neerleggen van de directeursfunctie en de functie van voorzitter niet bekleden.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.3

De organisatie legt in de statuten de onverenigbaarheden met lidmaatschap van de raad van bestuur vast.

Om de besluitvorming van de organisatie te vrijwaren van beïnvloeding door oneigenlijke belangen is het belangrijk dat onverenigbaarheden met lidmaatschap van de raad van bestuur worden vastgelegd in de statuten.

criterium voor evaluatie	JA/NEE
Bepalen de statuten van de organisatie welke onverenigbaarheden er zijn met lidmaatschap van de raad van bestuur?	

Opmerkingen voor implementatie

De statuten van de organisatie moeten eenduidig bepalen welke de onverenigbaarheden zijn met lidmaatschap van de raad van bestuur. Deze zijn in elk geval:

- personen die een arbeidsrelatie hebben met een bedrijf dat een commerciële relatie heeft met de organisatie (bijvoorbeeld sponsoren);
- personen die lid zijn van een rechtsprekend orgaan binnen de organisatie.

De organisatie overweegt of het nog bijkomende onverenigbaarheden vastlegt. Enkele voorbeelden zijn:

- directe familieleden van topsporters die lid zijn van de federatie;
- directe familieleden van een lid van het directieteam;
- personen van wie de beroepsbezigheden belangenvermenging zouden kunnen veroorzaken.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.4

De raad van bestuur legt de aan de directie gedelegeerde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast in het huishoudelijk reglement. Indien meerdere personen een directiefunctie bekleden, dan maakt het reglement duidelijk hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de directieleden onderling verdeeld zijn.

Een goede afbakening van bevoegdheden voorkomt misverstanden en bevordert de interne verantwoording en controle.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Beschikt de organisatie over een document waarin is vastgelegd wat de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en de relatie met het bestuur zijn van de directeur of van de persoon die de dagelijkse leiding heeft binnen de organisatie?	
Indien er meerdere personen een directiefunctie bekleden, maakt het document dan duidelijk hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de directieleden onderling verdeeld zijn?	
Wordt in dit document bepaald welke beslissingen aan de directie worden overgelaten en welke beslissingen aan het bestuur toekomen?	
Wordt inzake het afsluiten van contracten met externe partijen een duidelijke (financiële) grens gedefinieerd die bepaalt of de directie dan wel de raad van bestuur bevoegd is?	

Opmerkingen voor implementatie

Bovenvermelde criteria zijn helder en eenduidig opgenomen in het huishoudelijk reglement. Het staat de organisatie echter vrij om deze op maat van de organisatie in te vullen. De organisatie hoeft niet elke individuele gedelegeerde bevoegdheid van de directie te definiëren. Om te vermijden dat het reglement beklemmend werkt, is het immers vaak aangewezen om bevoegdheden te begrenzen in de plaats van elke individuele gedelegeerde bevoegdheid te definiëren.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.5

De raad van bestuur houdt jaarlijks een functioneringsgesprek met de directeur.

Een functioneringsgesprek is geen eenzijdige beoordeling van het functioneren van de werknemer, maar veeleer een dialoog tussen de werknemer en diens leidinggevende over het wederzijdse functioneren. Het is de taak van de raad van bestuur om zorg te dragen voor een goed functionerende directie. Het beoordelen van de prestaties is uiteraard een belangrijk onderdeel hiervan, maar de raad van bestuur moet ook bijdragen aan een goede samenwerking met de directeur. Het onderling afstemmen van wederzijdse verwachtingen is in deze een noodzaak. Een open relatie voorkomt misverstanden.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Vond de voorbije 12 maanden een functioneringsgesprek plaats tussen een lid van de raad van bestuur en de directeur of de persoon die de dagelijkse leiding heeft binnen de organisatie? Beschikt de organisatie over een verslag hiervan?	
Werd het verslag van het functioneringsgesprek goedgekeurd door de raad van bestuur?	

Opmerkingen voor implementatie

Een functioneringsgesprek met de hele raad van bestuur kan door de directie als te bedreigend ervaren worden. Het is daarom meer aangewezen dat een of twee leden van de raad van bestuur het functioneringsgesprek houden met de directeur. In het geval meerdere personen een directiefunctie bekleden en er niet één overkoepelende leidinggevende is aangesteld, worden functioneringsgesprekken georganiseerd met alle leden van de directie.

Het functioneringsgesprek behandelt (1) de individuele prestaties maar ook de verwezenlijkingen van de strategische doelstellingen door de directie, (2) de manier van samenwerken tussen directie en raad van bestuur en (3) feedback aan en verwachtingen ten opzichte van de raad van bestuur.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.6

De algemene vergadering geeft haar goedkeuring aan het door de raad van bestuur voorgestelde meerjarenbeleid, met inbegrip van de missie en strategie, en de lange termijn financiële planning.

Meerjarenbeleidsplannen dragen bij aan de voorspelbaarheid van de organisatie en de verantwoording van de raad van bestuur en de directie. Bovendien bevordert een planmatige aanpak de efficiëntie, doeltreffendheid en transparantie van het beleid.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Heeft de organisatie een meerjarenbeleidsplan waarin de visie, de missie en de strategie van de organisatie zijn beschreven dat werd goedgekeurd door de algemene vergadering?	
Heeft de organisatie voor het komende (boek)jaar een door de algemene vergadering goedgekeurd jaarplan dat is afgeleid van het meerjarenplan?	
Heeft de organisatie voor het komende (boek)jaar een door de algemene vergadering goedgekeurde jaarbegroting die is afgeleid van de meerjarenbegroting?	

Opmerkingen voor implementatie

De organisatie werkt in het meerjarenbeleidsplan de missie, visie en strategie van de organisatie uit en legt de lange termijn financiële planning vast. De missie definieert de reden van bestaan en de identiteit van de organisatie. De visie definieert een beeld van wat de organisatie wilt zijn. De strategie geeft aan welke middelen op welke manier worden ingezet om de visie te verwezenlijken. Hierbij worden financiële doelstellingen gekoppeld aan strategische doelstellingen. Binnen dit kader staat het de organisatie vrij om het meerjarenbeleidsplan op maat van de organisatie uit te werken. De raad van bestuur stelt jaarlijks een beleidsplan en een begroting op die gebaseerd zijn op het meerjarenbeleidsplan en de lange termijn financiële planning.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.7

De organisatie heeft een onafhankelijk financieel of auditcomité dat door de algemene vergadering benoemd wordt. Het comité houdt toezicht op het financiële beleid en de financiële informatieverstrekking van de organisatie.

Het financieel of auditcomité vormt een cruciale component van een goede interne controle. Het comité controleert of de inzet van middelen plaats heeft gevonden zoals gebudgetteerd, of de procedures van financiële controle en verantwoording nageleefd zijn, of de (lange termijn) financiële stabiliteit gewaarborgd is en of de middelen doelmatig besteed werden.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Heeft de algemene vergadering minstens één onafhankelijk en deskundig persoon aangesteld die toezicht houdt op het financiële beleid en de financiële informatieverstrekking van de organisatie?	
Beschikt de organisatie over een document waarin de werking, taken en samenstelling van het financieel of auditcomité zijn vastgelegd?	
Heeft het financieel of auditcomité de meest recente jaarrekening goedgekeurd en hierover verslag uitgebracht aan de algemene vergadering?	

Opmerkingen voor implementatie

‘Onafhankelijk’ houdt in dat de betreffende persoon geen lid mag zijn van de raad van bestuur. Indien het financieel comité meerdere personen heeft aangesteld (minimum drie personen is aan te raden), dan moet de meerderheid onafhankelijk zijn.

‘Deskundig’ houdt in dat de leden van het comité over relevante deskundigheid moeten beschikken. In het geval dat de taken van het comité beperkt zijn tot financiële controle, dan moeten de leden over aantoonbare financiële/ boekhoudkundige kennis beschikken door hun opleiding of ervaring.

Een financieel comité is ook noodzakelijk wanneer de organisatie reeds een externe revisor heeft aangesteld. De werking, taken en samenstelling van het financieel of auditcomité zijn vastgelegd in het intern reglement. De volgende vragen worden hierin beantwoord.

- Werking: Wanneer en hoe komen de leden van het comité bijeen? Hoe garandeert de raad van bestuur dat het comité verplicht inzage wordt gegeven in alle benodigde stukken?
- Samenstelling: Hoe is het comité samengesteld? Hoe en voor welke termijn worden de leden van het comité aangesteld door de algemene vergadering?
- Taken: Welke zijn de taken van het comité?

Het comité brengt op zijn minst een rapport uit aan de algemene vergadering waarin

- de jaarcijfers (inkomsten en uitgaven) worden vergeleken met deze van het vorige jaar en met de vooropgestelde begroting;
- wordt gecontroleerd of de balans en de jaarrekening en de bijhorende toelichting correct en volledig zijn;
- wordt gecontroleerd of de (lange termijn) financiële stabiliteit gewaarborgd is.

Het comité gaat hiertoe best te werk met een checklist, maar dit is niet verplicht. Bijkomende taken van het comité kunnen onder meer zijn:

- identificeren van de (financiële) risico's waarmee de organisatie geconfronteerd wordt;
- advies uitbrengen over het financiële beleid en de financiële informatieverstrekking van de organisatie;
- advies uitbrengen aan de raad van bestuur en de algemene vergadering inzake financiële vraagstukken;
- controleren of de procedures van financiële controle en verantwoording nageleefd zijn;
- in dialoog treden met de eventuele externe revisor;
- evalueren van en aanbevelingen doen met betrekking tot de systemen van interne controle en risicobeheer en de governance;
- toezicht houden op het interne auditproces.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.8

De raad van bestuur evalueert op jaarlijkse basis haar eigen samenstelling en werking.

Een goede zelfevaluatie stelt de raad van bestuur in staat om inzicht te verkrijgen in zijn eigen functioneren zodat zaken die voor verbetering vatbaar zijn bespreekbaar worden gemaakt.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Beschikt de organisatie over een verslag van een zelfevaluatie door de raad van bestuur die de voorbije 12 maanden werd uitgevoerd?	

Opmerkingen voor implementatie

De zelfevaluatie door de raad van bestuur kan op verschillende manieren worden georganiseerd. De voorzitter kan bijvoorbeeld met de afzonderlijke leden een gesprek houden, maar er kan ook een bijeenkomst worden gewijd aan evaluatie en reflectie. De raad van bestuur kan zich eventueel laten bijstaan door het benoemingscomité of externe deskundigen. De overheid kan eventueel een instrument voor zelfevaluatie ter beschikking stellen (zoals bijvoorbeeld een vragenlijst voor de individuele bestuursleden) of een aantal externe deskundigen aanbevelen die de organisatie kunnen bijstaan bij de evaluatie.

De organisatie moet een verslag kunnen voorleggen van de zelfevaluatie. Dit verslag moet ofwel door een externe deskundige worden opgesteld, ofwel een evaluatie bevatten van (a) de samenstelling en (b) de werking van de raad van bestuur. Wat betreft de eigen werking wordt zowel de werking van de raad van bestuur in zijn totaliteit als deze van elk individueel lid besproken. De organisatie kan er ook voor opteren om elk jaar op een ander deelthema betreffende het functioneren van de raad van bestuur te focussen. Dit wordt dan vastgelegd in een document.

De resultaten van deze evaluatie worden in de raad van bestuur alsook met de directeur besproken en de voorzitter neemt de nodige maatregelen om bij te sturen. Eventueel wordt de algemene vergadering ingelicht en uitgenodigd om gepaste beslissingen te nemen.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.9

De raad van bestuur stelt een gedragscode op die van toepassing is op bestuurders, directie en personeel en onderneemt stappen om te waarborgen dat alle relevante actoren op de hoogte zijn van de inhoud van de code en deze begrijpen.

De gedragscode legt de principes en verwachtingen vast met betrekking tot het gedrag van de aan de organisatie verbonden personen. De code zorgt voor bewustwording inzake ethisch acceptabel gedrag.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Beschikt de organisatie over een gedragscode die van toepassing is op bestuurders, directie en personeel?	
Bevat deze code minstens volgende elementen: de verplichting om integer te handelen, een onkostenregeling, een geschenkenregeling en regels inzake belangenvermenging?	
Werd de code ondertekend door alle leden van de raad van bestuur, de directieleden en personeelsleden?	
Heeft de raad van bestuur de voorbije 12 maanden stappen ondernomen om te waarborgen dat alle relevante actoren op de hoogte zijn van de inhoud van de code en deze begrijpen? Werd de algemene vergadering in kennis gesteld van de code?	

Opmerkingen voor implementatie

Het staat de organisatie vrij om de gedragscode op maat van de organisatie te schrijven. Deze moet echter bovenvermelde criteria bevatten. Om te voorkomen dat de gedragscode louter pro forma wordt aangenomen is het van belang om over de inhoud van de code te communiceren. Er kan bijvoorbeeld gedacht worden aan vormings sessies inzake bestuurlijke verantwoordelijkheid, de verspreiding van korte educatieve filmpjes of een geïllustreerde handleiding ethiek, een sectie over integriteit op de website en het inzetten van sociale media. Het is aan te raden om een afzonderlijke gedragscode op te stellen voor de leden van de raad van bestuur.

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.10

De raad van bestuur stelt procedures inzake belangenconflicten vast die van toepassing zijn op de leden van de raad van bestuur.

Onder belangenconflict wordt elke situatie begrepen waarin een lid van de raad van bestuur dient mee te beslissen over bepaalde handelingen en verrichtingen die voor hem of haar een direct of indirect persoonlijk voordeel kunnen opleveren. Goede procedures inzake belangenconflicten voorkomen dat besluitvorming wordt beïnvloed door oneigenlijke belangen en voorkomen misverstanden.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Beschikt de organisatie over een document waarin procedures inzake belangenconflicten zijn vastgelegd?	
Waarborgen deze procedures dat (1) gepercipieerde of daadwerkelijke belangenconflicten worden gemeld (belangenconflicten worden gemeld in de notulen van de raad van bestuur en bijgehouden in een register) en (2) dat commerciële transacties met een derde partij waarmee een bestuurslid een (in)directe familiale en/of commerciële relatie heeft voorafgaand ter goedkeuring worden voorgelegd aan de algemene vergadering of een door de algemene vergadering gemandateerd orgaan?	
Waarborgen deze procedures dat leden van de raad van bestuur in bepaalde beslissingen waarin er sprake is van een belangenconflict niet mogen deelnemen aan de stemming?	

Opmerkingen voor implementatie

Het is belangrijk op te merken dat het normaal is dat belangenconflicten zich voordoen. Soms zijn ze zelfs onvermijdelijk. Alle vormen van belangenconflicten trachten te verbannen is dus een onmogelijke en vaak zelfs ongewenste opgave. Het kan dus niet zo zijn dat het louter bestaan van een belangenconflict wordt beschouwd als een overtreding. Het is echter belangrijk om op een correcte manier om te gaan met belangenconflicten. Hiertoe moet men trachten conflicten te voorkomen, zorgen dat conflicten worden aangemeld en gerapporteerd en in bepaalde gevallen leden van de raad van bestuur verplichten om niet deel te nemen aan de stemming en/of discussies. Een heldere communicatie is hierbij van cruciaal belang om misverstanden te voorkomen.

Het staat de organisatie vrij om de procedures inzake belangenconflicten op eigen maat op te stellen, zolang de vermelde criteria worden geïmplementeerd. Enkele voorbeelden van situaties waarin belangenconflicten zich stellen zijn:

- Een lid van de raad van bestuur heeft een arbeidsrelatie met een bedrijf dat een commerciële relatie wilt aangaan met de organisatie;

- Een lid van de raad van bestuur is familie van de persoon die het voorwerp vormt van een besluit;
- Een lid van de raad van bestuur heeft een relatie met de persoon die het voorwerp vormt van een besluit

IMPLEMENTATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.11

De raad van bestuur legt jaarlijks een werkplan en bijpassend vergaderschema vast.

Een werkplan en bijpassend vergaderschema bevordert de efficiëntie, doeltreffendheid en transparantie van de raad van bestuur.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Beschikt de organisatie over een geldend document waarin het werkplan en bijpassend vergaderschema voor een periode van 12 maanden is vastgelegd?	
Voorziet dit vergaderschema minstens de volgende activiteiten: vastleggen van de begroting, de jaarrekening, het beleidsplan en het jaarverslag, de jaarlijkse zelfevaluatie, de evaluatie van de directie, de bespreking en evaluatie van de governance van de organisatie en het voorbereiden van de algemene vergadering?	
Beschikt de organisatie over een geldend document waarin het werkplan en bijpassend vergaderschema voor een periode van 12 maanden is vastgelegd?	

Opmerkingen voor implementatie

De raad van bestuur kan het jaarlijkse werkplan en bijpassend vergaderschema op maat van de organisatie vastleggen, maar moet minstens de bovenvermelde activiteiten voorzien. Het schema geeft de data van de vergaderingen weer met de vastgelegde activiteiten.

7 Evaluatiefiches harde indicatoren

Arnout Geeraert

Dit hoofdstuk bevat 29 implementatiefiches ter facilitering van de evaluatie door de Vlaamse overheid van de voorgestelde harde indicatoren (opleveringselement 3). Voor elke indicator wordt toelichting gegeven bij de relevantie en meting.

Ter facilitering van de evaluatie werden eveneens scenario's en aanbevelingen opgesteld (opleveringselement 5; zie Hoofdstuk 5) en software uitgewerkt (opleveringselement 4; zie Hoofdstuk 5 en Bijlage 5). Ook wordt een opleidingsmoment voorzien in samenspraak met de overheid (opleveringselement 7).

EVALUATIEFICHE

Dimensie 1: Transparantie

Indicator 1.1

De organisatie publiceert haar statuten, interne reglementen, organigram en sportregels op haar website. Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.

Het openbaar maken van deze (basis)documenten is een eerste cruciale stap naar een transparante werking van de organisatie. Statuten zijn een reeks fundamentele principes volgens dewelke een organisatie bestuurd wordt. Interne reglementen regelen het interne bestuur van de organisatie. Statuten en interne reglementen moeten duidelijk, ondubbelzinnig en bondig opgesteld zijn. Zaken waarvan kan verwacht worden dat ze regelmatig aangepast en bijgewerkt zullen worden kunnen beter in het intern reglement worden vastgelegd. Met sportregels worden de sportregels in de strikte zin bedoeld, zoals technische regels, competitierregels en selectiecriteria. Het organigram geeft een visuele weergave van de structuur van de organisatie, met inbegrip van de relatie tussen de diverse eenheden.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Publiceert de organisatie de meest recente versies van de statuten, interne reglementen, organigram, sportregels en meerjarenplan op haar website?	
Zijn deze documenten voor iedereen toegankelijk en terug te vinden via (doorklikken op) de homepage?	

Opmerkingen voor evaluatie

De documenten moeten publiek beschikbaar zijn via de website van de organisatie. Ze moeten te raadplegen zijn via de homepage van de website, maar uiteraard niet noodzakelijk op die pagina terug te vinden zijn. Idealiter heeft de website een sectie die gewijd is aan de governance van de organisatie waar de documenten kunnen gedownload worden.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 1: Transparantie

Indicator 1.2

De organisatie publiceert haar beleidsplan op haar website. Dit document is eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.

In het meerjarenbeleidsplan worden de missie, visie en strategie van de organisatie uitgewerkt. De missie definieert de reden van bestaan en de identiteit van de organisatie. De visie definieert een beeld van wat de organisatie wilt zijn. De strategie geeft aan welke middelen op welke manier worden ingezet om de visie te verwezenlijken. Hierbij worden financiële doelstellingen gekoppeld aan strategische doelstellingen. De raad van bestuur stelt jaarlijks een beleidsplan en een begroting op die gebaseerd zijn op het meerjarenbeleidsplan en de lange termijn financiële planning.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Publiceert de organisatie het gehanteerde beleidsplan op haar website?	
Is dit document voor iedereen toegankelijk en terug te vinden via (doorklikken op) de homepagina?	

Opmerkingen voor evaluatie

De documenten moeten publiek beschikbaar zijn via de website van de organisatie. Ze moeten te raadplegen zijn via de homepagina van de website, maar uiteraard niet noodzakelijk op die pagina terug te vinden zijn. Idealiter heeft de website een sectie die gewijd is aan de governance van de organisatie waar de documenten gedownload kunnen worden.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 1: Transparantie

Indicator 1.3

De organisatie publiceert het jaarverslag op de website. Dit document is eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.

Het jaarverslag geeft een overzicht van de verwezenlijkingen van de organisatie in het voorbije jaar. Een goed jaarverslag vereist zorgvuldige interne procedures die leiden tot tijdige en nauwgezette interne rapportering. Door de online publicatie van het jaarverslag krijgen alle betrokkenen een goed beeld over of en hoe de organisatie de vooropgestelde doelen heeft behaald. Het jaarverslag bevat normaal gezien de volgende elementen:

- vermeldt de visie en missie en de strategische doelstellingen van de organisatie en hoe de organisatie deze het afgelopen jaar heeft bereikt;
- geeft een getrouw beeld van de financiële toestand en resultaten;
- bevat een verslag over de werking van de interne comités;
- rapporteert over door de organisatie (mede) georganiseerde kampioenschappen en evenementen;
- vermeldt de actuele samenstelling van de raad van bestuur en geeft aan welke bestuurders kwalificeren als onafhankelijke bestuurders (zie onder).
- geeft een overzicht van de relevante nevenfuncties van de leden van de raad van bestuur;
- rapporteert over de verklaringen van belangenconflicten en de goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van belangenconflicten;
- rapporteert over de risico's en onzekerheden waarmee de organisatie wordt geconfronteerd en ze deze tracht te beheersen;
- bevat de bestuurdersprofielen die door de organisatie werden vastgesteld;
- bevat een remuneratieverslag (zie onder);
- bevat verslagen over door de organisatie (mede) georganiseerde kampioenschappen en evenementen;
- rapporteert over het omgaan met de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Publiceert de organisatie het meest recente jaarverslag?	
Publiceert de organisatie de jaarverslagen van de 4 voorgaande jaren?	
Zijn deze documenten voor iedereen toegankelijk en terug te vinden via (doorklikken op) de homepage?	

Opmerkingen voor evaluatie

De documenten moeten publiek beschikbaar zijn via de website van de organisatie. Ze moeten te raadplegen zijn via de homepage van de website, maar uiteraard niet noodzakelijk op die pagina

terug te vinden zijn. Idealiter heeft de website een sectie die gewijd is aan de governance van de organisatie waar de documenten gedownload kunnen worden.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 1: Transparantie

Indicator 1.4

De organisatie publiceert een publieke versie van de notulen van de raad van bestuur op haar website. Om redenen van privacy of discretie is volledige transparantie soms niet aangewezen. Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.

Notulen geven een samenvatting van de besprekingen binnen de raad van bestuur en vermelden besluiten. Ze moeten tijdig verspreid worden en worden goedgekeurd door de raad van bestuur. Door een publieke versie van de notulen te publiceren legt de raad van bestuur meer verantwoording af over de agenda en bestuursbesluiten.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Publiceert de organisatie een publieke versie van de notulen van de raad van bestuur op haar website? Om redenen van privacy of discretie kan volledige transparantie soms niet aangewezen zijn.	
Geven de notulen een samenvatting van de besprekingen en de (motivering van) de beslissingen weer?	
Wordt een publieke versie van de notulen van alle vergaderingen van de raad van bestuur van de afgelopen 12 maanden gepubliceerd?	

Opmerkingen voor evaluatie

Het is niet wenselijk dat de organisatie de officiële versie van de notulen publiek maakt. Om redenen van privacy en discretie is volledige transparantie soms niet aangewezen. De organisatie publiceert een publieke versie van de notulen waarin in elk geval de bestuursbesluiten worden opgenomen die de algemene vergadering aanbelangen. Deze besluiten worden verantwoord. Het is niet de bedoeling dat de publieke versie van de notulen de discussies weergeeft die binnen de raad van bestuur werden gevoerd.

De documenten moeten publiek beschikbaar zijn via de website van de organisatie. Ze moeten te raadplegen zijn via de homepagina van de website, maar uiteraard niet noodzakelijk op die pagina terug te vinden zijn. Idealiter heeft de website een sectie die gewijd is aan de governance van de organisatie waar de documenten gedownload kunnen worden.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 1: Transparantie

Indicator 1.5

De organisatie publiceert de notulen van de algemene vergadering op de website.

De notulen geven een accurate samenvatting weer van de besprekingen en stemmingen binnen de algemene vergadering. Door de notulen te publiceren legt de organisatie meer verantwoording af over haar algemene beleid.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Publiceert de organisatie de notulen en resultaten van de stemmingen van de algemene vergadering op haar website?	
Geven de notulen een samenvatting van de besprekingen en de resultaten van de stemmingen weer?	
Publiceert de organisatie de notulen van de algemene vergaderingen die de afgelopen vier jaar plaatsvonden?	

Opmerkingen voor evaluatie

In tegenstelling tot indicator 1.4 is het de bedoeling dat de officiële versies van de notulen publiek worden gemaakt.

De documenten moeten publiek beschikbaar zijn via de website van de organisatie. Ze moeten te raadplegen zijn via de homepagina van de website, maar uiteraard niet noodzakelijk op die pagina terug te vinden zijn. Idealiter heeft de website een sectie die gewijd is aan de governance van de organisatie waar de documenten gedownload kunnen worden.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 1: Transparantie

Indicator 1.6

De website van de organisatie vermeldt de actuele samenstelling van de raad van bestuur en vermeldt voor elk lid van de raad van bestuur de start- en einddatum van het mandaat. Indien van toepassing vermeldt de website eveneens het aantal en de duurtijd van de voorgaande mandaten.

Het online publiceren van deze informatie brengt alle belanghebbenden op eenvoudige wijze op de hoogte van de samenstelling van de raad van bestuur en van de duurtijd van de mandaten.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Vermeldt de website van de organisatie de actuele samenstelling van de raad van bestuur?	
Wordt voor elk lid van de raad van bestuur de start- en einddatum van het mandaat vermeld?	
Wordt het aantal en de duurtijd van de voorgaande mandaten vermeld (indien van toepassing)?	

Opmerkingen voor evaluatie

Het volstaat om de gevraagde informatie te publiceren op de website. Deze informatie wordt best samengebracht op één pagina.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 1: Transparantie

Indicator 1.7

De organisatie rapporteert in het jaarverslag op individuele of geaggregeerde wijze over de remuneratie van de leden van de raad van bestuur.

Met de term remuneratie wordt het geheel van vergoedingen bedoeld die men ontvangt in ruil voor gepresteerde diensten. De remuneratie van de directieleden wordt door de raad van bestuur vastgesteld. Deze van de leden van de raad van bestuur door de algemene vergadering of een door de algemene vergadering gemandateerd orgaan. Een gezond principe is dat niemand over zijn eigen remuneratie kan beslissen. Leden van de raad van bestuur mogen een (onkosten)vergoeding ontvangen, maar moeten hier open over communiceren. Zo worden misverstanden vermeden.

Criterion voor evaluatie	JA/NEE
Rapporteert de organisatie in het jaarverslag op individuele of geaggregeerde wijze over de bestuursvergoeding van de leden van de raad van bestuur en de voordelen in natura?	

Opmerkingen voor evaluatie

In het verslag moet de remuneratie van de leden van de raad van bestuur duidelijk omschreven zijn (in een afzonderlijke sectie). Dit mag op individuele wijze of op geaggregeerde wijze. Het verslag moet alle types vergoedingen (vaste remuneratie, onkostenvergoedingen, voordelen in natura) weergeven en duidelijk omschrijven om welke soort vergoeding het gaat.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 1: Transparantie

Indicator 1.8

De organisatie rapporteert in het jaarverslag over de verklaringen van belangenconflicten en de goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van belangenconflicten.

Onder belangenconflict wordt elke situatie begrepen waarin een lid van de raad van bestuur dient mee te beslissen over bepaalde handelingen en verrichtingen die voor hem of haar een direct of indirect persoonlijk voordeel kunnen opleveren. Een heldere communicatie is hierbij van cruciaal belang om misverstanden te voorkomen.

criterium voor evaluatie	JA/NEE
Rapporteert de organisatie in het jaarverslag over de verklaringen van belangenconflicten en de goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van belangenconflicten?	

Opmerkingen voor evaluatie

Deze indicator is verbonden met indicatoren 3.9 en 3.10. Een procedure inzake belangenconflicten (indicator 3.10) moet ervoor zorgen dat belangenconflicten worden gemeld in de notulen en bijgehouden in een register. In het jaarverslag wordt vervolgens gerapporteerd over de gemelde belangenconflicten en over de goedgekeurde besluiten waarbij er sprake is van belangenconflicten.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 1: Transparantie

Indicator 1.9

De organisatie rapporteert in het jaarverslag over het omgaan met de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties. De organisatie licht de gevallen waar wordt gekozen om af te wijken van de code beargumenteerd toe, volgens het 'pas toe of leg uit'-principe. De organisatie geeft aan welke bestuurswijzigingen in de afgelopen 12 maanden zijn doorgevoerd en welke wijzigingen worden gepland.

Goed bestuur implementeren gaat verder dan het louter implementeren van de indicatoren die gekoppeld zijn aan financiering en vereist een breder responsabiliseringsproces. Om dit proces te faciliteren wordt van de organisaties verwacht dat ze op een beargumenteerde manier rapporteren over het omgaan met goed bestuur. De harde indicatoren die worden gekoppeld aan financiering werden daarom aangevuld met een beperkt aantal zachte indicatoren, geselecteerd op basis van de code en in functie van de accenten die de overheid wil leggen. Deze zetten federaties via bewustmaking aan tot bredere implementatie van goed bestuur en faciliteren bijgevolg cultuurverandering.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Werd in het laatst verschenen jaarverslag gerapporteerd over de wijze waarop de federatie is omgegaan met de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties op basis van de harde en zachte indicatoren?	
Licht de organisatie de gevallen waar wordt gekozen om af te wijken van de code beargumenteerd toe, volgens het 'pas toe of leg uit'-principe?	
Geeft de organisatie in het jaarverslag aan welke bestuurswijzigingen in de afgelopen 12 maanden zijn doorgevoerd en welke wijzigingen worden gepland?	

Opmerkingen voor evaluatie

De organisaties rapporteren per harde en zachte indicator of de indicator al dan niet werd geïmplementeerd en welke stappen er eventueel worden gezet inzake implementatie. Gevallen waar wordt gekozen om af te wijken van de indicatoren worden beargumenteerd toegelicht. Daarnaast geeft de organisatie aan welke bestuurswijzigingen (al dan niet gekoppeld aan de indicatoren of de code van goed bestuur) in de afgelopen 12 maanden zijn doorgevoerd en welke wijzigingen worden gepland.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 2: Democratie

Indicator 2.1

De raad van bestuur stelt op basis van de visie, missie en strategische doelen van de organisatie de gewenste profielen van de leden van de raad van bestuur op. Deze worden ter goedkeuring aan de algemene vergadering voorgelegd.

De zoektocht naar (geschikte) leden van de raad van bestuur is vaak moeilijk. Dit is vooral zo voor kleine federaties. Bestuurdersprofielen helpen om deze zoektocht faciliteren doordat men gericht op zoek kan gaan en potentiële kandidaten een duidelijker en realistischer beeld krijgen van wat van hen verwacht wordt. In deze profielen wordt gedetailleerd beschreven hoe de rol van het bestuur wordt ingevuld in het kader van de visie, missie en strategische doelen en welke gevolgen dat heeft voor de functieprofielen van bestuursleden.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Bestaat er een document waarin per bestuursfunctie de bestuurstaken, verantwoordelijkheden, gevraagde achtergrond en gevraagde competenties van de bestuurder zijn beschreven?	
Worden deze profielen gemotiveerd op basis van de in het document beschreven rol van het bestuur en de visie, missie en strategische doelen van de organisatie?	
Zijn deze profielen goedgekeurd door de Algemene Vergadering?	
Bestaat er een document dat bepaalt dat de raad van bestuur de reële en de gewenste profielen periodiek en bij het ontstaan van elke vacature evalueert? Kan de organisatie aantonen dat deze evaluatie conform met deze verplichting heeft plaatsgevonden?	

Opmerkingen voor evaluatie

De organisatie moet eerst vastleggen welke rol(len) de raad van bestuur moet opnemen in de organisatie met het oog op het realiseren van de visie. Een bestuur kan bijvoorbeeld veeleer controlerend optreden en zich concentreren op zijn toezichtstaak op de directie. Anderzijds kan de raad van bestuur de directie actief adviseren inzake bepaalde thema's zoals financiën, juridische zaken, communicatie, sporttechnische zaken en HR-management. In kleine federaties kan het soms zelfs aangewezen zijn dat de raad van bestuur operationele taken vervult.

Op basis van de gedefinieerde rol(len) worden de specifieke profielen gedefinieerd. In deze profielen wordt beschreven over welke specifieke professionele en persoonlijke competenties de individuele leden van de raad van bestuur zouden moeten beschikken.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 2: Democratie

Indicator 2.2

De raad van bestuur legt de procedures vast voor het opstellen van de agenda voor elke vergadering, het verloop van de vergadering en de goedkeuring van besluiten. De voorzitter van de raad van bestuur ziet toe op de correcte navolging van deze procedures.

Goede procedures stroomlijnen de werking van de raad van bestuur.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Beschikt de organisatie over een document waarin de procedures voor het opstellen van de agenda voor elke vergadering, het verloop van de vergadering en de goedkeuring van besluiten is vastgelegd?	
Wordt de toezichthoudende rol van de voorzitter op deze procedure vastgelegd in het document?	

Opmerkingen voor evaluatie

De organisatie moet drie procedures vastleggen.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 2: Democratie

Indicator 2.3

De organisatie bepaalt zowel voor de raad van bestuur als voor de algemene vergadering een gepast quorum.

Een quorum bepaalt het aantal (stemgerechtigde) leden van een college dat minstens aanwezig moet zijn om wettig te beraadslagen en besluiten te nemen. Een gepast quorum voorkomt dat een kleine groep is in staat om de macht te monopoliseren.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Beschikt de organisatie over een document waarin zowel voor de raad van bestuur als voor de algemene vergadering een quorum is vastgelegd?	

Opmerkingen voor evaluatie

De organisatie kan vrij een gepast quorum voor de raad van bestuur en de algemene vergadering bepalen, maar dient rekening te houden met de voorwaarden in art. 8 van de vzw-wet inzake statutenwijziging.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 2: Democratie

Indicator 2.4

De organisatie beperkt de mandaten van de leden van de raad van bestuur in de tijd en zorgt ervoor dat de maximale aaneengesloten zittingsperiode de 12 jaar niet overschrijdt.

Mandaten beperken in de tijd vormt een remedie voor de hoge mate van herverkiezing door het voordeel dat zittende bestuurders genieten over uitdagers. Daarnaast worden ongeïnteresseerde kiezers door de vaak quasi zekere herverkiezing van zittende bestuurders vermeden. Beperkte mandaten voorkomen bovendien machtsconcentratie en zorgen voor nieuwe ideeën en meer diversiteit in de raad van bestuur.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Wordt in de statuten van de organisatie vastgelegd dat er voor bestuursfuncties een maximale aaneengesloten zittingsperiode geldt?	
Overschrijdt deze periode de 12 jaar niet?	

Opmerkingen voor evaluatie

De organisatie bepaalt vrij welke beperking wordt ingesteld, zolang de maximale aaneengesloten zittingsperiode de 12 jaar niet overschrijdt. De organisatie kan eventueel strengere voorwaarden bepalen voor de zittingstermijn van de voorzitter. In de ideale situatie kunnen alle bestuurders maximum twee mandaten van drie of vier jaar zetelen in de raad van bestuur, waarna ze niet meer herkozen kunnen worden.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 2: Democratie

Indicator 2.5

De organisatie stelt een gefaseerd rooster van aftreden in voor de leden van de raad van bestuur waardoor telkens slechts een deel van de leden vervangen wordt en de continuïteit van het bestuur gewaarborgd blijft.

Een gefaseerd rooster van aftreden waarborgt de continuïteit van het bestuur en zorgt ervoor dat het organisatiegeheugen intact blijft.

criterium voor evaluatie	JA/NEE
Heeft de organisatie een rooster van aan- en aftreden voor alle bestuursfuncties waarin is vastgelegd dat telkens slechts een deel van de leden vervangen wordt?	

Opmerkingen voor evaluatie

Bestuurders die sleutelfuncties vervullen in de raad van bestuur (voorzitter, secretaris of penningmeester) kan men beter niet in hetzelfde jaar laten aftreden. Dit is echter geen verplichting.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 2: Democratie

Indicator 2.6

De raad van bestuur vergadert minstens vijf keer per jaar.

Om zijn functie naar behoren te vervullen is het van belang dat de raad van bestuur op regelmatige basis samenkomt. Hoewel het aantal vergaderingen in de praktijk zal variëren per federatie is het aangeraden om minimaal per kwartaal samen te komen plus eenmaal ter voorbereiding van de algemene vergadering.

criterium voor evaluatie	JA/NEE
Vergaderde de raad van bestuur minstens vijf keer de voorbije 12 maanden?	

Opmerkingen voor evaluatie

De organisatie legt het minimumaantal jaarlijkse bijeenkomsten best vast in de statuten of het intern reglement. De evaluatie gebeurt echter op basis van het aantal bijeenkomsten gedurende de voorbije 12 maanden.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 2: Democratie

Indicator 2.7

De organisatie stelt een gestandaardiseerde introductieprocedure in voor nieuwe leden van de raad van bestuur zodat alle leden voldoende kennis hebben over de organisatie en haar omgeving.

Een gestandaardiseerde introductieprocedure bespoedigt het inwerkingsproces van nieuwe leden van de raad van bestuur. Een goede introductieprocedure zorgt ervoor dat alle leden van de raad van bestuur voldoende kennis hebben van de organisatie en haar omgeving en in het bijzonder de werking, financiën en strategie van de organisatie. Bovendien worden nieuwe leden in kennis gesteld over het profiel waarop ze werden aangezocht.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Beschikt de organisatie over een document waarin een gestandaardiseerde introductieprocedure voor nieuwe bestuurders is vastgelegd?	
Voorziet deze procedure in een individueel gesprek met de voorzitter van de raad van bestuur en een briefing door de directie?	
Ontvangt elk nieuw lid van de raad van bestuur ontvangt een benoemingsbrief waarin wordt beschreven op basis van welk profiel zij/hij werd aangezocht?	
Ontvangt elk nieuw lid een exemplaar van de statuten en het intern reglement van de organisatie, alsook het meerjarenbeleidsplan?	

Opmerkingen voor evaluatie

Bovenstaande elementen moeten aanwezig zijn in de gestandaardiseerde introductieprocedure, alsook in de praktijk worden toegepast. Dat laatste kan gecontroleerd worden door de vragen voor te leggen aan zowel de voorzitter van de raad van bestuur als de directeur. Als beiden bevestigen dat de gestandaardiseerde introductieprocedure in de praktijk wordt toegepast, dan kan ervan uitgegaan worden dat dit daadwerkelijk het geval is. In het geval van verschillende antwoorden kan verwacht worden dat de procedure niet wordt toegepast.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 2: Democratie

Indicator 2.8

De algemene vergadering vertegenwoordigt op directe manier of via getrapte vertegenwoordiging alle leden van de organisatie.

Alle (individuele) leden van de organisatie moeten de kans hebben om te participeren in de governance van de organisatie. Dit waarborgt dat het beleid van de organisatie in de eerste plaats in hun (collectieve) belang wordt gevoerd.

criterium voor evaluatie	JA/NEE
Vertegenwoordigt de algemene vergadering rechtstreeks of via getrapte vertegenwoordiging alle leden van de organisatie?	

Opmerkingen voor evaluatie

De algemene vergadering moet zo zijn samengesteld dat ze op directe manier of via getrapte vertegenwoordiging alle leden van de organisatie vertegenwoordigt.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 2: Democratie

Indicator 2.9

Binnen de grenzen van de organisatie bestaan geen zelfstandige of autonome (regionale) entiteiten die een eigen beleid kunnen bepalen dat afwijkt van het door de algemene vergadering en de raad van bestuur vastgestelde beleid.

De organisatie moet gekenmerkt zijn door bestuurlijke eenheid om doeltreffend en efficiënt te besturen. Een zogenaamd schaduwbestuur zorgt bovendien niet alleen voor ineffectief en inefficiënt bestuur, het ondermijnt ook de democratische besluitvorming, transparantie en voorspelbaarheid van de organisatie.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Wordt in de statuten van de organisatie vastgelegd dat binnen de grenzen van de organisatie geen zelfstandige of autonome entiteiten kunnen bestaan die een eigen beleid kunnen bepalen dat afwijkt van het door de algemene vergadering en de raad van bestuur vastgestelde beleid?	

Opmerkingen voor evaluatie

Om te evalueren of een organisatie is gekenmerkt door bestuurlijke eenheid kan via de jaarrekening worden gecontroleerd of er eigen spaargelden bestaan binnen (regionale) entiteiten. In het licht van deze indicator is het in elk geval niet toegestaan dat een onderliggende entiteit eigen middelen opspaat die niet ingezet kunnen worden voor de door de organisatie vastgestelde beleidsdoelstellingen. Aangezien dit niet eenvoudig kan worden gecontroleerd, is de beste garantie op bestuurlijke eenheid het opnemen van deze voorwaarde in de statuten, zodat de naleving wordt gewaarborgd door de interne democratische processen van de organisatie.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.1

De afbakening van taken en bevoegdheden tussen de organen van de organisatie wordt vastgelegd in de statuten en het huishoudelijk reglement van de organisatie.

Een goede afbakening van taken en bevoegdheden tussen de organen van de organisatie is van cruciaal belang. Het bevordert de wederzijdse controle en belet dat één entiteit alle macht monopoliseert.

Criterion voor evaluatie	JA/NEE
Beschikt de organisatie over een actueel document waarin de afbakening van taken en bevoegdheden tussen de raad van bestuur, de algemene vergadering, de directie en (indien relevant) de comités beschreven is?	

Opmerkingen voor evaluatie

De organisatie legt de afbakening van taken en bevoegdheden tussen de raad van bestuur, de algemene vergadering, de directie en (indien relevant) de comités op een heldere manier vast in de statuten en het huishoudelijk reglement. Hierbij wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen bestuurlijke en beleidsmatige, toezichhoudende en uitvoerende taken. Wat betreft beleidsmatige taken bepaalt de raad van bestuur het algemene beleid van de organisatie, wat de volgende elementen inhoudt: de algemene visie en missie, de processen die de eigen werking bepalen, de relatie met de directie en de bevoegdheid van de directie. Verder heeft het de uiteindelijke bevoegdheid over het budget en de financiën. Het bepalen van het operationele beleid is in principe de taak van de directie.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.2

De functies van voorzitter van de raad van bestuur en deze van directeur worden niet gecumuleerd.

Een goede scheiding der machten impliceert dat de functies van voorzitter van de raad van bestuur en directeur niet worden gecumuleerd.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Worden de functies van voorzitter van de raad van bestuur en deze van directeur <i>in de praktijk</i> niet gecumuleerd?	
Verbieden de statuten van de organisatie de cumulatie van de functies van voorzitter van de raad van bestuur en deze van directeur?	

Opmerkingen voor evaluatie

De statuten van de organisatie moeten eenduidig bepalen dat de functies van voorzitter van de raad van bestuur en deze van directeur niet kunnen worden gecumuleerd. Dit mag ook in de praktijk niet het geval zijn.

De directeur maakt normaal gezien geen deel uit van de raad van bestuur, maar is op de hoogte van en aanwezig op vergaderingen van de raad van bestuur om deze te informeren over de werking van de organisatie en om geïnformeerd te worden over beleidskeuzes. In het geval de directeur toch deel uitmaakt van de raad van bestuur dan kan deze niet betrokken zijn in beslissingen aangaande remuneratie, geen lid blijven van de raad van bestuur na het neerleggen van de directeursfunctie en de functie van voorzitter niet bekleden.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.3

De organisatie legt in de statuten de onverenigbaarheden met lidmaatschap van de raad van bestuur vast.

Om de besluitvorming van de organisatie te vrijwaren van beïnvloeding door oneigenlijke belangen is het belangrijk dat onverenigbaarheden met lidmaatschap van de raad van bestuur worden vastgelegd in de statuten.

criterium voor evaluatie	JA/NEE
Bepalen de statuten van de organisatie welke onverenigbaarheden er zijn met lidmaatschap van de raad van bestuur?	

Opmerkingen voor evaluatie

De statuten van de organisatie moeten eenduidig bepalen welke de onverenigbaarheden zijn met lidmaatschap van de raad van bestuur. Deze zijn in elk geval:

- personen die een arbeidsrelatie hebben met een bedrijf dat een commerciële relatie heeft met de organisatie (bijvoorbeeld sponsoren);
- personen die lid zijn van een rechtsprekend orgaan binnen de organisatie.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.4

De raad van bestuur legt de aan de directie gedelegeerde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast in het huishoudelijk reglement. Indien meerdere personen een directiefunctie bekleden dan maakt het reglement duidelijk hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de directieleden onderling verdeeld zijn.

Een goede afbakening van bevoegdheden voorkomt misverstanden en bevordert de interne verantwoording en controle.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Beschikt de organisatie over een document waarin is vastgelegd wat de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en de relatie met het bestuur zijn van de directeur of van de persoon die de dagelijkse leiding heeft binnen de organisatie?	
Indien er meerdere personen een directiefunctie bekleden, maakt het document dan duidelijk hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de directieleden onderling verdeeld zijn?	
Wordt in dit document bepaald welke beslissingen aan de directie worden overgelaten en welke beslissingen aan het bestuur toekomen?	
Wordt inzake het afsluiten van contracten met externe partijen een duidelijke (financiële) grens gedefinieerd die bepaalt of de directie dan wel de raad van bestuur bevoegd is?	

Opmerkingen voor evaluatie

Bovenvermelde criteria zijn helder en eenduidig opgenomen in het huishoudelijk reglement. Het staat de organisatie echter vrij om deze op maat van de organisatie in te vullen. De organisatie hoeft niet elke individuele gedelegeerde bevoegdheid van de directie te definiëren. Om te vermijden dat het reglement beklemmend werkt, is het immers vaak aangewezen om bevoegdheden te begrenzen in de plaats van elke individuele gedelegeerde bevoegdheid te definiëren.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.5

De raad van bestuur houdt jaarlijks een functioneringsgesprek met de directeur.

Een functioneringsgesprek is geen eenzijdige beoordeling van het functioneren van de werknemer, maar veeleer een dialoog tussen de werknemer en diens leidinggevende over het wederzijdse functioneren. Het is de taak van de raad van bestuur om zorg te dragen voor een goed functionerende directie. Het beoordelen van de prestaties is uiteraard een belangrijk onderdeel hiervan, maar de raad van bestuur moet ook bijdragen aan een goede samenwerking met de directeur. Het onderling afstemmen van wederzijdse verwachtingen is in deze een noodzaak. Een open relatie voorkomt misverstanden.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Vond de voorbije 12 maanden een functioneringsgesprek plaats tussen een lid van de raad van bestuur en de directeur of de persoon die de dagelijkse leiding heeft binnen de organisatie? Beschikt de organisatie over een verslag hiervan?	
Werd het verslag van het functioneringsgesprek goedgekeurd door de raad van bestuur?	

Opmerkingen voor evaluatie

Een functioneringsgesprek met de hele raad van bestuur kan door de directie als te bedreigend ervaren worden. Het is daarom meer aangewezen dat een of twee leden van de raad van bestuur het functioneringsgesprek houden met de directeur. In het geval meerdere personen een directiefunctie bekleden en er niet één overkoepelende leidinggevende is aangesteld, worden functioneringsgesprekken georganiseerd met alle leden van de directie.

Het functioneringsgesprek behandelt de individuele prestaties en van de verwezenlijkingen van de strategische doelstellingen door de directie, de manier van samenwerken tussen directie en raad van bestuur en feedback aan en verwachtingen ten opzichte van de raad van bestuur.

De organisatie zorgt voor een verslag van het functioneringsgesprek, dat wordt goedgekeurd door de raad van bestuur. Dit verslag kan gevoelige en/of confidentiële informatie bevatten, wat controle door de overheid bemoeilijkt. De overheid kan controleren of een functioneringsgesprek heeft plaatsgevonden door deze vraag voor te leggen aan zowel de voorzitter van de raad van bestuur als de directeur. Als beiden bevestigen dat het gesprek heeft plaatsgevonden, dan kan ervan uitgegaan worden dat dit daadwerkelijk het geval is. In het geval van verschillende antwoorden kan verwacht worden dat het gesprek niet heeft plaatsgevonden. Daarnaast kan de overheid de organisatie vragen om de (publieke versie van de) notulen van de vergadering voor te leggen waarin het verslag van het functioneringsgesprek werd goedgekeurd.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.6

De algemene vergadering geeft haar goedkeuring aan het door de raad van bestuur voorgestelde meerjarenbeleid, met inbegrip van de missie en strategie, en de lange termijn financiële planning.

Meerjarenbeleidsplannen dragen bij aan de voorspelbaarheid van de organisatie en de verantwoording van de raad van bestuur en de directie. Bovendien bevordert een planmatige aanpak de efficiëntie, doeltreffendheid en transparantie van het beleid.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Heeft de organisatie een meerjarenbeleidsplan waarin de visie, de missie en de strategie van de organisatie zijn beschreven dat werd goedgekeurd door de algemene vergadering?	
Heeft de organisatie voor het komende (boek)jaar een door de algemene vergadering goedgekeurd jaarplan dat is afgeleid van het meerjarenplan?	
Heeft de organisatie voor het komende (boek)jaar een door de algemene vergadering goedgekeurde jaarbegroting die is afgeleid van de meerjarenbegroting?	

Opmerkingen voor evaluatie

De organisatie werkt in het meerjarenbeleidsplan de missie, visie en strategie van de organisatie uit en legt de lange termijn financiële planning vast. De missie definieert de reden van bestaan en de identiteit van de organisatie. De visie definieert een beeld van wat de organisatie wilt zijn. De strategie geeft aan welke middelen op welke manier worden ingezet om de visie te verwezenlijken. Hierbij worden financiële doelstellingen gekoppeld aan strategische doelstellingen. Binnen dit kader staat het de organisatie vrij om het meerjarenbeleidsplan op maat van de organisatie uit te werken. De raad van bestuur stelt jaarlijks een beleidsplan en een begroting op die gebaseerd zijn op het meerjarenbeleidsplan en de lange termijn financiële planning.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.7

De organisatie heeft een onafhankelijk financieel of auditcomité dat door de algemene vergadering benoemd wordt. Het comité houdt toezicht op het financiële beleid en de financiële informatieverstrekking van de organisatie.

Het financieel of auditcomité vormt een cruciale component van een goede interne controle. Het comité controleert of de inzet van middelen plaats heeft gevonden zoals gebudgetteerd, of de procedures van financiële controle en verantwoording nageleefd zijn, of de (lange termijn) financiële stabiliteit gewaarborgd is en of de middelen doelmatig besteed werden.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Heeft de algemene vergadering minstens één onafhankelijk en deskundig persoon aangesteld die toezicht houdt op het financiële beleid en de financiële informatieverstrekking van de organisatie?	
Beschikt de organisatie over een document waarin de werking, taken en samenstelling van het financieel of auditcomité zijn vastgelegd?	
Heeft het financieel of auditcomité de meest recente jaarrekening goedgekeurd en hierover verslag uitgebracht aan de algemene vergadering?	

Opmerkingen voor evaluatie

‘Onafhankelijk’ houdt in dat de betreffende persoon geen lid mag zijn van de raad van bestuur. Indien het financieel comité meerdere personen heeft aangesteld (minimum drie personen is aan te raden), dan moet de meerderheid onafhankelijk zijn.

‘Deskundig’ houdt in dat de leden van het comité over relevante deskundigheid moeten beschikken. In het geval dat de taken van het comité beperkt zijn tot financiële controle, dan moeten de leden over aantoonbare financiële/ boekhoudkundige kennis beschikken door hun opleiding of ervaring.

Een financieel comité is ook noodzakelijk wanneer de organisatie reeds een externe revisor heeft aangesteld. De werking, taken en samenstelling van het financieel of auditcomité zijn vastgelegd in het intern reglement. De volgende vragen worden hierin beantwoord.

- Werking: Wanneer en hoe komen de leden van het comité bijeen? Hoe garandeert de raad van bestuur dat het comité verplicht inzage wordt gegeven in alle benodigde stukken?
- Samenstelling: Hoe is het comité samengesteld? Hoe en voor welke termijn worden de leden van het comité aangesteld door de algemene vergadering?
- Taken: Welke zijn de taken van het comité?

Het comité brengt op zijn minst een rapport uit aan de algemene vergadering waarin

- de jaarcijfers (inkomsten en uitgaven) worden vergeleken met deze van het vorige jaar en met de vooropgestelde begroting;
- wordt gecontroleerd of de balans en de jaarrekening en de bijhorende toelichting correct en volledig zijn; en
- wordt gecontroleerd of de (lange termijn) financiële stabiliteit gewaarborgd is.

Het comité gaat hiertoe best te werk met een checklist, maar dit is geen verplichting.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.8

De raad van bestuur evalueert op jaarlijkse basis haar eigen samenstelling en werking.

Een goede zelfevaluatie stelt de raad van bestuur in staat om inzicht te verkrijgen in zijn eigen functioneren zodat zaken die voor verbetering vatbaar zijn bespreekbaar worden gemaakt.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Beschikt de organisatie over een verslag van een zelfevaluatie door de raad van bestuur die de voorbije 12 maanden werd uitgevoerd?	

Opmerkingen voor evaluatie

De zelfevaluatie door de raad van bestuur kan op verschillende manieren worden georganiseerd. De voorzitter kan bijvoorbeeld met de afzonderlijke leden een gesprek houden, maar er kan ook een bijeenkomst worden gewijd aan evaluatie en reflectie. De raad van bestuur kan zich eventueel laten bijstaan door het benoemingscomité of externe deskundigen. De overheid kan eventueel een instrument voor zelfevaluatie ter beschikking stellen (zoals bijvoorbeeld een vragenlijst voor de individuele bestuursleden) of een aantal externe deskundigen aanbevelen die de organisatie kunnen bijstaan bij de evaluatie. Dit kan dan opgenomen worden als evaluatiecriterium.

De organisatie moet een verslag kunnen voorleggen van de zelfevaluatie. Dit verslag moet ofwel door een externe deskundige worden opgesteld, ofwel moet het een evaluatie bevatten van (a) de samenstelling en (b) de werking van de raad van bestuur. Wat betreft de eigen werking wordt zowel de werking van de raad van bestuur in zijn totaliteit als deze van elk individueel lid besproken. De organisatie kan er ook voor opteren om elk jaar op een ander deelthema betreffende het functioneren van de raad van bestuur te focussen. Dit wordt dan vastgelegd in een document.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.9

De raad van bestuur stelt een gedragscode op die van toepassing is op bestuurders, directie en personeel en onderneemt stappen om te waarborgen dat alle relevante actoren op de hoogte zijn van de inhoud van de code en deze begrijpen.

De gedragscode legt de principes en verwachtingen vast met betrekking tot het gedrag van de aan de organisatie verbonden personen. De code zorgt voor bewustwording inzake ethisch acceptabel gedrag.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Beschikt de organisatie over een gedragscode die van toepassing is op bestuurders, directie en personeel?	
Bevat deze code minstens volgende elementen: de verplichting om integer te handelen, een onkostenregeling, een geschenkenregeling en regels inzake belangenvermenging?	
Werd de code ondertekend door alle leden van de raad van bestuur, de directieleden en personeelsleden?	
Heeft de raad van bestuur de voorbije 12 maanden stappen ondernomen om te waarborgen dat alle relevante actoren op de hoogte zijn van de inhoud van de code en deze begrijpen? Werd de algemene vergadering in kennis gesteld van de code?	

Opmerkingen voor evaluatie

Het staat de organisatie vrij om de gedragscode op maat van de organisatie te schrijven. Deze moet echter bovenvermelde criteria bevatten. Om te voorkomen dat de gedragscode louter pro forma wordt aangenomen is het van belang om over de inhoud van de code te communiceren. Er kan bijvoorbeeld gedacht worden aan vormings sessies inzake bestuurlijke verantwoordelijkheid, de verspreiding van korte educatieve filmpjes of een geïllustreerde handleiding ethiek, een sectie over integriteit op de website en het inzetten van sociale media. Het is aan te raden om een afzonderlijke gedragscode op te stellen voor de leden van de raad van bestuur.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.10

De raad van bestuur stelt procedures inzake belangenconflicten vast die van toepassing zijn op de leden van de raad van bestuur.

Onder belangenconflict wordt elke situatie begrepen waarin een lid van de raad van bestuur dient mee te beslissen over bepaalde handelingen en verrichtingen die voor hem of haar een direct of indirect persoonlijk voordeel kunnen opleveren. Goede procedures inzake belangenconflicten voorkomen dat besluitvorming wordt beïnvloed door oneigenlijke belangen en voorkomen misverstanden.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Beschikt de organisatie over een document waarin procedures inzake belangenconflicten zijn vastgelegd?	
Waarborgen deze procedures dat gepercipieerde of daadwerkelijke belangenconflicten worden gemeld (belangenconflicten worden gemeld in de notulen van de raad van bestuur en bijgehouden in een register) en dat commerciële transacties met een derde partij waarmee een bestuurslid een (in)directe familiale en/of commerciële relatie heeft voorafgaand ter goedkeuring worden voorgelegd aan de algemene vergadering of een door de algemene vergadering gemandateerd orgaan?	
Waarborgen deze procedures dat leden van de raad van bestuur in bepaalde beslissingen waarin er sprake is van een belangenconflict niet mogen deelnemen aan de stemming?	

Opmerkingen voor evaluatie

Het staat de organisatie vrij om de procedures inzake belangenconflicten op eigen maat op te stellen, zolang de vermelde criteria worden geïmplementeerd. Enkele voorbeelden van situaties waarin belangenconflicten zich stellen zijn:

- Een lid van de raad van bestuur heeft een arbeidsrelatie met een bedrijf dat een commerciële relatie wilt aangaan met de organisatie;
- Een lid van de raad van de raad van bestuur is familie van de persoon die het voorwerp vormt van een besluit;
- Een lid van de raad van de raad van bestuur heeft een relatie met de persoon die het voorwerp vormt van een besluit.

EVALUATIEFICHE

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Indicator 3.11

De raad van bestuur legt jaarlijks een werkplan en bijpassend vergaderschema vast.

Een werkplan en bijpassend vergaderschema bevordert de efficiëntie, doeltreffendheid en transparantie van de raad van bestuur.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Beschikt de organisatie over een geldend document waarin het werkplan en bijpassend vergaderschema voor een periode van 12 maanden is vastgelegd?	
Voorziet dit vergaderschema minstens de volgende activiteiten: vastleggen van de begroting, de jaarrekening, het beleidsplan en het jaarverslag, de jaarlijkse zelfevaluatie, de evaluatie van de directie, de bespreking en evaluatie van de governance van de organisatie en het voorbereiden van de algemene vergadering?	
Beschikt de organisatie over een geldend document waarin het werkplan en bijpassend vergaderschema voor een periode van 12 maanden is vastgelegd?	

Opmerkingen voor evaluatie

De raad van bestuur kan het jaarlijkse werkplan en bijpassend vergaderschema op maat van de organisatie vastleggen, maar moet minstens de bovenvermelde activiteiten voorzien. Het schema geeft de data van de vergaderingen weer met de vastgelegde activiteiten.

8 Duidingsfiches zachte indicatoren

Arnout Geeraert

Dit hoofdstuk bevat 14 metafiches ter ondersteuning van de implementatie en evaluatie van de voorgestelde zachte indicatoren.

Indicator 1*De organisatie publiceert een jaarverslag.*

Het jaarverslag geeft een overzicht van de verwezenlijkingen van de organisatie in het voorbije jaar. Een goed jaarverslag vereist zorgvuldige interne procedures die leiden tot een tijdige en nauwgezette interne rapportering. Door het het jaarverslag online te publiceren krijgen alle betrokkenen een goed beeld over of en hoe de organisatie de vooropgestelde doelen heeft behaald.

Score/ stap	Implementatie	Criteria
0	Niet geïmplementeerd	De organisatie publiceert het laatste jaarverslag niet op haar website.
1	In ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> - De organisatie bezorgt haar leden en interne belanghebbenden een uitgebreid jaarverslag, inclusief financieel verslag en verslagen van de comités. - Het verslag wordt eveneens gepubliceerd op de website van de organisatie.
2	Wordt geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none"> - De organisatie bezorgt haar leden en interne belanghebbenden een jaarverslag, inclusief financieel verslag en verslagen van de comités. - Het verslag wordt eveneens gepubliceerd op de website van de organisatie. - De raad van bestuur legt zorgvuldige interne procedures vast die leiden tot tijdige en nauwgezette interne rapportering in het kader van het jaarverslag en ziet toe op de naleving hiervan.
3	Geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none"> - De organisatie bezorgt haar leden en interne belanghebbenden een jaarverslag, inclusief financieel verslag en verslagen van commissies. - Het verslag wordt eveneens gepubliceerd op de website van de organisatie. - De raad van bestuur legt zorgvuldige interne procedures vast die leiden tot tijdige en nauwgezette interne rapportering in het kader van het jaarverslag en ziet toe op de naleving hiervan. - Het jaarverslag vermeldt de visie, missie en strategische doelstellingen van de organisatie en hoe de organisatie deze het afgelopen jaar heeft bereikt; geeft een getrouw beeld van de financiële toestand en resultaten; bevat een verslag over de werking van interne comités; vermeldt de actuele samenstelling van de raad van bestuur en geeft aan welke bestuurders kwalificeren als externe bestuurders; geeft een overzicht van de relevante nevenfuncties van de leden van de raad van bestuur; rapporteert over de verklaringen van belangenconflicten en de goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van belangenconflicten; rapporteert over de risico's en onzekerheden waarmee de organisatie wordt geconfronteerd en hoe ze deze tracht te beheersen; bevat de bestuurs- en competentieprofielen die door de organisatie werden vastgesteld; rapporteert op individuele of geaggregeerde wijze over de remuneratie van de leden van de raad van bestuur; bevat verslagen over door de organisatie (mede) georganiseerde kampioenschappen en evenementen; rapporteert over het omgaan met de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties.
4	Geoptimaliseerd	<ul style="list-style-type: none"> - De organisatie bezorgt haar leden en interne belanghebbenden een jaarverslag, inclusief financieel verslag en verslagen van commissies. - De drie meest recente jaarverslagen worden gepubliceerd op de website van de organisatie. - De raad van bestuur zorgt voor zorgvuldige interne procedures die leiden tot tijdige en nauwgezette interne rapportering in het kader van het jaarverslag en ziet toe op de naleving hiervan. - Het jaarverslag vermeldt de visie en missie en de strategische doelstellingen van de organisatie en hoe de organisatie deze het afgelopen jaar heeft bereikt; geeft

		<p>een getrouw beeld van de financiële toestand en resultaten; bevat een verslag over de werking van interne comités; vermeldt de actuele samenstelling van de raad van bestuur en geeft aan welke bestuurders kwalificeren als externe bestuurders; geeft een overzicht van de relevante nevenfuncties van de leden van de raad van bestuur; rapporteert over de verklaringen van belangenconflicten en de goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van belangenconflicten; rapporteert over de risico's en onzekerheden waarmee de organisatie wordt geconfronteerd en hoe ze deze tracht te beheersen; bevat de bestuurs- en competentieprofielen die door de organisatie werden vastgesteld; bevat een remuneratieverslag; bevat verslagen over door de organisatie (mede) georganiseerde kampioenschappen en evenementen; rapporteert over het omgaan met de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties.</p>
--	--	---

Opmerkingen voor implementatie en evaluatie

Het jaarverslag moet publiek beschikbaar zijn via de website van de organisatie. Het moet te raadplegen zijn via de homepagina van de website, maar uiteraard niet noodzakelijk aanwezig zijn op die pagina. Idealiter heeft de website een sectie die specifiek gewijd is aan de governance van de organisatie waar de relevant documenten gedownload kunnen worden.

Indicator 2

De organisatie rapporteert over het omgaan met de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties.

Goed bestuur implementeren gaat verder dan het louter implementeren van de indicatoren die gekoppeld zijn aan financiering en vereist een breder responsabiliseringsproces.

Score/ stap	Implementatie	Criteria
0	Niet geïmplementeerd	De organisatie rapporteert niet over het omgaan met de code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties.
1	In ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none">- In het laatst verschenen jaarverslag wordt gerapporteerd over de wijze waarop de federatie is omgegaan met de principes van de aan de hand van de harde en zachte indicatoren. In gevallen waar wordt gekozen om af te wijken van de code wordt dit beargumenteerd toegelicht, volgens het 'pas toe of leg uit'-principe.- In het laatst verschenen jaarverslag wordt aangegeven welke bestuurswijzigingen in de afgelopen 12 maanden zijn doorgevoerd en welke wijzigingen worden gepland.
2	Wordt geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none">- In het laatst verschenen jaarverslag wordt gerapporteerd over de wijze waarop de federatie is omgegaan met de principes van de code aan de hand van de harde en zachte indicatoren. In gevallen waar wordt gekozen om af te wijken van de code wordt dit beargumenteerd toegelicht, volgens het 'pas toe of leg uit'-principe.- In het laatst verschenen jaarverslag wordt aangegeven welke bestuurswijzigingen in de afgelopen 12 maanden zijn doorgevoerd en welke wijzigingen worden gepland.- De raad van bestuur voorziet jaarlijks een bespreking en evaluatie van de governance van de organisatie op basis van de code.
3	Geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none">- In het laatst verschenen jaarverslag wordt gerapporteerd over de wijze waarop de federatie is omgegaan met <i>alle</i> principes van de code. In gevallen waar wordt gekozen om af te wijken van de code wordt dit beargumenteerd toegelicht, volgens het 'pas toe of leg uit'-principe.- In het laatst verschenen jaarverslag wordt aangegeven welke bestuurswijzigingen in de afgelopen 12 maanden zijn doorgevoerd en welke wijzigingen worden gepland.- De raad van bestuur voorziet jaarlijks een bespreking en evaluatie van de governance van de organisatie op basis van de code.
4	Geoptimaliseerd	<ul style="list-style-type: none">- In het laatst verschenen jaarverslag wordt gerapporteerd over de wijze waarop de federatie is omgegaan met <i>alle</i> principes van de code. In gevallen waar wordt gekozen om af te wijken van de code wordt dit beargumenteerd toegelicht, volgens het 'pas toe of leg uit'-principe.- In het laatst verschenen jaarverslag wordt aangegeven welke bestuurswijzigingen in de afgelopen 12 maanden zijn doorgevoerd en welke wijzigingen worden gepland.- De raad van bestuur voorziet jaarlijks een bespreking en evaluatie van de governance van de organisatie op basis van de code.- De organisatie maakt van goed bestuur een vast agendapunt op de algemene vergadering om het democratisch debat over dit thema te stimuleren. Een (adviserende) stemming wordt georganiseerd over beleidskeuzes inzake goed bestuur.

Opmerkingen voor implementatie en evaluatie

De organisaties rapporteren voor elke indicator of die al dan niet werd geïmplementeerd en welke stappen er eventueel worden gezet inzake implementatie. Indien men ervoor kiest om af te wijken van de indicatoren, dan wordt dat toegelicht en beargumenteerd. Daarnaast geeft de organisatie aan welke bestuurswijzigingen (al dan niet gekoppeld aan de indicatoren of de code van goed bestuur) in de afgelopen 12 maanden zijn doorgevoerd en welke wijzigingen worden voorzien. Daarvoor voorziet de raad van bestuur best een jaarlijkse bespreking en bijhorende evaluatie van de governance van de organisatie op basis van de voorgestelde code. De vergadering wordt vastgelegd in het werkplan en vergaderschema. De organisatie kan daarnaast overwegen om van goed bestuur een vast agendapunt te maken op de algemene vergadering om zo het democratisch debat over dit thema te stimuleren. Eventueel kan een (adviserende) stemming georganiseerd worden over (belangrijke) beleidskeuzes inzake goed bestuur.

Indicator 3

De website van de organisatie vermeldt basisinformatie over de aangesloten clubs.

Het online publiceren van informatie over aangesloten clubs biedt geïnteresseerde sporters een overzicht van het sportaanbod.

Score/ stap	Implementatie	Criteria
0	Niet geïmplementeerd	De organisatie onderneemt geen stappen om informatie over de aangesloten clubs te publiceren
1	In ontwikkeling	De organisatie houdt een register bij met informatie over de aangesloten clubs.
2	Wordt geïmplementeerd	De organisatie publiceert het aantal aangesloten clubs op de website.
3	Geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none">- De organisatie publiceert het aantal aangesloten clubs op de website.- De organisatie publiceert per aangesloten club de volgende informatie op de website: naam, website, adres en email.
4	Geoptimaliseerd	<ul style="list-style-type: none">- De organisatie publiceert het aantal (individuele) aangesloten leden op de website.- De organisatie publiceert het aantal aangesloten clubs op de website.- De organisatie publiceert per aangesloten club de volgende informatie op de website: naam, website, adres en email.- De organisatie publiceert per aangesloten club het competitieve en/of recreatieve sportaanbod.

Opmerkingen voor implementatie en evaluatie

De geoptimaliseerde implementatie van deze indicator vereist dat de organisatie per aangesloten club het competitieve en/of recreatieve sportaanbod publiceert. Idealiter worden de aangesloten clubs geografisch gerangschikt en/of afgebeeld op een kaart.

Indicator 4

De organisatie heeft gelimiteerde ambtstermijnen.

Mandaten beperken in de tijd vormt een remedie voor het groot aantal herkiezingen van zittende bestuurders. Daardoor kan men machtsconcentratie en ongeïnteresseerde kiezers vermijden.

Score/ stap	Implementatie	Criteria
0	Niet geïmplementeerd	De mandaten van de leden van de raad van bestuur zijn niet beperkt in de tijd.
1	In ontwikkeling	De mandaten van een deel van de leden van de raad van bestuur (bijvoorbeeld van de voorzitter) zijn beperkt in de tijd.
2	Wordt geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none">- De mandaten van alle leden van de raad van bestuur zijn beperkt in de tijd.- Na een bepaald aantal termijnen moeten alle leden van de raad van bestuur minstens een termijn overslaan voordat ze zich opnieuw verkiesbaar kunnen stellen.
3	Geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none">- De mandaten van alle leden van de raad van bestuur zijn beperkt in de tijd.- Na een bepaald aantal termijnen kunnen alle leden van de raad van bestuur zich niet meer verkiesbaar stellen.- De voorzitter van de raad van bestuur moet verplicht aftreden na twee termijnen en kan hierna niet aanblijven als bestuurder.- De maximale aaneengesloten zittingsperiode van alle leden overschrijdt de 12 jaar niet.
4	Geoptimaliseerd	<ul style="list-style-type: none">- De mandaten van alle leden van de raad van bestuur zijn beperkt in de tijd en zijn eenmaal hernieuwbaar (zonder uitzondering).- De maximale aaneengesloten zittingsperiode van alle leden overschrijdt de 12 jaar niet.

Opmerkingen voor implementatie en evaluatie

De geoptimaliseerde implementatie van deze indicator vereist dat de leden van de raad van bestuur na twee termijnen moeten aftreden en in de toekomst niet meer herkozen kunnen worden. In de ideale situatie kunnen alle bestuurders maximum twee mandaten van drie of vier jaar zetelen in de raad van bestuur, waarna ze niet meer herkozen kunnen worden.

Indicator 5

De organisatie heeft een gedifferentieerde, evenwichtige en competente raad van bestuur.

Een gedifferentieerde, evenwichtige en competente raad van bestuur heeft een positieve impact op de doeltreffendheid van de organisatie.

Score/ stap	Implementatie	Criteria
0	Niet geïmplementeerd	De organisatie onderneemt geen stappen om een gedifferentieerde, evenwichtige en competente raad van bestuur te bekomen.
1	In ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> - De raad van bestuur stelt de gewenste profielen op van de leden van de raad van bestuur op basis van de visie, missie en strategische doelen van de organisatie. Deze worden ter goedkeuring aan de algemene vergadering voorgelegd. - De raad van bestuur evalueert de reële en de gewenste profielen periodiek en bij het ontstaan van elke vacature.
2	Wordt geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none"> - De raad van bestuur stelt de gewenste profielen op van de leden van de raad van bestuur op basis van de visie, missie en strategische doelen van de organisatie. Deze worden ter goedkeuring aan de algemene vergadering voorgelegd. - De raad van bestuur evalueert de reële en de gewenste profielen periodiek en bij het ontstaan van elke vacature. - De organisatie kan aantonen dat bij de opmaak van deze profielen is gestreefd naar een een gedifferentieerde samenstelling van de raad van bestuur inzake genderverhoudingen, leeftijd en/of etniciteit.
3	Geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none"> - De raad van bestuur stelt de gewenste profielen op van de leden van de raad van bestuur op basis van de visie, missie en strategische doelen van de organisatie. Deze worden ter goedkeuring aan de algemene vergadering voorgelegd. - De raad van bestuur evalueert de reële en de gewenste profielen periodiek en bij het ontstaan van elke vacature. - De organisatie kan aantonen dat bij de opmaak van deze profielen is gestreefd naar een een gedifferentieerde samenstelling van de raad van bestuur inzake genderverhoudingen, leeftijd en/of etniciteit. - Een benoemingscomité identificeert hiaten inzake de vaardigheid, deskundigheid en gedifferentieerde samenstelling van de raad van bestuur.
4	Geoptimaliseerd	<ul style="list-style-type: none"> - De raad van bestuur stelt de gewenste profielen op van de leden van de raad van bestuur op basis van de visie, missie en strategische doelen van de organisatie. Deze worden ter goedkeuring aan de algemene vergadering voorgelegd. - De organisatie kan aantonen dat bij de opmaak van deze profielen is gestreefd naar een een gedifferentieerde samenstelling van de raad van bestuur inzake genderverhoudingen, leeftijd en/of etniciteit. - De raad van bestuur evalueert de reële en de gewenste profielen periodiek en bij het ontstaan van elke vacature. - Een benoemingscomité identificeert hiaten inzake de vaardigheid, deskundigheid en gedifferentieerde samenstelling van de raad van bestuur. - Minstens 25% van de leden van de raad van bestuur is van het geslacht dat het minst vertegenwoordigd is.

Opmerkingen voor implementatie en evaluatie

De implementatie van deze indicator vereist dat de organisatie kan aantonen dat bij de opmaak van de profielen gestreefd wordt naar een gedifferentieerde samenstelling van de raad van bestuur inzake genderverhoudingen, leeftijd en/of etniciteit. Uiteraard moet de raad van bestuur actief op zoek gaan naar kandidaat-bestuurders die beantwoorden aan de vooropgestelde profielen. Die taak wordt best gedelegeerd aan een benoemingscomité. De implementatie van deze indicator vereist echter niet dat zittende leden van de raad van bestuur daadwerkelijk voldoen aan de vooropgestelde profielen. Uiteraard moet dat nagestreefd worden, maar met name bij de invoering van de profielen kan dat mogelijks (nog) niet het geval zijn. Bovendien is de algemene vergadering uiteraard steeds vrij om de leden van de raad van bestuur naar eigen goeddunken te benoemen.

Indicator 6

De organisatie betreft interne belanghebbenden in haar beleid.

Het betrekken van interne belanghebbenden in het beleid leidt tot een doeltreffend bestuur door de inbreng van gespecialiseerde kennis.

Score/ stap	Implementatie	Criteria
0	Niet geïmplementeerd	De organisatie betreft interne belanghebbenden niet in haar beleid.
1	In ontwikkeling	De organisatie communiceert belangrijke beslissingen aan haar leden en motiveert deze.
2	Wordt geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none">- De organisatie communiceert over belangrijke beslissingen met haar leden en motiveert deze.- In het kader van het opstellen van meerjarenbeleidsplannen worden interne belanghebbenden geconsulteerd.
3	Geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none">- De organisatie communiceert over belangrijke beslissingen met haar leden en motiveert deze.- In het kader van het opstellen van meerjarenbeleidsplannen worden interne belanghebbenden geconsulteerd.- De organisatie onderneemt acties om via sociale media interne belanghebbenden te betrekken.- De organisatie onderneemt acties om interne belanghebbenden op regelmatige basis te betrekken in het beleid. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan klankbordgroepen, thematische ad hoc werkgroepen, (online) bevestigingen, klachtenbanken en wedstrijden voor nieuwe ideeën.
4	Geoptimaliseerd	<ul style="list-style-type: none">- De organisatie communiceert over belangrijke beslissingen met haar leden en motiveert deze.- In het kader van het opstellen van meerjarenbeleidsplannen worden interne belanghebbenden geconsulteerd.- De organisatie ontwikkelt en implementeert een communicatiestrategie om via sociale media interne belanghebbenden te betrekken.- De organisatie ontwikkelt en implementeert een strategie om interne belanghebbenden op regelmatige basis te betrekken in het beleid. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan klankbordgroepen, thematische ad hoc werkgroepen, (online) bevestigingen, klachtenbanken en wedstrijden voor nieuwe ideeën.

Opmerkingen voor implementatie en evaluatie

Het waarborgen van de betrokkenheid van interne belanghebbenden, zoals atleten en clubs, vormt een van de grootste uitdagingen van sportfederaties. Sportfederaties moeten niet alleen luisteren naar interne belanghebbenden, maar ook het gesprek aangaan op een proactieve en servicegerichte manier. De geoptimaliseerde implementatie van deze indicator vereist dat de organisatie in het (meerjaren)beleidsplan concrete acties en doelstellingen inzake het betrekken van interne belanghebbenden vooropstelt.

Indicator 7

De organisatie heeft een beleid inzake sociale verantwoordelijkheid.

Sociale verantwoordelijkheid houdt verband met opnemen van verantwoordelijkheid ten opzichte van interne en externe belanghebbenden. Gerelateerde praktijken hebben betrekking op het bijdragen aan een betere samenleving en een schoner milieu door aandacht te besteden aan sociale, economische en milieuduurzaamheid in interacties met belanghebbenden. Dit leidt tot een win-win voor de organisatie en haar omgeving.

Score/ stap	Implementatie	Criteria
0	Niet geïmplementeerd	De organisatie onderneemt geen stappen inzake sociale verantwoordelijkheid.
1	In ontwikkeling	De raad van bestuur onderzoekt de mogelijkheid om acties te ondernemen inzake sociale verantwoordelijkheid door informatie in te winnen bij externen.
2	Wordt geïmplementeerd	De organisatie onderneemt acties inzake sociale verantwoordelijkheid die zich toespitsen op één of meerdere van de volgende elementen: sociaal-maatschappelijke vraagstukken (zoals bijvoorbeeld het verbeteren van de sociale, culturele, educatieve of psychologische toestand van gemarginaliseerde en/of achtergestelde groepen); milieuvraagstukken; zorg dragen voor de gemeenschap waarin de organisatie (mede) sportevenementen organiseert.
3	Geïmplementeerd	De organisatie heeft een formeel beleid inzake sociale verantwoordelijkheid dat concrete doelstellingen en acties vooropstelt en zich toespitst op een of meerdere van de volgende elementen: sociaal-maatschappelijke vraagstukken (zoals bijvoorbeeld het verbeteren van de sociale, culturele, educatieve of psychologische toestand van gemarginaliseerde en/of achtergestelde groepen); milieuvraagstukken; zorg dragen voor de gemeenschap waarin de organisatie (mede) sportevenementen organiseert.
4	Geoptimaliseerd	<ul style="list-style-type: none">- De organisatie heeft een formeel beleid inzake sociale verantwoordelijkheid dat concrete doelstellingen en acties vooropstelt en zich toespitst op een of meerdere van de volgende elementen: sociaal-maatschappelijke vraagstukken (zoals bijvoorbeeld het verbeteren van de sociale, culturele, educatieve of psychologische toestand van gemarginaliseerde en/of achtergestelde groepen); milieuvraagstukken; zorg dragen voor de gemeenschap waarin de organisatie (mede) sportevenementen organiseert.- Het beleid is onder meer gericht op het verzamelen en delen van kennis en goede praktijkvoorbeelden en het stimuleren van actie onder de leden.

Opmerkingen voor implementatie en evaluatie

De implementatie van deze indicator vereist dat de organisatie in het (meerjaren)beleidsplan concrete acties en doelstellingen inzake sociale verantwoordelijkheid vooropstelt.

Indicator 8

De organisatie heeft een financieel of auditcomité.

Het financieel of auditcomité vormt een cruciale component van een goede interne controle. Het comité controleert of de inzet van middelen heeft plaatsgevonden zoals gebudgetteerd, of de procedures van financiële controle en verantwoording nageleefd zijn, of de (lange termijn) financiële stabiliteit gewaarborgd is, en of de middelen doelmatig besteed werden.

Score/ stap	Implementatie	Criteria
0	Niet geïmplementeerd	De organisatie heeft geen financieel of auditcomité en onderneemt geen stappen in die richting.
1	In ontwikkeling	Minstens één onafhankelijk en deskundig persoon controleert op jaarlijkse basis het financiële verslag (balans, resultatenrekening en toelichtingen).
2	Wordt geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none">- Minstens één onafhankelijk en deskundig persoon controleert op jaarlijkse basis het financiële verslag (balans, resultatenrekening en toelichtingen).- De organisatie implementeert de werking, taken en samenstelling (minstens één onafhankelijk persoon) van het comité in de statuten en het intern reglement.
3	Geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none">- Minstens één onafhankelijk en deskundig persoon controleert op jaarlijkse basis het financiële verslag (balans, resultatenrekening en toelichtingen).- De organisatie implementeert de werking, taken en samenstelling van het comité in de statuten en het intern reglement.- Het comité is de voorbije maanden minstens eenmaal samengekomen om het financiële verslag te bespreken en heeft hierover gerapporteerd aan de algemene vergadering.
4	Geoptimaliseerd	<ul style="list-style-type: none">- Minstens één onafhankelijk en deskundig persoon controleert op jaarlijkse basis het financiële verslag (balans, resultatenrekening en toelichtingen).- De organisatie implementeert de werking, taken en samenstelling van het comité in de statuten en het intern reglement.- Het comité is de voorbije maanden minstens eenmaal samengekomen om het financiële verslag te bespreken en heeft hierover gerapporteerd aan de algemene vergadering.- Het comité evalueert en doet aanbevelingen met betrekking tot de systemen van interne controle en risicobeheer en houdt toezicht op het interne auditproces (indien van toepassing).

Opmerkingen voor implementatie en evaluatie

‘Onafhankelijk’ houdt in dat de betreffende persoon geen lid mag zijn van de raad van bestuur. Indien het financieel comité meerdere personen heeft aangesteld (minimum drie personen is aan te raden), dan moet de meerderheid onafhankelijk zijn.

‘Deskundig’ houdt in dat de leden van het comité over relevante deskundigheid moeten beschikken. In het geval de taken van het comité beperkt zijn tot financiële controle, dan moeten de leden over aantoonbare financiële/ boekhoudkundige kennis beschikken door hun opleiding of ervaring.

Een financieel comité is ook noodzakelijk wanneer de organisatie reeds een externe revisor heeft aangesteld. De werking, taken en samenstelling van het financieel of auditcomité zijn vastgelegd in het intern reglement. De volgende vragen worden hierin beantwoord:

- Werking: Wanneer en hoe komen de leden van het comité bijeen? Hoe garandeert de raad van bestuur dat het comité verplicht inzage wordt gegeven in alle benodigde stukken?
- Samenstelling: Hoe is het comité samengesteld? Hoe en en voor welke termijn worden de leden van het comité aangesteld door de algemene vergadering?
- Taken: Welke zijn de taken van het comité?

Het comité brengt op zijn minst een rapport uit aan de algemene vergadering waarin

- de jaarcijfers (inkomsten en uitgaven) worden vergeleken met deze van het vorige jaar en met de vooropgestelde begroting;
- wordt gecontroleerd of de balans en de jaarrekening en de bijhorende toelichting correct en volledig zijn;
- wordt gecontroleerd of de (lange termijn) financiële stabiliteit gewaarborgd is.

Het comité gaat hiertoe best te werk met een checklist, maar dat is niet verplicht. Bijkomende taken van het comité kunnen onder meer zijn:

- identificeren van (financiële) risico's waarmee de organisatie geconfronteerd wordt;
- advies uitbrengen over het financiële beleid en de financiële informatieverstrekking van de organisatie;
- advies uitbrengen aan de raad van bestuur en de algemene vergadering inzake financiële vraagstukken;
- controleren of de procedures van financiële controle en verantwoording nageleefd zijn;
- in dialoog treden met de eventuele externe revisor;
- evalueren van en aanbevelingen doen met betrekking tot de systemen van interne controle, risicobeheer en governance;
- toezicht houden op het interne auditproces.

Indicator 9*De organisatie heeft een gedragscode.*

De gedragscode legt de principes en verwachtingen vast met betrekking tot het gedrag van de aan de organisatie verbonden personen. De code zorgt voor bewustwording inzake ethisch acceptabel gedrag.

Score/ stap	Implementatie	Criteria
0	Niet geïmplementeerd	De organisatie heeft geen gedragscode en onderneemt geen stappen in die richting.
1	In ontwikkeling	De raad van bestuur legt een gedragscode vast die van toepassing is op de leden van de raad van bestuur.
2	Wordt geïmplementeerd	De raad van bestuur legt een gedragscode vast die van toepassing is op de leden van de raad van bestuur, de directie en het uitvoerende personeel en verankert deze in de statuten en het intern reglement.
3	Geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none"> - De raad van bestuur legt een gedragscode vast die van toepassing is op de leden van de raad van bestuur, de directie en het uitvoerende personeel en verankert deze in de statuten en het intern reglement. - De gedragscode bevat minstens volgende elementen: de verplichting om integer te handelen; een onkostenregeling; een geschenkenregeling; procedures inzake belangenconflicten die waarborgen dat gepercipieerde of daadwerkelijke belangenconflicten worden gemeld en dat commerciële transacties met een derde partij waarmee een bestuurslid een relatie heeft voorafgaand ter goedkeuring worden voorgelegd aan de algemene vergadering of een door de algemene vergadering gemandateerd orgaan. - De raad van bestuur onderneemt stappen om te waarborgen dat alle relevante actoren op de hoogte zijn van de inhoud van de code en deze begrijpen. - De raad van bestuur heeft de algemene vergadering in kennis gesteld van de code. - De leden van de raad van bestuur, de directie en het uitvoerende personeel hebben de code ondertekend.
4	Geoptimaliseerd	<ul style="list-style-type: none"> - De raad van bestuur legt een gedragscode vast die van toepassing is op de leden van de raad van bestuur, directie en personeel en verankert deze in de statuten en het intern reglement. - De gedragscode bevat minstens volgende elementen: de verplichting om integer te handelen; een onkostenregeling; een geschenkenregeling; procedures inzake belangenconflicten die waarborgen dat gepercipieerde of daadwerkelijke belangenconflicten worden gemeld en dat commerciële transacties met een derde partij waarmee een bestuurslid een relatie heeft voorafgaand ter goedkeuring worden voorgelegd aan de algemene vergadering of een door de algemene vergadering gemandateerd orgaan. - De raad van bestuur onderneemt stappen om te waarborgen dat alle relevante actoren op de hoogte zijn van de inhoud van de code en deze begrijpen. - De leden van de raad van bestuur, de directie en het uitvoerende personeel hebben de code ondertekend. - De raad van bestuur heeft de algemene vergadering in kennis gesteld van de code. - De raad van bestuur legt een procedure vast in het intern reglement voor de afhandeling van klachten op basis van de code.

Opmerkingen voor implementatie en evaluatie

Het staat de organisatie vrij om de gedragscode op maat van de organisatie te schrijven. Die moet echter bovenvermelde criteria bevatten. Om te voorkomen dat de gedragscode louter pro forma wordt aangenomen, is het van belang om over de inhoud van de code te communiceren. Er kan bijvoorbeeld gedacht worden aan vormings sessies inzake bestuurlijke verantwoordelijkheid, de verspreiding van korte educatieve filmpjes of een geïllustreerde handleiding ethiek, een sectie over integriteit op de website en het inzetten van sociale media. Verder is het aan te raden om een afzonderlijke code op te stellen voor de leden van de raad van bestuur. Ten slotte moet de klachtenprocedure voldoen aan de criteria gedefinieerd in Indicator 12.

Indicator 10

De organisatie heeft externe leden in haar raad van bestuur.

Externe leden zorgen voor inbreng van ervaring en expertise van buiten de sport. Bovendien zorgen ze voor de neutrale en objectieve stem binnen de raad van bestuur die vaak niet kan worden verschaft door betrokkenen in de sport. Dat leidt tot besluitvorming die vrij is van gevestigde belangen.

Score/ stap	Implementatie	Criteria
0	Niet geïmplementeerd	In de raad van bestuur zetelt geen extern lid en de organisatie onderneemt geen stappen om externe leden aan te trekken.
1	In ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none">- Kandidaat-leden van de raad van bestuur worden aangezocht via een open recruiteringsproces.- Openstaande posities worden geadverteerd via relevante (online) kanalen.- De algemene vergadering behoudt steeds het recht om bestuurders voor te dragen.
2	Wordt geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none">- Kandidaat-leden van de raad van bestuur worden aangezocht via een open recruiteringsproces.- Openstaande posities worden geadverteerd via relevante (online) kanalen.- De organisatie laat zich in haar zoektocht naar geschikte externe leden bijstaan door externen en/of een benoemingscomité.- De algemene vergadering behoudt steeds het recht om bestuurders voor te dragen.
3	Geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none">- Kandidaat-leden van de raad van bestuur worden aangezocht via een open recruiteringsproces.- Openstaande posities worden geadverteerd via relevante (online) kanalen.- De organisatie laat zich in haar zoektocht naar geschikte externe leden bijstaan door een benoemingscomité.- De raad van bestuur heeft minstens één lid dat kwalificeert als extern lid.- De algemene vergadering behoudt steeds het recht om bestuurders voor te dragen.
4	Geoptimaliseerd	<ul style="list-style-type: none">- Kandidaat-leden van de raad van bestuur worden aangezocht via een open recruiteringsproces.- Openstaande posities worden geadverteerd via relevante (online) kanalen.- De organisatie laat zich in haar zoektocht naar geschikte externe leden bijstaan door een benoemingscomité.- Minstens 25% van de raad van bestuur bestaat uit externe leden.- De algemene vergadering behoudt steeds het recht om bestuurders voor te dragen.- De raad van bestuur legt een procedure vast in het intern reglement voor de afhandeling van klachten op basis van de code.

Opmerkingen voor implementatie en evaluatie

Externe leden hebben normaal gezien geen directe band met de organisatie of de sport en worden door de objectieve buitenstaander beoordeeld als onafhankelijk. Zulke leden kan men vaak vinden in het bedrijfsleven of in andere sectoren die los staan van de sport of organisatie. Hoewel externe leden van de raad van bestuur normaal gezien geen lid zijn van de organisatie, is het mogelijk dat een lid

(bijvoorbeeld een recreatieve sporter) kwalificeert als extern doordat er geen directe band is met de organisatie.

Indicator 11

De organisatie heeft een gepast systeem voor risicobeheersing.

Sportfederaties ageren in een steeds complexer wordende omgeving. Dit noodzaakt een gestructureerde beheersing van de risico's die het realiseren van de doelstellingen in de weg kunnen staan.

Score/ stap	Implementatie	Criteria
0	Niet geïmplementeerd	De organisatie onderneemt geen stappen inzake risicobeheersing.
1	In ontwikkeling	Bestuurders worden bij aanvang van hun mandaat ingelicht over hun aansprakelijkheid en de raad van bestuur overweegt om een verzekering aan te gaan voor bestuurdersaansprakelijkheid.
2	Wordt geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuurders worden bij aanvang van hun mandaat ingelicht over hun aansprakelijkheid en de raad van bestuur overweegt om een verzekering aan te gaan voor bestuurdersaansprakelijkheid. - Risicobeheer maakt deel uit van de (vastgelegde) agenda van de raad van bestuur. - De raad van bestuur beoordeelt de waarschijnlijkheid en impact van alle mogelijke incidenten.
3	Geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none"> - Risicobeheer maakt deel uit van de (vastgelegde) agenda van de raad van bestuur. - De raad van bestuur beoordeelt de waarschijnlijkheid en impact van alle mogelijke incidenten. - Op basis hiervan worden formele strategieën ontwikkeld en uitgevoerd om risico's te beperken of elimineren. Deze strategieën worden op regelmatige basis geëvalueerd. - Bestuurders worden bij aanvang van hun mandaat ingelicht over hun aansprakelijkheid en de raad van bestuur overweegt om een verzekering aan te gaan voor bestuurdersaansprakelijkheid.
4	Geoptimaliseerd	<ul style="list-style-type: none"> - Risicobeheer maakt deel uit van de (vastgelegde) agenda van de raad van bestuur. - De raad van bestuur beoordeelt de waarschijnlijkheid en impact van alle mogelijke incidenten. - Op basis hiervan worden formele strategieën ontwikkeld en uitgevoerd om risico's te beperken of elimineren. Deze strategieën worden op regelmatige basis geëvalueerd. - Bestuurders worden bij aanvang van hun mandaat ingelicht over hun aansprakelijkheid en de raad van bestuur overweegt om een verzekering aan te gaan voor bestuurdersaansprakelijkheid. - Bij de planning van grote projecten wordt een uitgebreide risicoanalyse uitgevoerd. Bij de organisatie van een groot evenement bijvoorbeeld moeten de mogelijke positieven en negatieve uitkomsten geëvalueerd worden. Alle belangrijke evenementen en activiteiten moeten worden begroot en er moet rekening gehouden worden met afwijkingen van begrote bedragen. Hierbij moet rekening gehouden worden met een worst-case scenario financieel verlies.

Opmerkingen voor implementatie en evaluatie

Uiteraard zijn risico's organisatie-specifiek. Mogelijke risico's houden verband met sport, gezondheid, financiën, welzijn, ethiek, reputatie en operationele aspecten.

Indicator 12*De organisatie heeft geschikte klachtenprocedures.*

Goede klachtenprocedures zijn essentieel voor de interne verantwoording en controle.

Score/ stap	Implementatie	Criteria
0	Niet geïmplementeerd	De organisatie heeft geen formele klachtenprocedure.
1	In ontwikkeling	De raad van bestuur legt een klachtenprocedure vast in het intern reglement.
2	Wordt geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none"> - De raad van bestuur legt procedures vast die atleten en clubs toelaten om in te beroep te gaan tegen een sportieve sanctie. - De raad van bestuur legt procedures vast voor de afhandeling van klachten inzake discriminatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag. - De klachtenprocedures bevatten duidelijk omschreven procedures voor: het indienen van klachten; het onderzoeken van klachten; het in kennis stellen van de indiener van de klacht van de uitkomst van het onderzoek. - De raad van bestuur legt in het intern reglement de beroepsprocedure vast.
3	Geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none"> - De raad van bestuur legt procedures vast die atleten en clubs toelaten om in te beroep te gaan tegen een sportieve sanctie. - De raad van bestuur legt procedures vast voor de afhandeling van klachten inzake discriminatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag. - De raad van bestuur legt procedures vast voor de afhandeling van klachten inzake de schending van de gedragscode. - De klachtenprocedures bevatten duidelijk omschreven procedures voor: het indienen van klachten; het onderzoeken van klachten; het in kennis stellen van de indiener van de klacht van de uitkomst van het onderzoek. - De raad van bestuur legt in het intern reglement de beroepsprocedure vast.
4	Geoptimaliseerd	<ul style="list-style-type: none"> - De raad van bestuur legt procedures vast die atleten en clubs toelaten om in te beroep te gaan tegen een sportieve sanctie. - De raad van bestuur legt procedures vast voor de afhandeling van klachten inzake discriminatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag. - De raad van bestuur legt procedures vast voor de afhandeling van klachten inzake de schending van de gedragscode. - De klachtenprocedures bevatten duidelijk omschreven procedures voor: het indienen van klachten; het onderzoeken van klachten; het in kennis stellen van de indiener van de klacht van de uitkomst van het onderzoek; het instellen van een onafhankelijk tribunaal. - De procedures voorzien, op basis van de ernst van de klacht, het instellen van een duidelijk omschreven bemiddelingsprocedure, onderzoeksprocedure, een onafhankelijk tribunaal en tussentijdse maatregelen. De procedures voorzien dat de klacht indien noodzakelijk aan de bevoegde (publieke) autoriteiten wordt doorgegeven. - De raad van bestuur legt in het intern reglement de beroepsprocedure vast.

Opmerkingen voor implementatie en evaluatie

Het is niet de bedoeling dat klachtenprocedures de mogelijkheid van de raad van bestuur om vrij beslissingen te nemen ondermijnen. Gesanctioneerde personen en entiteiten moeten echter de mogelijkheid hebben om in beroep te gaan tegen de sanctie die hen werd opgelegd. Daarnaast zijn

goede procedures voor de behandeling van klachten inzake discriminatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag en de schending van de gedragscode van belang. Voor de behandeling van klachten kunnen federaties middelen delen door bijvoorbeeld een gezamenlijk tribunaal op te richten.

Indicator 13

De raad van bestuur delegeert op gepaste wijze taken aan comités.

Comités stellen de raad van bestuur in staat om specifieke gespecialiseerde taken te delegeren. Het aantal comités varieert naargelang de grootte van de organisatie en de complexiteit van de beleidsuitdagingen waarmee ze geconfronteerd wordt. Voorbeelden van relevante comités zijn audit-, benoemings-, selectie- en technische comités.

Score/ stap	Implementatie	Criteria
0	Niet geïmplementeerd	De raad van bestuur onderneemt geen stappen om het doel, de gedelegeerde taken en bevoegdheden, samenstelling en rapporteringsverplichtingen van de comités vast te leggen in het intern reglement.
1	In ontwikkeling	De raad van bestuur onderneemt stappen om het doel, de gedelegeerde taken en bevoegdheden, samenstelling en rapporteringsverplichtingen van de comités vast te leggen in het intern reglement.
2	Wordt geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none"> - De raad van bestuur legt het doel, de gedelegeerde taken en bevoegdheden, samenstelling en rapporteringsverplichtingen van de comités vast in het intern reglement. - De raad van bestuur behoudt te allen tijde de bevoegdheid voor het nemen van belangrijke beslissingen en het uiteenzetten van de strategie.
3	Geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none"> - De raad van bestuur legt het doel, de gedelegeerde taken en bevoegdheden, samenstelling en rapporteringsverplichtingen van de comités vast in het intern reglement. - De raad van bestuur behoudt te allen tijde de bevoegdheid voor het nemen van belangrijke beslissingen en het uiteenzetten van de strategie. - Het intern reglement bepaalt dat de comités de mogelijkheid hebben hun adviezen/beslissingen toe te lichten. - Het intern reglement bepaalt dat in het geval de raad van bestuur besluit af te wijken van een advies/beslissing van een comité, dit gemotiveerd wordt toegelicht.
4	Geoptimaliseerd	<ul style="list-style-type: none"> - De raad van bestuur legt het doel, de gedelegeerde taken en bevoegdheden, samenstelling en rapporteringsverplichtingen van de comités vast in het intern reglement. - De raad van bestuur behoudt te allen tijde de bevoegdheid voor het nemen van belangrijke beslissingen en het uiteenzetten van de strategie. - Het intern reglement bepaalt dat de comités de mogelijkheid hebben hun adviezen/beslissingen toe te lichten. - Het intern reglement bepaalt dat in het geval de raad van bestuur besluit af te wijken van een advies/beslissing van een comité, dit gemotiveerd wordt toegelicht. - De raad van bestuur stelt gewenste profielen op voor de leden van de comités.

Opmerkingen voor implementatie en evaluatie

Het aantal comités varieert naargelang de grootte van de organisatie en de complexiteit van de beleidsuitdagingen waarmee ze geconfronteerd wordt. Voorbeelden van relevante comités zijn audit-, benoemings-, selectie- en technische comités.

Indicator 14

De organisatie heeft een beleid inzake de bestrijding van match-fixing.

(Top)sportfederaties worden steeds vaker geconfronteerd met de realiteit en gevolgen van match-fixing en moeten gepaste acties te ondernemen om de risico's te minimaliseren.

Score/ stap	Implementatie	Criteria
0	Niet geïmplementeerd	De organisatie onderneemt geen stappen ter bestrijding van match-fixing.
1	In ontwikkeling	De organisatie onderneemt stappen ter bestrijding van match-fixing.
2	Wordt geïmplementeerd	De organisatie implementeert tuchtregels ter bestrijding van match-fixing. Deze regels bevatten (1) het verbod voor ieder lid van de federatie om een weddenschap te plaatsen gerelateerd aan jeugdcompetities en een wedstrijd of competitie waarop hij/zij (in)direct invloed kan uitoefenen en om vertrouwelijke informatie te verspreiden waar redelijkerwijs van kan worden verwacht dat deze gebruikt kan worden in het kader van een weddenschap; (2) de plicht voor ieder lid van de federatie om verzoeken tot het onrechtmatig beïnvloeden van wedstrijden of competities te melden aan de federatie; (3) de procedure ter behandeling van overtredingen van bovenstaande regels.
3	Geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none"> - De organisatie implementeert tuchtregels ter bestrijding van match-fixing. Deze regels bevatten (1) het verbod voor ieder lid van de federatie om een weddenschap te plaatsen gerelateerd aan jeugdcompetities en een wedstrijd of competitie waarop hij/zij (in)direct invloed kan uitoefenen en om vertrouwelijke informatie te verspreiden waar redelijkerwijs van kan worden verwacht dat deze gebruikt kan worden in het kader van een weddenschap; (2) de plicht voor ieder lid van de federatie om verzoeken tot het onrechtmatig beïnvloeden van wedstrijden of competities te melden aan de federatie; (3) de procedure ter behandeling van overtredingen van bovenstaande regels. - De organisatie implementeert concrete doelstellingen en acties gericht op de voorlichting van topsporters, talentvolle atleten, trainers, scheidsrechters en clubs.
4	Geoptimaliseerd	<ul style="list-style-type: none"> - De organisatie implementeert tuchtregels ter bestrijding van match-fixing. Deze regels bevatten (1) het verbod voor ieder lid van de federatie om een weddenschap te plaatsen gerelateerd aan jeugdcompetities en een wedstrijd of competitie waarop hij/zij (in)direct invloed kan uitoefenen en om vertrouwelijke informatie te verspreiden waar redelijkerwijs van kan worden verwacht dat deze gebruikt kan worden in het kader van een weddenschap; (2) de plicht voor ieder lid van de federatie om verzoeken tot het onrechtmatig beïnvloeden van wedstrijden of competities te melden aan de federatie; (3) de procedure ter behandeling van overtredingen van bovenstaande regels. - De organisatie implementeert concrete doelstellingen en acties gericht op de voorlichting van topsporters, talentvolle atleten, trainers, scheidsrechters en clubs. - De organisatie onderzoekt de risico's inzake match-fixing en onderneemt gepaste acties om deze te minimaliseren. - De organisatie stelt een verantwoordelijke aan die binnen de organisatie fungeert als contactpunt inzake match-fixing. Deze persoon is verantwoordelijk voor het verzorgen van initiatieven rond de bestrijding van match-fixing, het ontvangen van informatie omtrent (mogelijke) match-fixing, het onderhouden

		van goede relaties met bevoegde autoriteiten en het onderzoeken van en verzamelen van informatie omtrent mogelijke gevallen van match-fixing.
--	--	---

Opmerkingen voor implementatie en evaluatie

Topsportfederaties moeten streven naar een geoptimaliseerde implementatie van deze indicator. Match-fixing gebeurt echter op alle competitieniveaus en in een uitgebreid aantal sporten. Ook kleinere federaties nemen dus best gepaste maatregelen.

Bijlage 1. Inventarisatie van codes voor goed bestuur

Erik Heggen en Arnout Geeraert

Zoals aangegeven in Hoofdstuk 1, zijn de voorgestelde code en de indicatoren geïnspireerd door een studie van 32 codes van goed bestuur. Codes van goed bestuur geven meestal een concrete invulling aan principes van goed bestuur door het samenbrengen van gerelateerde goede praktijken (Aguilera en Cuervo-Cazurra, 2004, p. 415). In deze bijlage worden de geïnventariseerde codes bondig besproken aan de hand van een beknopte kadering en de voornaamste principes op basis waarvan de code is opgesteld. Een bondige inventarisatie van goede praktijken werd expliciet gevraagd door de overheid (opleveringselement 1).

Tabel 2. Geïnventariseerde codes van goed bestuur

Type uitgever	Code en uitgever
Internationale en Europese sportorganisaties	<ol style="list-style-type: none"> 1. Statement of Good Governance Principles (EOC & FIA, 2001) 2. Principles of Conduct (Commonwealth Games Federation, 2006) 3. Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movements (International Olympic Committee, 2008) 4. Good Governance by Sports Federations (European Team Sports Association, 2008) 5. Cycling Independent Reform Commission (UCI, 2015) 6. Sport for Good Governance (European Olympic Committee, 2012) 7. Good Governance in Grassroots Sport (ISCA, 2013) 8. Rules of Good Governance (UCI, 2004) 9. Good Governance and Autonomy: Eleven Values (Union of European Football Associations, 2009) 10. Good Governance menucard for UEFA Member Associations 2012-2016 (Union of European Football Associations, 2012)
Internationale Niet-Gouvernementele Organisaties	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sports Governance Observer (Play the Game, 2015) 2. Safe Hands: Building Integrity and Transparency at FIFA (Transparency International, 2011) 3. ICC Governance Review (Transparency International, 2011) 4. Cologne Consensus: Towards a Global Code For Governance in Sport (Play the Game, 2011) 5. Global Accountability Report: FIFA Accountability Profile (One World Trust, 2007) 6. Global Accountability Report: IOC Accountability Profile (One World Trust, 2008)

Transnationale Ondernemingen	1. An Independent Governance review of the International Cricket Council (Pricewaterhouse Coopers, 2012)
Raad van Europa en Europese Unie	1. Guidelines for Good Governance and Ethics in Sport (Raad van Europa, 2012) 2. Principles of Good Governance in Sport (Europese Unie, 2013)
Nationale sportconfederaties en – agentschappen	1. Sport Governance Principles (Australian Sports Commission, 2012): 2. Mandatory Sports Governance Principles (Australian Sports Commission, 2015) 3. Nine Steps to Effective Governance: Building High Performing Organisations (Sport and Recreation New Zealand, 2006) 4. Governance and Leadership Framework For Wales (Sport and Recreation Sector Wales, 2015) 5. Aanbevelingen voor Goed Sportbestuur (NOC*NSF, 2005) 6. USOC Preliminary NGB Governance Guidelines (USOC, 2005) 7. Things to Think About (Sport and Recreation Alliance UK, 2015) 8. Good Governance Guidance (Sport England, 2011)
Belgische en Nederlandse private sector	1. Governance Code Cultuur (Nederlands ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen, 2014) 2. Goed Bestuur voor Cultuur (Vlaamse Overheid, 2012) 3. Aanbevelingen voor het besturen van Socialprofitorganisaties (Koning Boudewijnstichting, 2008) 4. Code Buysse II (UNIZO & UCM, 2009) 5. Belgische Corporate Governance Code (Commissie Corporate Governance, 2009)

1. Internationale en Europese sportorganisaties

1. Statement of Good Governance Principles (EOC & FIA, 2001)	
Inhoud	Deze code is een verzameling van beginselen die sportfederaties beloven na te leven als fundamentele standaard voor het beheer van hun sport. De code werd opgesteld tijdens de Rules of the Game-conferentie, een Europese conferentie over goed bestuur in de sport. De code is niet bindend en focust op de belangrijkste principes van goed bestuur die algemeen aanvaard en geïmplementeerd zouden moeten worden.
Link	http://www.fia.com/public/fia_structure/resources/governance_sport.pdf
Besproken principes van goed bestuur	1. De rol van het bestuursorgaan 2. Structuren, verantwoordelijkheden en verantwoording 3. Het lidmaatschap en de grootte van het bestuursorgaan 4. Democratie, verkiezingen en benoemingen 5. Transparantie en communicatie 6. Beslissingen en beroepsprocedures 7. Belangenconflicten 8. Solidariteit 9. Erkenning van andere belangen

2. Principles of Conduct (Commonwealth Games Federation, 2006)	
Inhoud	Deze code is een onderdeel van de 'Code of Conduct' die gericht is op de promotie van de Commonwealth Games als een evenement dat ten goede komt aan alle mensen, naties en grondgebieden van het Gemenebest.
Link	http://www.thecgf.com/about/constitution.pdf
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belangeloosheid 2. Integriteit 3. Objectiviteit 4. Verantwoording 5. Openheid 6. Eerlijkheid 7. Discriminatieverbod

3. Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movements (International Olympic Committee, 2008)	
Inhoud	In deze code legt het Internationaal Olympisch Comité (IOC) de basisprincipes van goed bestuur vast voor alle leden van de Olympische Beweging. De principes zijn niet bindend. Ze zijn gestructureerd rond zeven thema's, waaronder 35 criteria en ongeveer 100 items van goed bestuur ressembleren.
Link	http://www.s4gg.eu/docs/Basic_Universal_Principles_of_Good_Governance.pdf
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Missie, visie en strategie <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Visie 1.2 Missie 1.3 Strategie 2. Structuren, regulering en democratisch proces <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Structuren 2.2 Duidelijke regelgeving 2.3 Bestuursorganen 2.4 Representatie bestuursorganen 2.5 Democratische processen 2.6 Toewijzing van de desbetreffende instanties 2.7 Besluitvorming 2.8 Belangenconflicten 2.9 Duur van de ambtstermijn 2.10 Beslissingen en beroep 3. Hoogste standaard van competentie, integriteit en ethische normen <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Bevoegdheid van de leden van het uitvoerend orgaan 3.2 Kracht van de handtekening 3.3 Intern beheer, communicatie en coördinatie 3.4 Risicomanagement 3.5 Benoeming van de leden van het management 3.6 Ethische code en ethische kwesties 4. Verantwoording, transparantie en controle <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Verantwoording 4.2 Processen en mechanismen 4.3 Transparantie en communicatie

	<ul style="list-style-type: none"> 4.4 Financiële zaken - geldende wetten, regels, procedures en standaarden 4.5 Intern controlesysteem 4.6 Onderwijs en opleiding 5. Solidariteit en ontwikkeling <ul style="list-style-type: none"> 5.1 Verdeling van middelen 5.2 Eigen vermogen 5.3 Ontwikkeling 6. Betrokkenheid, participatie en zorg voor atleten <ul style="list-style-type: none"> 6.1 Recht op deelname en betrokkenheid van de atleten in de 'Olympic and Sports Movement' en bestuursorganen 6.2 Bescherming van de atleten 6.3 Gezondheid 6.4 Strijd tegen doping 6.5 Verzekering 6.6 Eerlijkheid en fair play 6.7 Onderwijs en carrièremanagement van de atleten 7. Harmonieuze relaties met overheden terwijl autonomie behouden blijft <ul style="list-style-type: none"> 7.1 Samenwerking, coördinatie en overleg 7.2 Complementaire missies 7.3 Het handhaven en behouden van de autonomie van de sport
--	---

4. Good Governance by Sports Federations (European Team Sports Association, 2008)	
Inhoud	Deze code werd in 2008 opgesteld in het kader van de 'Safeguarding the Heritage and Future of Team Sports'-conferentie. De code lijst de principes van goed bestuur op die alle Europese federaties van ploegensporten moeten implementeren.
Link	http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefa/KeyTopics/74/35/95/743595_DOWNLOAD.pdf
Besproken principes van goed bestuur	<ul style="list-style-type: none"> 1. Gepaste betrokkenheid van belanghebbenden in het besluitvormingsproces 2. Het werken op een democratische en transparante manier 3. Het bestrijden van racisme en corruptie 4. Het promoten van fair play 5. Samen met de overheid bestrijden van maatschappelijke problemen zoals geweld, corruptie, geld witwassen, mensenhandel, stadions en veiligheid, illegale weddenschappen, vreemdelingenhaat, racisme en andere vormen van discriminatie, match-fixing en doping.

5. Cycling Independent Reform Commission (UCI, 2015)	
Inhoud	De Cycling Independent Reform Commission werd door de Internationale Wielerveding (UCI) opgericht om de oorzaken van de dopingproblematiek in het wielerveding en de beschuldigingen van corruptie binnen de UCI te onderzoeken. Het rapport van de commissie lijst een aantal aanbevelingen op om deze problemen op te lossen.
Link	http://www.uci.ch/mm/Document/News/CleanSport/16/87/99/CIRCReport2015_Neutral.pdf

Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wetgevingskader <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Onderzoeksbevoegdheden 1.2 Corporate governance 1.3 Artsen 1.4 WADA-code 1.5 Andere UCI regels 2. Operationeel <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Testen en onderzoeken 2.2 Onafhankelijk klokkenluiermechanisme 2.3 Resultatenbeheer 2.4 Laboratoria 2.5 ABP 2.6 Tweeklassenmodel 2.7 Proportionaliteit en consistentie van sancties 2.8 Wetenschappen 2.9 Geneesmiddelen 3. Bestuur <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Verkiezingsproces 3.2 Checks and balances 3.3 Rennersbond 3.4 Anti-fraude 3.5 Onderwijs 4. Wijzigingen in de sport <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Voormalig gedopeerde wielrenners in de sport 4.2 TUE's 4.3 Gecentraliseerde apotheek voor korte etappekoersen 4.4 Gelijkheid in het veld 4.5 Financiële stabiliteit
---	---

6. Sport for Good Governance (European Olympic Committees, 2012)

Inhoud	<p>De European Olympic Committees (EOC) liet de 'Sport for Good Governance Index' (S4GG Index) ontwikkelen. Deze code is gebaseerd op de 'Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement', maar focust slechts op drie van de zeven dimensies. De code heeft de volgende doelstellingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het analyseren en uitwerken van de Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement; - Het onderzoeken en analyseren van de implementatie van de principes door sportorganisaties in de EU; - Het organiseren van peer review meetings voor het verwerven van diepgaande kennis op het gebied van bestuur en goede praktijken; - Het ontwikkelen van onderwijzende tools ter promotie van goed bestuur en ondersteuning voor de implementatie van de principes van goed bestuur.
Link	http://www.s4gg.eu/docs/Bericht_S4GG_121026.pdf
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Structuren, regelgeving en democratisch proces <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Structuren 1.2 Duidelijke regelgeving

	<ul style="list-style-type: none"> 1.3 Bestuursorganen 1.4 Afgevaardigd bestuursorgaan 1.5 Beslissingsproces 1.6 Belangenconflicten 1.7 Regelmatige verkiezing of hernieuwing van ambtsdragers 1.8 Beslissingen en beroepsprocedures 2. Hoogste standaard van competentie, integriteit en ethische standaarden <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Bekwaamheid van de leden van het uitvoerend orgaan 2.2 Kracht van de handtekening 2.3 Intern management, communicatie en coördinatie 2.4 Risicomanagement 2.5 Aanstellen van de leden van het management 2.6 Ethische Code en ethische kwesties 3. Verantwoording, transparantie en controle <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Verantwoordelijkheid 3.2 Processen en mechanismen 3.3 Transparantie en communicatie 3.4 Financiële zaken - toepasbare wetten, regels, procedures en standaarden 3.5 Intern controle systeem 3.6 Opleiding en training
--	---

7. Good Governance in Grassroots Sport (ISCA, 2013)

Inhoud	Deze code is de uitkomst van een door de International Sport and Culture Association (ISCA) geleid project over goed bestuur in grassroots sport. De code is opgesteld als hulpmiddel ter zelfevaluatie voor alle breedtesportorganisaties aan de hand van drie thema's en vier principes van goed bestuur.
Link	http://www.goodgovsport-selfassessmenttool.eu
Besproken principes van goed bestuur	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inclusiviteit - focus op het beleid 2. Democratie - focus op de mensen 3. Verantwoordelijkheid - focus op de mensen 4. Transparantie - focus op de processen

8. Rules of Good Governance (UCI, 2004)

Inhoud	Deze code werd opgesteld door de UCI en omvat een geheel aan regels die gerelateerd zijn aan transparantie, democratie en financiële verantwoordelijkheid. Het doel van de code was om de onafhankelijkheid en doeltreffendheid van de UCI te waarborgen.
Link	Niet langer beschikbaar online
Besproken principes van goed bestuur	<ul style="list-style-type: none"> 1. Identiteit 2. Doelstellingen 3. Vertegenwoordiging 4. Besluitvormingsproces 5. Transparantie 6. Communicatie 7. Sportmanagement 8. Reglement

	<ul style="list-style-type: none"> 9. Commerciële activiteiten 10. Financiën 11. Solidariteit
--	--

9. Good Governance and Autonomy: Eleven Values (Union of European Football Associations, 2009)

Inhoud	Deze code geeft de elf aan bestuur gerelateerde kernwaarden weer die binnen de Europese Voetbalfederatie (UEFA) gehanteerd moeten worden.
Link	http://www.uefa.org/about-uefa/eleven-values/
Besproken principes van goed bestuur	<ul style="list-style-type: none"> 1. Openheid 2. Democratie 3. Transparantie 4. Verantwoordelijkheid

10. Good Governance menucard for UEFA Member Associations 2012-2016 (Union of European Football Associations, 2012)

Inhoud	Deze code bevat acht principes van goed bestuur en meer dan 50 gerelateerde voorbeelden van concrete doelstellingen. Het document ondersteunt Europese nationale voetbalfederaties op het gebied van goed bestuur.
Link	Niet online beschikbaar
Besproken principes van goed bestuur	<ul style="list-style-type: none"> 1. Strategie 2. Democratie & inclusiviteit 3. Transparantie 4. Verantwoordelijkheid 5. Solidariteit 6. Integriteit 7. Effectiviteit & efficiëntie 8. Wettelijke stabiliteit

2. Internationale Niet-Gouvernementele Organisaties

1. Sports Governance Observer (Play the Game)

Inhoud	<p>Zoals aangegeven in Hoofdstuk 1, werd de Sports Governance Observer ontwikkeld op basis van principes van goed bestuur gedefinieerd in het kader van het AGGIS-project. Dat project werd gefinancierd in het kader van de Voorbereidende Acties op het gebied van de sport en gecoördineerd door de Deense NGO Play the Game/Danish Institute for Sports Studies. Een van de voornaamste uitkomsten was een checklist van elementen van goed bestuur in internationale sportfederaties. Na afloop van het project sloot Play the Game/Danish Institute for Sports Studies een overeenkomst met Leuven International and European Studies (LINES) om desbetreffende checklist uit te werken tot een theoretisch onderbouwd en praktisch benchmarkinginstrument voor goed bestuur in internationale sportfederaties. Het instrument werd toegepast op de 35 Olympische internationale sportfederaties. De resultaten van het onderzoek zijn weergegeven in het Sport Governance Observer 2015 rapport.</p>
---------------	---

Link	http://www.sportsgovernanceobserver.org
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transparantie <ol style="list-style-type: none"> 1.1 De organisatie publiceert haar statuten, intern reglement, organigram en strategische doelen op haar website 1.2 De organisatie publiceert de agenda en de notulen van de algemene vergadering op de website 1.3 De organisatie publiceert de beslissingen die werden genomen door de raad van bestuur op haar website 1.4 De organisatie geeft de media de toegang tot haar algemene vergadering 1.5 De organisatie publiceert basisinformatie over de leden van de raad van bestuur 1.6 De organisatie publiceert contactgegevens van de leden van de raad van bestuur worden op haar website 1.7 De organisatie publiceert informatie over de aangesloten federaties op haar website 1.8 De organisatie publiceert haar jaarverslag op haar website 1.9 De organisatie publiceert verslagen van haar comités op haar website 1.10 De organisatie publiceert haar financieel verslag op haar website 1.11 De organisatie publiceert regels en verslagen over de remuneratie van de leden van de raad van bestuur op haar website 1.12 De organisatie publiceert verslagen van haar belangrijkste evenementen op haar website 2. Democratie <ol style="list-style-type: none"> 2.1 De voorzitter en de leden van de raad van bestuur en de comités worden verkozen 2.2 Verkiezingen vinden plaats volgens geheime stemmingen en duidelijke vastgelegde procedures 2.3 De organisatie geeft kandidaat-bestuursleden de kans om hun programma toe te lichten 2.4 De toekenningsprocedures voor belangrijke evenementen verlopen via een democratische, open en objectieve procedure 2.5 De organisatie legt een quorum vast voor de algemene vergadering en de raad van bestuur 2.6 Verkozen officials hebben gelimiteerde ambtstermijnen 2.7 De algemene vergadering komt minimaal een keer per jaar samen 2.8 De raad van bestuur komt op regelmatige basis samen 2.9 De organisatie moedigt gendergelijkheid aan met betrekking tot haar functionarissen 2.10 De organisatie geeft atleten de kans om vertegenwoordigd te zijn in de organisatie 3. Interne verantwoording en controle <ol style="list-style-type: none"> 3.1 De organisatie heeft een auditcomité 3.2 De organisatie heeft een externe revisor aangesteld 3.3 De organisatie implementeert een systeem voor interne controle en risicobeheer 3.4 De organisatie heeft een gedragscode voor alle leden en functionarissen 3.5 De organisatie heeft duidelijke regels inzake belangenvermenging 3.6 De organisatie heeft een ethische commissie 3.7 De organisatie heeft klachtenprocedures

	<p>4. Solidariteit</p> <p>4.1 De organisatie kent specifieke budgetten toe aan de ontwikkeling van de breedtesport</p> <p>4.2 De organisatie heeft een strategie inzake sociale verantwoordelijkheid</p> <p>4.3 De organisatie heeft economische en sociale duurzaamheidsvereisten voor de organisatie van haar belangrijkste evenementen</p> <p>4.4 De organisatie implementeert een environmental managementsysteem voor haar belangrijkste evenementen</p> <p>4.5 De organisatie ondersteunt ledenorganisaties op het gebied van management</p> <p>4.6 Functionarissen van armere ledenfederaties kunnen zich aanmelden om steun te krijgen zodat ze de algemene vergadering kunnen bijwonen</p> <p>4.7 De organisatie heeft een beleid inzake anti-discriminatie</p>
--	--

2. Safe Hands: Building Integrity and Transparency at FIFA (Transparency International, 2011)

Inhoud	Dit rapport bevat aanbevelingen voor de FIFA om problemen inzake corruptie op te lossen. Meer bepaald worden aanbevelingen gedaan inzake de implementatie van een sterkere bestuursstructuur.
Link	http://www.transparency.org/whatwedo/publication/safe_hands_building_integrity_and_transparency_at_fifa
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procedures van goed bestuur en transparantie <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Gedetailleerde rapportering 1.2 Rotatie 1.3 Taken en verantwoordelijkheden 1.4 Vergoeding 1.5 Voordelen 1.6 Betalingen 1.7 Subsidies 2. Het toepassen van anti-corruptie codes uit andere sectoren 3. Het omzetten van het anti-corruptiebeleid in de praktijk <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Herziening van de ethische code 3.2 Herziening van de organisatiestructuren <ol style="list-style-type: none"> (1) Leidinggevend personeel (2) Hoog risicogebied (3) Versterken van bestaande transparantiemaatregelen (4) Onderzoeken en sancties 3.3 Implementatiestrategie <ol style="list-style-type: none"> (1) Het communicatiebeleid en training (2) Toezicht en rapportage

3. ICC Governance Review (Transparency International, 2011)

Inhoud	Dit rapport bevat 20 aanbevelingen inzake goed bestuur met het oog op het verbeteren van de integriteit en reputatie van de International Cricket Council (ICC).
Link	https://www.transparency.de/fileadmin/pdfs/Themen/Sport/TI_ICC_Governance_submission_FINAL_9_12_11.pdf

<p>Besproken principes van goed bestuur</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Internationale organisaties <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Het ICC moet de focus van corruptie door spelers uitbreiden naar andere vormen van corruptie die de integriteit van het spel bedreigen zoals de handel van invloed en nepotisme. 1.2 Het ICC moet een onafhankelijke risicobeoordeling van de corruptierisico's binnen cricket op nationaal en internationaal niveau uitvoeren en de impact van deze risico's op de integriteit en reputatie van het spel evalueren. 1.3 Het ICC moet de best practices van anti-corruptie in andere sectoren herbekijken en zichzelf evalueren ten aanzien van andere internationale organisaties, zowel binnen als buiten de sport. 1.4 Op basis van de bovenstaande risicobeoordeling en benchmarking, zou het ICC z'n beleid en procedures moeten aanpassen aan de best practices in alle risicogebieden die de integriteit bedreigen. 1.5 Het ICC moet haar rol in het wereldwijde bestuur van cricket erkennen en verantwoordelijkheid nemen in het uitzetten van governance standaarden voor haar lidstaten, belangrijke wedstrijden en competities gespeeld onder auspiciën van private initiatiefnemers. 1.6 Het ICC moet een mechanisme opzetten dat individuele aanhangers van heel de hele wereld toelaat meningen en adviezen over het spel over te brengen aan hun respectievelijke nationale besturen of federaties zodat ze deze adviezen in rekening kunnen brengen bij het maken van belangrijke beslissingen. 1.7 Het ICC moet de interne procedures voor het aanpakken van corruptiegevallen herbekijken, met inbegrip van de wenselijkheid van de oprichting van een onafhankelijk anti-corruptie tribunaal om te verzekeren dat de internationale best practices gevolgd worden 1.8 Het ICC moet de regelingen herbekijken die bepalen dat corruptie en veiligheid zich binnen dezelfde eenheid in de raad bevinden. Bovendien moeten er voldoende middelen voor anti-corruptie onderzoek en handhaving beschikbaar gemaakt worden. Nationale organisaties of federaties moeten ook meer middelen besteden aan onderzoeken en maatregelen in de strijd tegen corruptie. 1.9 Het ICC moet zijn klokkenluidersprocedure herzien om te verzekeren dat deze volledige vertrouwelijkheid biedt, de procedure beschikbaar is voor alle stakeholders van de cricket en dit op grote schaal bekend gemaakt word. 1.10 Het ICC moet meer transparant zijn over het type, de kwaliteit en de respons op anti-corruptietraining die het aan de spelers en officials aanbiedt. 1.11 Het ICC moet de informatie betreffende haar aanpak van bestuur en corruptie aanzienlijk verbeteren en haar vooruitgang openbaar maken. Het beleid en de procedures moeten publiek beschikbaar zijn om deze te kunnen beoordelen, tenzij er een geldige reden voor de geheimhouding is. 1.12 Het ICC moet een grotere verantwoordelijkheid aan de dag leggen op het gebied van bestuursstructuren en met name met betrekking tot de raad van bestuur en haar belangrijkste commissies. 1.13 Het ICC en de nationale besturen moeten de anti-corruptietraining en begeleidingsprocedures herbekijken om te verzekeren dat deze voldoen aan de hoogste standaarden en in lijn zijn met de best practices. 2. Binnenlandse organisaties
--	--

	<p>2.1 Het ICC moet van nationale besturen of federaties vereisen dat de gedragscodes, het beleid en de procedures de wereldwijde best practices van het ICC weerspiegelen. Het ICC moet ook de mogelijkheden hebben om programma's, die hulp nodig hebben om hun standaarden binnen een overeengekomen termijn te verbeteren, te steunen.</p> <p>2.2 Er moet een grotere transparantie zijn van het nationale bestuur en meer verantwoordelijkheid naar alle stakeholders toe, met inbegrip van amateurs, professionele spelers en supporters, bijvoorbeeld door een verbeterde openbaarmaking van informatie met inbegrip van het beleid en de beslissingen van nationale besturen.</p> <p>2.3 De lidstaten moeten overwegen om anti-corruptie tribunalen op nationaal niveau te organiseren zodat ze individuen en organisaties ter verantwoording kunnen roepen indien blijkt dat de bestaande anti-corruptie mechanismen niet voldoen.</p> <p>2.4 Het ICC moet effectieve mechanismen hebben om te controleren of de nationale besturen zich aan de anti-corruptie codes en procedures houden en nagaan of deze strenge sancties kunnen opleggen.</p> <p>3. Private organisaties</p> <p>3.1 Het ICC moet zorgen voor een goede controle en doorlichting van particuliere initiatiefnemers en hun medewerkers.</p> <p>3.2 Er moeten passende maatregelen genomen worden met betrekking tot de eigendomsstructuren, financiële regelingen en het toernooiontwerp van private wedstrijden of competities om de reputatie en integriteit van de sport te waarborgen.</p> <p>3.3 Private initiatiefnemers en hun competities moeten onder toezicht staan van de respectievelijke nationale besturen zodat alle toernooien onder het kader van het ICC vallen en deze, indien nodig, een toezichthoudende autoriteit naar het nationale bestuur van het gastland kan sturen.</p>
--	---

4. Cologne Consensus: Towards a Global Code For Governance in Sport (Play the Game, 2011)	
Inhoud	Deze code werd opgesteld door de deelnemers aan de Play the Game 2011 conferentie. Belanghebbenden en experts uit meer dan 40 landen stelden een gezamenlijk kader op voor de ontwikkeling van een code voor goed bestuur in de (internationale) sport.
Link	http://www.playthegame.org/fileadmin/documents/Cologne_Consensus.pdf
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documenten en praktijken van bestuur en democratische procedures 2. Vertegenwoordigingsprincipes betreffende leeftijd, geslacht, ambtsperiodes, etniciteit en problemen met belanghebbenden 3. Beginselen van autonomie en de samenwerking met de overheid 4. Financiële en operationele transparantie en verantwoording 5. De haalbaarheid van een onafhankelijk bureau voor controle, naleving en handhaving 6. De ontwikkeling van grass-roots sporten 7. Ontwikkeling, het delen van informatie en goede praktijken 8. Billijkheid, inclusiviteit, discriminatieverbod en bescherming van minderheden

5. Global Accountability Report: FIFA Accountability Profile (One World Trust, 2007)	
Inhoud	Dit rapport beoordeelt de mate van verantwoording die door de FIFA wordt afgelegd op basis van vier dimensies. Binnen elk van deze dimensies werd nagegaan in welke mate de goede praktijken geïntegreerd worden in het bestuur van de organisatie.
Link	http://oneworldtrust.org/publications/doc_view/169-2007-global-accountability-report?tmpl=component&format=raw
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transparantie <ol style="list-style-type: none"> 1.1 De mate waarin de organisatie streeft naar transparantie en beschikt over een beleid of een document, ondersteund door beginselen van goede praktijken, dat regelt wanneer en welke informatie vrijgegeven wordt. 1.2 De mate waarin de organisatie beschikt over systemen die ondersteuning bieden aan de naleving van hun beleid en verplichtingen. 2. Participatie - interne controle van leden en betrokkenheid van externe belanghebbenden <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Hoe de structuur van de organisatie de invloed van de leden op het nemen van beslissingen steunt of ondermijnt. 2.2 De mate waarin de organisatie externe belanghebbenden betreft in de activiteiten en besluitvorming en organisatorische documenten heeft die ondersteund worden door principes van best practices om dit proces te begeleiden. 2.3 De mate waarin de organisatie beschikt over systemen om de naleving van dit beleid en deze verplichtingen te verzekeren en over geïnstitutionaliseerde ruimtes beschikt waar externe belanghebbenden kunnen bijdragen in het beslissingsproces, bestuur en uitvoerend en senior management. 3. Evaluatie <ol style="list-style-type: none"> 3.1 De mate waarin de organisatie zich verbindt tot het evalueren en bezitten van een beleid dat voldoet aan de best practices. 3.2 De mate waarin de organisatie over managementsystemen beschikt die de naleving en verspreiding van geleerde lessen verzekeren. 4. Klachten en antwoord – intern en extern <ol style="list-style-type: none"> 4.1 De mate waarin de organisatie zich verbindt tot het behandelen van klachten en beschikt over schriftelijke documenten die dit proces begeleiden en ondersteund worden door beginselen van best practices. 4.2 De mate waarin de systemen van de organisatie verzekeren dat deze verplichtingen gewaarborgd worden.

6. Global Accountability Report: IOC Accountability Profile (One World Trust, 2008)	
Inhoud	Dit rapport beoordeelt de mate van verantwoording die door het IOC wordt afgelegd op basis van vier dimensies. Binnen elk van deze dimensies werd nagegaan in welke mate de goede praktijken geïntegreerd worden in het bestuur van de organisatie
Link	http://oneworldtrust.org/publications/doc_view/169-2007-global-accountability-report?tmpl=component&format=raw
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transparantie 2. Participatie 3. Evaluatie 4. Klachtenbehandeling

3. Transnationale ondernemingen

1. An Independant Governance review of the International Cricket Council (Pricewaterhouse Coopers, 2012)	
Inhoud	Dit rapport bevat 65 aanbevelingen voor de ICC inzake goed bestuur. Het rapport werd opgesteld met het oog op het verbeteren van de reputatie de ICC.
Link	http://www.playthegame.org/fileadmin/documents/Good_governance_reports/DOC_6E43A6280C922ABC51A9C6AB55AA58E1_1328155148580_481.pdf
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Raad van Bestuur 2. Ethiek 3. Lidmaatschap, structuur van de raad van bestuur en comités 4. Financiering

4. Raad van Europa en Europese Unie

1. Guidelines for Good Governance and Ethics in Sport (Raad van Europa, 2012)	
Inhoud	Deze code bevat de door de Raad van Europa opgestelde richtlijnen die van toepassing zijn op alle lidstaten van de Raad van Europa en hun sportstructuren. De richtlijnen stellen dat de autonomie van de sport gevrijwaard moet worden, maar dat deze autonomie niet kan worden ingeroepen wanneer misbruiken het ethische karakter van de sport schade toebrengen of via het strafrecht gesanctioneerd dienen te worden. De richtlijnen hebben een driedelig doel: <ul style="list-style-type: none"> - Het voorkomen van financiële misbruiken; - Het zorgen voor een doeltreffende bescherming van jonge sporters; - Het verbeteren van de bestuursstructuren van sportorganisaties.
Link	http://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-en.asp?fileid=18258&lang=en
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Financiering van clubs en 'financial fair play' 2. Bescherming van jonge atleten 3. Bestuur, transparantie en het bestrijden van corruptie en eigenbelang binnen sportorganen

2. Principles of good governance in sport (Europese Commissie, 2013)	
Inhoud	Deze code werd in 2013 opgesteld door de Expert Group on Good Governance die in opdracht van de Raad van de Europese Unie door de Europese Commissie werd opgericht. De expertengroep bestond uit experts uit bijna alle lidstaten (enkel Italië, Litouwen, Letland, Tsjechië en Kroatië vaardigden geen expert af). De code bevat algemene overkoepelende beginselen van goed bestuur in de sport.
Link	http://ec.europa.eu/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrb12-sept2013.pdf
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Duidelijkheid van doel en doelstellingen <ol style="list-style-type: none"> 1.1 De rol, functie en doelstellingen 1.2 Doelen en principes 1.3 Visie en strategisch plan 1.4 Strategie op consensus 1.5 Controle en toezicht 2. Gedragscode

	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Ontwikkeling van een gedragscode 2.2 Basisregels inzake de inhoud en de handhaving van de code 3. Identificatie en rollen van belanghebbenden <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Betrokkenheid van stakeholders 3.2 Minimumnormen voor de vertegenwoordiging van belanghebbenden 3.3 Begaanheid van belanghebbenden 3.4 Formalisering van de rol van de belanghebbenden 4. Democratie en minimum standaarden <ul style="list-style-type: none"> 4.1 Duidelijk organisatorisch kader 4.2 Identificatie van de besluitvormingsorganen 4.3 Identificatie van de procedureregels 4.4 De rol en de rechten van de leden en belanghebbenden 4.5 Minimum democratische beginselen voor benoeming in besluitvormingsorganen 5. Afgevaardigden en comités <ul style="list-style-type: none"> 5.1 Delegatie van taken aan de leden en stakeholders 5.2 Benoeming van de technische en / of experts comités 5.3 Samenstelling van de comités 6. Management <ul style="list-style-type: none"> 6.1 Eisen voor de raad van bestuur 7. Gerechtelijke en tuchtprocedures <ul style="list-style-type: none"> 7.1 Behoeftte aan een bevoegd gerechtelijke / disciplinaire kader 7.2 De noodzaak voor een aparte gerechtelijke / disciplinaire code 7.3 De onpartijdigheid van de juryleden 7.4 Vaardigheden en expertise van juryleden 7.5 Eerlijk proces 7.6 Passende beroepsprocedure 8. Inclusiviteit en betrokkenheid van jongeren <ul style="list-style-type: none"> 8.1 Inclusiviteit van sportorganisaties 8.2 Aanneming en implementatie van een inclusieve strategie 8.3 Engagement met jeugdgroepen 9. Statuten, regels en regelementen <ul style="list-style-type: none"> 9.1 De beschikbaarheid van wetten, regels en voorschriften 9.2 Raadpleging tot wijziging van de statuten, regels en voorschriften 10. Verantwoording en transparantie <ul style="list-style-type: none"> 10.1 Vaststelling van de verantwoordingsplicht normen / checks and balances 10.2 Prestatie-indicatoren 10.3 Interne controlemaatregelen 10.4 Financiële informatie 10.5 De verdeling van de middelen 10.6 Risicobeheer 10.7 Vertrouwelijkheid 10.8 Externe en interne communicatie 10.9 Professionele ontwikkeling van medewerkers en vrijwilligers
--	--

5. Nationale sportorganisaties en -agentschappen

1. Sport Governance Principles (Australian Sports Commission, 2012)	
Inhoud	Deze code bevat richtlijnen voor Australische sportfederaties die werden ingesteld door de Australian Sports Commission (ASC). Het doel van deze richtlijnen is om de sportfederaties bij te staan in het ontwikkelen en implementeren van goed bestuur.
Link	http://www.ausport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0020/644303/CORP_33978_Sports_Governance_Principles.pdf
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. De samenstelling van de raad van bestuur, rollen en bevoegdheden <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Dat de bestuursbevoegdheden geformaliseerd, openbaar gemaakt en geplaatst worden bij een raad van bestuur die de macht heeft om alle bevoegdheden binnen de organisatie uit te oefenen, met uitzondering van de bevoegdheden die de wet of de grondwet aan de algemene vergadering toeschrijft. 1.2 Dat nationale sportorganisaties als vennootschap met beperkte aansprakelijkheid worden opgenomen onder de 'Corporations Act 2001'. 1.3 Dat de vennootschap statuten heeft, waarvan de vereisten voldoen aan bepaalde minimumvereisten. 1.4 Dat de leden van de organisatie de meerderheid van de raad van bestuur moeten kiezen. Bovendien is een meerderheid van de stemmen vereist om een voorstel te laten doorgaan, zowel in de raad van bestuur als in een algemene vergadering. 1.5 Dat de beheersstructuur een duidelijke scheiding van bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen de raad van bestuur, de CEO en hun personeel kenmerkt. 1.6 Dat de voorzitter door het bestuur geselecteerd wordt. 1.7 Dat de raad van bestuur specifieke taken uitvoert. 1.8 Dat de structuur van elke raad van bestuur de complexiteit van z'n operationele omgeving moet weerspiegelen. 1.9 Dat de nationale sportorganisaties en hun leden gestroomlijnde doelen hebben en de effectieve en efficiënte realisatie van sportresultaten wordt gewaarborgd. 1.10 Dat waar twee of meer entiteiten samengevoegd zijn, er een interim-bestuur optreedt zodat alle partijen vertrouwen hebben in de toekomstige richting en prioriteiten van de samengesmolten entiteit. 1.11 Dat de raad van bestuur de rol van de individuele directeuren/ leden van de raad volgens minimale vereisten omschrijft. 1.12 Dat de rol van de belangrijkste posities in het besturingsmodel worden gedocumenteerd en begrepen. 1.13 Dat de CEO geen bestuurder van de raad van bestuur is. Dit maakt een duidelijke scheiding van de macht tussen de raad van bestuur en het management mogelijk. 2. De processen binnen de raad van bestuur <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Dat de raad van bestuur zijn vergaderingsproces moet documenteren. 2.2 Dat de raad van bestuur voor elke vergadering een agenda moet voorbereiden. Bovendien moet de raad van bestuur overeenkomen hoe de agenda opgesteld moet worden en welke de items voor reguliere integratie zijn. 2.3 Dat bestuursvergaderingen gepast gedocumenteerd dienen te worden. Dit betekent dat kwesties aan de raad van bestuur voorgelegd moeten worden in een passende en overeengekomen vorm en voldoende op voorhand worden

	<p>verspreid. De raad van bestuur moet op dezelfde wijze een duidelijk overzicht handhaven van de besluiten door middel van een passend en overeengekomen notuleringsproces.</p> <p>2.4 Dat de raad van bestuur voorzien moet worden van alle relevante informatie zodat de bestuurders een goede uitvoering van hun verplichtingen kunnen verzekeren. De raad van bestuur of een individueel bestuurslid moet ook het recht hebben om, indien nodig, via de CEO aanvullende informatie van het management op te vragen.</p> <p>2.5 Dat de raad van bestuur de belangrijkste jaarlijkse activiteiten moet plannen en de kalender en het werkplan van de raad moet opstellen.</p> <p>2.6 Dat een mandaat of charter moet worden opgesteld voor de raad van bestuur en elke commissie opgericht door de raad van bestuur.</p> <p>3. Beheerssystemen</p> <p>3.1 Dat de raad van bestuur het proces bepaalt waarmee het de strategische richting, belangrijkste doelstellingen en prestatie-indicatoren opstelt en overziet, evenals de bepaling van de kernwaarden en het ethisch kader voor de organisatie.</p> <p>3.2 Dat de raad van bestuur een protocol ontwikkelt dat de verwachtingen van de interactie tussen de raad van bestuur en het management specificiert.</p> <p>3.3 Dat de raad van bestuur een effectief en efficiënt toezicht- en evaluatiesysteem moet hanteren. Dit omvat financieel en niet-financieel toezicht. In het bijzonder moet elke raad van bestuur op de resultaten van de uitvoering van de strategieën toezien als basis van de beoordeling van de algemene prestaties en de rapporteren naar de leden.</p> <p>3.4 Dat de raad van bestuur een effectieve risicobeheerstrategie en -proces heeft ingesteld. Dit vereist dat de raad van bestuur actie kan ondernemen om de belangrijkste risico's voor de organisatie te identificeren en ervoor te zorgen dat risicomangementstrategieën worden ontwikkeld. Het risicomangementstelsysteem moet voldoen aan de Australisch / Nieuw-Zeelandse 'Risk Management Standard AS / NZS ISO 31000: 2009'.</p> <p>3.5 Dat de Raad van bestuur een effectief handhavingssysteem moet implementeren. Er wordt aanbevolen dat dit systeem in overeenstemming moet zijn met de Australische 'Standaard AS3806: 2006'.</p> <p>3.6 Dat de raad van bestuur een regelmatig (jaarlijks/ halfjaarlijks) prestatie-evaluatieproces voor de CEO ontwikkeld en documenteert.</p> <p>3.7 Dat de raad van bestuur moet zorgen voor een effectief auditsysteem en -proces. Het auditproces kan onder andere interne en externe processen en systemen omvatten.</p> <p>3.8 Dat de raad van bestuur een auditcomité moeten opstellen en dat rol ervan wordt omschreven in een formeel mandaat.</p> <p>3.9 Dat de raad van bestuur een nominatiecomité dient in te stellen en dat rol ervan wordt omschreven in een formeel mandaat.</p> <p>3.10 Dat de raad van bestuur alle uitbestedingen van gezag aan de CEO, andere individuen, commissies of groepen duidelijk moet documenteren, aangezien de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid bij de raad van bestuur berust. Dit document moet regelmatig worden herzien en geactualiseerd. Het moet het onderwerp van een formeel bestuursbesluit zijn.</p> <p>4. Rapportering en prestaties van de raad</p>
--	--

	<p>4.1 Dat de raad van bestuur moet zorgen dat haar bestuurders en directeuren de juiste verzekeringsdekking hebben.</p> <p>4.2 Dat de raad van bestuur moet zorgen dat alle nieuwe bestuurders een geschikt introductieproces krijgen.</p> <p>4.3 Dat de raad van bestuur ervoor moet zorgen dat een bestuurder, indien nodig, toegang kan krijgen tot onafhankelijk en professioneel advies en dat dit met een akte van toestemming beveiligd is.</p> <p>4.4 Dat de raad van bestuur tijdig rapporten ontvangt die regelmatig (bij voorkeur maandelijks) worden gepresenteerd.</p> <p>4.5 Dat de voltallige raad van bestuur jaarlijks moet voldoen en wordt ondervraagd door de externe accountant over de toestand van de financiële positie, de systemen binnen de organisatie en eventuele problemen gedurende het auditproces.</p> <p>4.6 Dat de raad van bestuur regelmatig herzien moet worden en zijn eigen prestaties en de prestaties van individuele bestuurders, waaronder deze van de voorzitter en de comités, beoordeelt.</p> <p>5. Relaties en rapportering ten aanzien van belanghebbenden</p> <p>5.1 Dat de raad van bestuur ernaar moet streven om de belangen, wensen en behoeften van de leden vast te stellen en deze moet kaderen in een nationaal strategisch plan dat afgestemd is op de plannen van de leden.</p> <p>5.2 Dat leden van een organisatie de mogelijkheid hebben om bestuursleden (of de raad van bestuur als geheel) te verwijderen en wijzigen in de statuten aan te brengen, mits overeenstemming met de geldende wetgeving.</p> <p>5.3 Dat bestuursleden geen stemrecht mogen hebben in de algemene vergaderingen.</p> <p>5.4 Dat de bestuursleden in een uitgebreid jaarverslag aan de belangrijkste belanghebbenden aangeven hoe ze de beheersrollen invulden, de strategische doelstellingen en ambities van de organisatie behaalden, en voldoende financiële informatie verschaffen zodat de leden de effectiviteit van de raad van bestuur kunnen beoordelen.</p> <p>6. Ethische en verantwoorde besluitvorming</p> <p>6.1 Dat de raad van bestuur een gedragscode opstelt voor de begeleiding van de bestuurders, de CEO en ander seniormanagement.</p> <p>6.2 Dat de raad van bestuur verzekert dat belangrijke beslissingen en acties gebaseerd zijn op een grondige herziening van alle beschikbare informatie en worden getoetst aan het kader voor risicobeheer van de organisatie en de strategische doelstellingen en dat deze worden gedocumenteerd.</p> <p>6.3 Dat de raad verzekert dat een business case is ontwikkeld voor elk groot project of evenement voordat de organisatie middelen hieraan toewijst, dat het worst-case scenario is geëvalueerd en verzacht of beheerd kan worden door de organisatie.</p>
--	---

2. Mandatory Sports Governance Principles (Australian Sports Commission, 2015)	
Inhoud	Op basis van de bovenvermelde (vrijwillige) Sport Governance Principles implementeerde de ASC in 2013 verplichte principes van goed bestuur. Een aantal (momenteel 10) sportfederaties moeten bepaalde principes van goed bestuur implementeren met het oog op het verbeteren van de prestaties op grote evenementen, het verhogen van de performantie en het goede beheer van belastinggeld. Tijdens het Annual Sports Performance Review Process wordt op een empirisch onderbouwde manier gemeten in welke mate deze federaties aan elk principe van de code voldoen (op een schaal van 'niet aanwezig' tot 'geoptimaliseerd'). De federaties die onvoldoende progressie maken kunnen (een deel van) hun overheidsfinanciering verliezen.
Link	http://www.ausport.gov.au/ais/australias_winning_edge/mandatory_sports_governance_principles
Besproken principes van goed bestuur	<p>(1) Structuur van de organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Een enkele nationale eenheid voor alle vormen van de sport, van junioren tot en met hoge prestaties, met horizontale integratie van de sport disciplines. b) Indien de sportbond onder een federale structuur opereert, moeten alle delen van de federatie aantonen dat ze werken in samenspraak en bijdragen aan de strategische richting van de nationale entiteit om de belangen van de sport te maximaliseren. c) De nationale instantie moet als een vennootschap met beperkte aansprakelijkheid worden opgericht. <p>(2) Samenstelling en activiteiten van de raad van bestuur</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Een gespreid roulatiesysteem voor leden van de raad van bestuur met een vastgestelde maximale ambtstermijn. b) De aanwezigheid van een nominatiecomité die bestuurders nomineert voor vacatures, waarop de leden vervolgens hun stem kunnen uitbrengen. c) De aanwezigheid van een audit- en risicocomité die ten minste één externe en onafhankelijke gediplomeerde accountant moet bevatten. d) De voorzitter wordt gekozen door de raad van bestuur. e) Jaarlijkse evaluatie van de raad van bestuur met externe input. f) Evenwicht in geslacht binnen de raad. g) Alle bestuurders moeten onafhankelijk zijn, ongeacht ze gekozen of benoemd zijn. h) De raad van bestuur moet een vaardighedenmix hebben die aansluit bij de strategische doelstellingen van de nationale sportorganisatie, met inbegrip van de mogelijkheid voor de raad van bestuur om een minderheid aan bestuurders te benoemen om de passende mix van vaardigheden te verkrijgen. i) De CEO mag gedurende de 3 jaar na het verlaten van zijn rol niet deelnemen aan de raad van bestuur. j) Het bijhouden van een register van belangenconflicten dat afdwingbaar is. k) Het organiseren van minimaal vijf bestuursvergaderingen per jaar. <p>(3) Transparantie, rapportering en integriteit van de sport</p> <ul style="list-style-type: none"> a) De jaarverslagen van de sportbonden moet in overeenstemming met de vereisten van het 'Corporations Act' gepubliceerd worden. b) De sportbond moet jaarlijks een verslag van de geconsolideerde nationale financiële rekening aan de het ASC overhandigen naast de informatie betreffende de nationale entiteit.

	<ul style="list-style-type: none"> c) De sportbond ontwerpt een voortschrijdend strategisch plan uit voor de volgende drie jaar met duidelijke en meetbare doelstellingen, met inbegrip van een gedetailleerde operationele begroting voor het volgende boekjaar. d) Openbaarmaking van administratieve kosten in de sport, met inbegrip van de bezoldiging en de daarmee gepaard gaande kosten voor managers op sleutelposities. e) De sportbond bezorgt tijdig alle door de ASC gevraagde informatie. f) De sportbond neemt deel aan de integriteitsmaatregelen van de ASC ter bestrijding van doping, protocollen voor sportweddenschappen en match fixing. g) Financiële en high performance rapportage-eisen.
--	---

3. Nine Steps to Effective Governance: Building High Performing Organisations (Sport and Recreation New Zealand, 2006)

Inhoud	Deze code is opgesteld aan de hand van negen stappen die moeten leiden tot (het in stand houden van) een doeltreffend bestuur.
Link	http://www.sportnz.org.nz/Documents/Sector%20Capability/effective_govt_2nd.pdf
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Haal de juiste mensen aan boord 2. Definieer en maak een akkoord over de rol van de raad van bestuur 3. Stel een chie executive te werk en ondersteun hem 4. Zorg voor strategisch leiderschap 5. Maak bestuursvergaderingen effectief 6. Blijf of de hoogte van het bestuursmodel 7. Ontwikkel een werkplan 8. Beoordeel de prestaties van de raad van bestuur op regelmatige basis 9. Zorg voor een goede introductie van de leden van de raad van bestuur

4. Governance and Leadership Framework For Wales (Sport and Recreation Sector Wales, 2015)

Inhoud	Deze code is opgesteld voor en door de Sport and Recreation Sector Wales om het bestuur in de sector te verbeteren. De code bestaat uit zeven principes met praktische aanbevelingen en minimumvoorwaarden. De principes zijn flexibel opgesteld zodat ze van toepassing zijn op alle relevante organisaties.
Link	http://www.sportandrecreation.org.uk/sites/sportandrecreation.org.uk/files/web/documents/pdf/4180_SRA_Governance%20and%20Leadership%20Frameworks%20for%20Wales_English%20Translation_opt1_v6%20-%20FINAL%20(1).pdf
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integriteit: Optreden als hoeders van de sport, recreatie, activiteit of het gebied 2. Het definiëren en het evalueren van de rol van de raad van bestuur 3. Instellen van de missie, visie en doel 4. Objectiviteit: Eventwichtigheid, inclusiviteit en bekwaamheid van de raad van bestuur 5. Normen, systemen en controles 6. Verantwoording en transparantie 7. Begrijpen van en interactie met het sportieve landschap

5. Aanbevelingen voor Goed Sportbestuur (NOC*NSF, 2005)	
Inhoud	In 2003 gaf het Nederlands Olympisch Comité* Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF) aan een onafhankelijke commissie onder leiding van Jan Loorbach de opdracht om aanbevelingen voor goed sportbestuur op te stellen. Het comité stelde 13 aanbevelingen op die naast de algemeen geldende wettelijke bepalingen de bouwstenen vormen voor goed sportbestuur. Elke sportfederatie dient jaarlijks in het jaarverslag te rapporteren over het omgegaan met de aanbevelingen voor goed sportbestuur aan de hand van het 'pas toe of leg uit'-principe. Op basis van de code heeft het NOC*NSF afgebakende minimumvereisten opgesteld waarover de aangesloten federaties moeten rapporteren.
Link	http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=1561&mid=1092
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het bestuur zorgt voor 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. 2. De organisatie stelt een topsportstatuut op vanwege de grote specifieke (financiële) belangen en complexiteit van de topsport. 3. Het bestuur zorgt voor een goed financieel beleid en een passende administratieve organisatie, vastgelegd in een financieel statuut. 4. Het bestuur stelt duidelijk vast op welke manier de organisatie bestuurd wordt. Het heroverweegt en actualiseert met regelmaat het gehanteerde besturingsmodel. 5. Bij het uitoefenen van bestuursfuncties is het belangrijk dat de juiste person op de juiste plaats zit, er voldoende vernieuwing is, de wijze van voordragen en benoeming transparant is en het organisatiegeheugen goed is gewaarborgd. 6. Het bestuur stelt een gedragscode op waaraan bestuursleden zich in hun handelen moeten houden en legt deze ter goedkeuring of in ieder geval ter kennisneming voor aan de algemene vergadering. 7. Het bestuur bespreekt de noodzaak of wenselijkheid om zich voor bestuurdersaansprakelijkheid te verzekeren en legt zijn oordeel gemotiveerd aan de algemene vergadering voor. 8. Het bestuur vergadert volgens een jaarlijks vastgesteld schema en is transparant met betrekking tot de agenda en bestuursbesluiten die de algemene vergadering aangaan. Slechts in gemotiveerde uitzonderingsgevallen worden redenen van privacy of discretie toegelaten om niet volledig transparant te zijn. 9. Het bestuur bevordert het tussentijds aftreden van bestuursleden bij: <ol style="list-style-type: none"> 9.1 frequente afwezigheid waar ze door medebestuursleden (of toezichhouders) op zijn aangesproken; 9.2 onvoldoende functioneren; 9.3 structurele onenigheid van inzichten; 9.4 onverenigbaarheid van belangen; 9.5 situaties waarin dit door het bestuur geboden wordt geacht. 10. Het bestuur overlegt en besluit tenminste eenmaal per jaar over: <ol style="list-style-type: none"> 10.1 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; 10.2 de eigen werkwijze en taakverdeling, het eigen en individuele functioneren; 10.3 de relatie met de directie. 11. Het bestuur stelt op basis van het vastgestelde besturingsmodel een helder directieprofiel vast en legt de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de

	<p>directie duidelijk vast in een directiestatuut. De positie van de directeur wordt in de statuten verankerd.</p> <p>12. Het bestuur zorgt ervoor dat de algemene vergadering haar controletaak naar behoren kan uitvoeren.</p> <p>13. 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.</p>
--	---

6. USOC Preliminary NGB Governance Guidelines (USOC, 2005)

Inhoud	Deze code werd door het United States Olympic Committee (USOC) opgesteld om de effectieve besteding van financiële middelen en de financiële en bestuurlijke deskundigheid van de sportfederaties te evalueren. Nationale federaties komen enkel in aanmerking voor financiële middelen indien ze voldoen aan de in de code gedefinieerde principes van goed bestuur. Het USOC controleert tweejaarlijks de implementatie van deze principes.
Link	http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:0O7OJajbTnwJ:0205632.netsolhost.com/NGBGovernanceGuidelines.doc+&cd=3&hl=nl&ct=clnk&gl=be
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nationale bestuursorganen moeten worden bestuurd door een raad van bestuur die de volledige verantwoordelijkheid voor het bestuur van de entiteit draagt. 2. Nationale bestuursorganen bestaan in het algemeen uit zeven tot twaalf leden. 3. De raad van nationale bestuursorganen moet ten minste voor 20% uit onafhankelijke bestuurders en voor 20% uit sportbestuurders bestaan. 4. Mandaten moeten gelimiteerd zijn in de tijd en er moet een gefaseerd rooster van aftreden worden ingesteld 5. Nationale bestuursorganen moeten over de volgende 3 comités beschikken: audit, vergoeding en nominatie & bestuur. 6. De comités van de nationale bestuursorganen moeten aan de minimum benodigde grootte voldoen om de sport te beheren en goed bestuur te kunnen waarborgen. 7. De rol van het management en het bestuur moeten duidelijk gedefinieerd worden zodat elk nationaal bestuursorgaan door het personeel beheerd en door de raad bestuurd wordt. 8. Nationale bestuursorganen moeten zowel financiële als operationele transparantie tonen en is verantwoording verschuldigd aan haar leden en het USOC. 9. De nationale bestuursorganen moeten best practices aannemen voor organisaties zonder winstoogmerk. 10. Nationale bestuursorganen moeten voldoen aan alle eisen voor het lidmaatschap zoals gedefinieerd in 'Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act', 'USOC Bylaws', en elk ander beleid van het USOC ten aanzien van de raad van bestuur.

7. Things to Think About (Sport and Recreation Alliance UK, 2015)

Inhoud	Deze code is opgesteld als een instrument voor zelfevaluatie van goed bestuur. Bij het opstellen van het de code werd rekening gehouden met de variatie in juridische status, omvang, complexiteit en capaciteit van de Britse sportfederaties.
Link	http://archive.sportengland.org/support__advice/governance,_finance__control.aspx

Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bestuur 2. Strategische planning 3. Financieel management 4. Personeelszaken 5. Organisatorisch beleid 6. Risicomanagement
---	--

8. Good Governance Guidance (Sport England, 2011)

Inhoud	Deze code werd door Sport England ontwikkeld als aanvulling op de 'Things to Think About'. De code lijst bepaalde vereisten op inzake goed bestuur die sportfederaties moeten geïmplementeerd hebben om in aanmerking te komen voor het verkrijgen van financiële middelen.
Link	https://www.sportengland.org/media/32986/Good-governance-guidance.pdf
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisatie <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Objectieven 1.2 Gebruik van inkomen en eigendommen 1.3 Democratisch beslissingsproces 1.4 Financiële controle 1.5 Belangenconflict 1.6 Ontbinding 1.7 Lidmaatschap 1.8 Afvaardiging en het bijhouden van informatie 2. Raad van bestuur <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Leiderschap van de raad van bestuur 2.2 De raad van bestuur als beheerder 2.3 Hoge standaard van de raad van bestuur 2.4 Herziening en vernieuwing van de raad van bestuur 2.5 De afvaardiging van de raad van bestuur 2.6 Integriteit van de raad van bestuur en beheerders 2.7 Een open raad van bestuur

6. Belgische en Nederlandse private sector

1. Governance Code Cultuur (Nederlands ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen, 2014)

Inhoud	Deze code biedt een normatief kader voor goed bestuur in culturele organisaties. De code bestaat uit negen algemene principes van goed bestuur.
Link	http://www.governancecodecultuur.nl/
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het bestuur is verantwoordelijk voor het in acht nemen van de Governance Code Cultuur. <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Toepassing van de code 1.2 Melding in het jaarverslag 1.3 Info op de website 2. Het bestuur kiest het besturingsmodel van de organisatie.

	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Keuze en implementatie 2.2 Periodieke reflectie 2.3 Implementatieplan 2.4 Statuten en reglementen 2.5 Informatie aan derden 3. Het bestuur is verantwoordelijk voor de organisatie. Het bestuur is in- en extern duidelijk over de taken, bevoegdheden en werkwijze. <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Naleving alle relevante wet- en regelgeving 3.2 Vaststellen belangrijke beslissingen en strategische documenten 3.3 Onderkennen en beheersen van risico's 3.4 Een op de instelling toegesneden systeem van risicobeheersing en -controle 3.5 Goede omgang met het medezeggenschapsorgaan en belangrijke externe stakeholders 4. De raad van toezicht stelt rechtspositie en bezoldiging van het bestuur zorgvuldig vast en is hierover zo open mogelijk. <ul style="list-style-type: none"> 4.1 Rechtspositie en bezoldiging bestuur 4.2 Rechtspositie en bezoldiging directie 4.3 Informatie bezoldigingsbeleid in het jaarverslag 5. De raad van toezicht legt zijn taken, verantwoordelijkheden en werkwijze vast en handelt daarnaar. <ul style="list-style-type: none"> 5.1 Vaststellen van taken, verantwoordelijkheden en werkwijze 5.2 Het eigen functioneren en de kwaliteit ervan 5.3 Verslaglegging besluiten en acties 5.4 Op stimulerende en kritische wijze toezicht houden 5.5 Adviseren bij de benoeming externe accountant 5.6 Werkgever bestuur werkgever directie 6. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling: hij waarborgt deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. <ul style="list-style-type: none"> 6.1 Het waarborgen van deskundigheid en diversiteit 6.2 Herbenoeming leden 6.3 Zittingstermijnen 7. De raad van toezicht geeft tevoren aan welke inzet van de leden wordt verwacht en welke eventuele vergoeding daar tegenover staat. <ul style="list-style-type: none"> 7.1 Vaststelling van de vergoeding 7.2 Informatie in het jaarverslag 8. Toezichthouders en bestuurders vermijden elke vorm van belangenverstrengeling. De raad van toezicht ziet hier op toe. <ul style="list-style-type: none"> 8.1 Besluitvorming bij tegenstrijdige belangen 8.2 Besluiten over nevenfuncties 9. Het bestuur is verantwoordelijk voor financieel beleid en risicobeheer door sluitende interne procedures en externe controle. <ul style="list-style-type: none"> 9.1 Sluitende interne procedures en externe controle 9.2 Financiële verslaglegging 10. Als de organisatie over een directie beschikt is het bestuur verantwoordelijk voor het functioneren van de directie.
--	--

2. Goed Bestuur voor Cultuur (Vlaamse Overheid, 2012)	
Inhoud	Deze code is van toepassing op alle Vlaamse gesubsidieerde culturele organisaties. De code werd ontwikkeld door Vlaamse en Nederlandse vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, de academische wereld, de cultuursector en het Bilzen Fonds en beoogt de professionalisering en verzakelijking van de Vlaamse cultuursector, het bieden van meer transparantie en ondernemerschap en het zorgvuldig gebruik van publieke middelen te waarborgen. De code bevat vijf algemene basisprincipes die als leidraad dienen voor de gehele culturele sector.
Link	http://www.guberna.be/sites/default/files/pubs/Goed%20Bestuur%20voor%20Cultuur.pdf
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. De rol en bevoegdheden van de bestuursorganen staan ten dienste van de doelstellingen en de missie van de organisatie. Ieder orgaan heeft eigen, duidelijk afgebakende taken. 2. De bestuursorganen leggen verantwoording af aan elkaar. Het principe van checks and balances staat hierbij centraal. 3. De bestuursorganen werken transparant en houden elkaar in voldoende mate op de hoogte van hun werking en beslissingen. 4. De samenstelling van de bestuursorganen gebeurt zorgvuldig in functie van de doelen en de missie van de organisatie en van de rol die de bestuursorganen binnen de organisatie vervullen. 5. De bestuursorganen erkennen het belang van de interne en externe belanghebbenden. Bij de strategische beslissingen houden de bestuursorganen rekening met deze belanghebbenden.

3. Aanbevelingen voor het besturen van socialprofitorganisaties (Koning Boudewijnstichting, 2008)	
Inhoud	Deze code werd op vraag van verschillende verantwoordelijken van socialprofitorganisaties ontwikkeld. De code bevat aanbevelingen van goed bestuur die socialprofitorganisaties zelf kunnen invullen op basis van de specificiteit van de organisatie. De code is een niet-bindend reflectie- en hulpmiddel voor goed bestuur.
Link	https://www.goededoelen.be/media/12200/1993-kbs-socialprofit.pdf
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. De doelstellingen van de SPO en de activiteiten die eruit voortvloeien zijn duidelijk bepaald in de statuten. De statutaire doelstellingen van de SPO zijn gericht op het bieden van een maatschappelijke meerwaarde. De strategie en de werking van de organisatie worden niet enkel bepaald door de statuten, maar ook door de beschrijving van de missie en visie. 2. De SPO ontwikkelt een strategie die uiteenzet hoe zij de belanghebbenden kan betrekken bij het nastreven van haar doel. De SPO legt op een zo transparant mogelijke en aangepaste wijze rekenschap en verantwoording af aan de belanghebbenden over de manier waarop zij haar doelstellingen nastreeft en vervult. 3. De invulling van de rollen en de verhoudingen tussen de verschillende organen van de SPO beogen wederzijdse interacties, toezicht en evenwichtige machtsverdeling. 4. De bevoegdheden van alle organen van de SPO zijn duidelijk geformuleerd en bekend gemaakt. 5. De raad van bestuur is evenwichtig en gediversifieerd samengesteld en spoort met de specificiteit van de organisatie. Zijn leden worden benoemd door de algemene

	<p>vergadering volgens een vastgestelde procedure en op basis van hun engagement, competenties en profiel.</p> <p>6. De raad van bestuur werkt collegiaal aan de voorbereiding, vorming en opvolging van haar besluiten.</p> <p>7. Hoewel deel uitmakend van hetzelfde collegiaal orgaan, vervult elke bestuurder een specifieke en complementaire rol in de raad van bestuur.</p> <p>8. De bestuurders zijn integer, toegewijd en werken in het belang van het maatschappelijk doel van de SPO.</p>
--	--

4. Code Buysse II (UNIZO en UCM, 2009)

Inhoud	Deze code bevat niet-bindende richtlijnen en suggesties voor goed bestuur in Belgische niet-beursgenoteerde ondernemingen.
Link	http://www.guberna.be/sites/default/files/pubs/CodeBuysseII_NL.pdf
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deugdelijk ondernemen 2. Maatschappelijk verantwoord ondernemen 3. De raad van advies 4. Een actieve raad van bestuur 5. Een performant (senior) management 6. Betrokken aandeelhouders 7. Controle en risicobeheer 8. Specifieke aanbevelingen voor familiale ondernemingen – familiaal bestuur 9. Bekendmaking van de corporate governance regels

5. Belgische Corporate Governance Code (Commissie Corporate Governance, 2009)

Inhoud	Deze code bevat richtlijnen en aanbevelingen voor goed bestuur voor alle Belgische beursgenoteerde ondernemingen. De code bestaat uit 9 principes die door alle beursgenoteerde ondernemingen toegepast dienen worden op basis van het 'pas toe of leg uit'-principe. Deze worden aangevuld met bepalingen die de toepassing van de principes aantonen en richtlijnen die als leidraad dienen voor de toepassing of interpretatie van de bepalingen.
Link	http://www.corporategovernancecommittee.be/nl/over-de-code-2009/belgische-corporate-governance-code-2009
Besproken principes van goed bestuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. De vennootschap past een duidelijke bestuursstructuur toe. 2. De vennootschap heeft een doeltreffende en efficiënte raad van bestuur die beslissingen neemt in het belang van de vennootschap. 3. Alle bestuurders dienen blijk te geven van integriteit en toewijding. 4. De vennootschap heeft een rigoureuze en transparante procedure voor de benoeming en de beoordeling van haar raad van bestuur en de leden hiervan. 5. De raad van bestuur richt gespecialiseerde comités op. 6. De vennootschap werkt een duidelijke structuur uit voor het uitvoerend management. 7. De vennootschap vergoedt de bestuurders en de leden van het uitvoerend management op een billijke en verantwoorde wijze.

	<p>8. De vennootschap respecteert de rechten van alle aandeelhouders en moedigt hun betrokkenheid aan.</p> <p>9. De vennootschap waarborgt een passende openbaarmaking van haar bedrijfsbestuur.</p>
--	--

Bijlage 2. Samenwerking met de opdrachtgever

Edith Driescens

Om de studieopdracht uit te voeren, werd een plan van aanpak opgesteld bestaande uit zes complementaire werkpakketten:

1. Algemeen management
2. Literatuurstudie en ontwikkeling indicatoren
3. Ontwikkeling leidraad
4. Ontwikkeling evaluatie-instrument
5. Overleg en feedback
6. Rapportering en opleiding

Onderstaande tabellen geven een schematische voorstelling van het feitelijke projectverloop, met inbegrip van de nota's die werden opgesteld ten behoeve van de opdrachtgever (GBVS/x) en de overlegmomenten met de opdrachtgever.

In het goedgekeurde projectvoorstel werden drie contactmomenten voorzien met de opdrachtgever, naast een maandelijkse schriftelijke rapportering over de stand van zaken, zoals vooropgesteld in het bestek. Zoals aangegeven in Hoofdstuk 2, werd op voorstel van de opdrachtgever een begeleidende stuurgroep opgericht met het oog op overleg over belangrijke projectstappen. De stuurgroep vergaderde vijf keer. In de eindfase van het project was er aanvullend contact via telefoon en email.

Goed Bestuur in Vlaamse Sportfederaties: activiteiten januari 2016	
Werkpakket 1 <i>Algemeen Management</i>	<ul style="list-style-type: none">• Inhoudelijke en organisatorische voorbereiding startbijeenkomst (1 februari 2016)• Organisatorische voorbereiding expertenbijeenkomst (1 maart 2016)• Organisatorische voorbereiding werkbezoek James Ceely (23 februari – 1 maart 2016)• Schriftelijke rapportering opdrachtgever (GBVS/1; GBVS/2; GBVS/3; GBVS/4; GBVS/5)
Werkpakket 2 <i>Literatuurstudie en ontwikkeling indicatoren</i>	<ul style="list-style-type: none">• Aanvang van inventarisatie relevante literatuur en praktijkvoorbeelden
Werkpakket 3 <i>Ontwikkeling leidraad</i>	
Werkpakket 4 <i>Ontwikkeling evaluatie-instrument</i>	
Werkpakket 5 <i>Overleg en feedback</i>	<ul style="list-style-type: none">• Overlegvergaderingen met opdrachtgever (16 december 2015; 24 december 2015; 22 januari 2016, inclusief VSF)• Inhoudelijke en organisatorische voorbereiding vragenlijst sportfederaties

Werkpakket 6 <i>Rapportering en opleiding</i>	
---	--

Documenten gericht aan de opdrachtgever:

- GBVS/1: rapportering opstartoverleg (16 december 2015)
- GBVS/2: rapportering overleg 24 december 2015
- GBVS/3: input startbijeenkomst in functie van uitnodiging
- GBVS/4: verslag overleg 22 januari 2016
- GBVS/5: voortgangsrapportering januari 2016

Overlegmomenten met de opdrachtgever:

- 16 december 2015: startvergadering met focus op inhoudelijke en organisatorische verwachtingen en de in ontwikkeling zijnde regelgeving (uitgenodigd: Bert Menten)
- 24 december 2015: toelichting nieuwe regelgeving met bijzondere aandacht voor goed bestuur als subsidiedrijver (door Gert Royen)
- 22 januari 2016: voorbereiding startbijeenkomst, voorbereiding werkbezoek James Ceely, betrokkenheid VSF (uitgenodigd: Lode Grossen en Geraldine Mattens)

Goed Bestuur in Vlaamse Sportfederaties: activiteiten februari 2016	
Werkpakket 1 <i>Algemeen Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inhoudelijke en organisatorische voorbereiding werkbezoek James Ceely (23 februari – 1 maart 2016) • Inhoudelijke en organisatorische voorbereiding expertenbijeenkomst (1 maart 2016) • Schriftelijke rapportering opdrachtgever (GBVS/6)
Werkpakket 2 <i>Literatuurstudie en ontwikkeling indicatoren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarisatie en analyse codes goed bestuur in functie van werkbezoek James Ceely en expertenbijeenkomst • Uitwerking vragenlijsten deelnemers startdag en sportfederaties • Aanvang verwerking vragenlijsten deelnemers startdag en sportfederaties
Werkpakket 3 <i>Ontwikkeling leidraad</i>	
Werkpakket 4 <i>Ontwikkeling evaluatie-instrument</i>	
Werkpakket 5 <i>Overleg en feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Startbijeenkomst (1 februari 2016) • Bevraging deelnemers startbijeenkomst • Bevraging sportfederaties
Werkpakket 6 <i>Rapportering en opleiding</i>	

Documenten gericht aan de opdrachtgever:

- GBVS/6: voorstel vragenlijst deelnemers startbijeenkomst en Vlaamse sportfederaties

Goed Bestuur in Vlaamse Sportfederaties: activiteiten maart 2016	
Werkpakket 1 <i>Algemeen Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> Schriftelijke rapportering opdrachtgever (GBVS/7)
Werkpakket 2 <i>Literatuurstudie en ontwikkeling indicatoren</i>	<ul style="list-style-type: none"> Formulering principes goed bestuur, voortbouwend op: <ul style="list-style-type: none"> Inventarisatie en analyse codes goed bestuur Analyse best practices (AU; NL) Analyse bevraging deelnemers startbijeenkomst en sportfederaties Verwerking input en feedback expertengroep 1 maart 2016
Werkpakket 3 <i>Ontwikkeling leidraad</i>	
Werkpakket 4 <i>Ontwikkeling evaluatie-instrument</i>	
Werkpakket 5 <i>Overleg en feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> Bijeenkomst expertengroep (1 maart 2015) Consultatie VSF in functie van focusgroepen (16 en 24 maart 2016) Overleg met de opdrachtgever (25 maart 2016)
Werkpakket 6 <i>Rapportering en opleiding</i>	

Documenten gericht aan de opdrachtgever:

- GBVS/7: voortgangsrapportering februari 2016

Overlegmomenten met de opdrachtgever:

- 25 maart 2016: resultaten inventarisatie goede praktijkvoorbeelden (principes van goed bestuur), resultaten bevraging deelnemers startdag en Vlaamse sportfederaties, conclusies expertengroep

Goed Bestuur in Vlaamse Sportfederaties: activiteiten april 2016	
Werkpakket 1 <i>Algemeen Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> Schriftelijke rapportering opdrachtgever (GBVS/8, GBVS/9, GBVS/10, GBVS/11, GBVS/12) Organisatorische en inhoudelijke voorbereiding focusgroepen (9-10 mei 2016)
Werkpakket 2 <i>Literatuurstudie en ontwikkeling indicatoren</i>	
Werkpakket 3 <i>Ontwikkeling leidraad</i>	
Werkpakket 4 <i>Ontwikkeling evaluatie-instrument</i>	
Werkpakket 5 <i>Overleg en feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> Overleg met de opdrachtgever (25 april 2016)
Werkpakket 6 <i>Rapportering en opleiding</i>	

Documenten gericht aan de opdrachtgever:

- GBVS/8: voortgangsrapportering maart 2016
- GBVS/9: rapportering overleg 25 maart 2016

- GBVS/10: afbakening dimensies, eerste versie Code, voorstel harde indicatoren, voorbeelden zachte indicatoren
- GBVS/11: selectie harde indicatoren, selectie zachte indicatoren
- GBVS/12: rapportering vergadering 25 april 2016

Overlegmomenten met de opdrachtgever:

- 25 april 2015: randvoorwaarden (beleid, realiteit, capaciteit), code versus indicatoren, harde en zachte indicatoren, implementatie indicatoren (uitgenodigd: Gert Vande Broek, Brecht De Vos)

Goed Bestuur in Vlaamse Sportfederaties: activiteiten mei 2016	
Werkpakket 1 <i>Algemeen Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Schriftelijke rapportering opdrachtgever (GBVS/13, GBVS/14, GBVS/15; GBVS/16)
Werkpakket 2 <i>Literatuurstudie en ontwikkeling indicatoren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Finalisering ontwikkeling harde indicatoren • Finalisering ontwikkeling zachte indicatoren • Finalisering Code
Werkpakket 3 <i>Ontwikkeling leidraad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aanvang uitwerking implementatiescenario's en software • Aanvang uitwerking evaluatie-en implementatiefiches
Werkpakket 4 <i>Ontwikkeling evaluatie-instrument</i>	
Werkpakket 5 <i>Overleg en feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatie focusgroepen (9-10 mei 2016) • Overleg met VSF (19 mei 2016) • Overleg met de opdrachtgever (25 mei 2016)
Werkpakket 6 <i>Rapportering en opleiding</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aanvang eindrapport

Documenten gericht aan de opdrachtgever:

- GBVS/13: voortgangsrapportering april 2016
- GBVS/14: verslag focusgroepen 9 en 10 mei 2016
- GBVS/15: aangepaste harde en zachte indicatoren op basis van input opdrachtgever en focusgroepen
- GBVS/16: overzicht aanpassingen harde en zachte indicatoren

Overlegmomenten met de opdrachtgever:

- 25 mei 2015: harde en zachte indicatoren, implementatie indicatoren

Goed Bestuur in Vlaamse Sportfederaties: activiteiten juni 2016	
Werkpakket 1 <i>Algemeen Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Schriftelijke rapportering opdrachtgever (GBVS/17; GBVS/18; GBVS/19; GBVS/20)
Werkpakket 2 <i>Literatuurstudie en ontwikkeling indicatoren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Finalisering uitwerking implementatiescenario's en software • Finalisering uitwerking evaluatie-en implementatiefiches
Werkpakket 3 <i>Ontwikkeling leidraad</i>	
Werkpakket 4	

<i>Ontwikkeling evaluatie-instrument</i>	
Werkpakket 5 <i>Overleg en feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Overleg ICES vzw (9 juni 2016)
Werkpakket 6 <i>Rapportering en opleiding</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Finalisering eindrapport • Presentatie project Vlaamse Sportraad (16 juni 2016)

Documenten gericht aan de opdrachtgever:

- GBVS/17: aanzet implementatiescenario's harde indicatoren en aanbevelingen implementatie
- GBVS/18: aanpassingen indicatoren voorgesteld door opdrachtgever
- GBVS/19: voortgangsrapportering mei 2016
- GBVS/20: voortgangsrapportering juni 2016

Bijlage 3. Samenwerking met de Vlaamse sportfederaties

Arnout Geeraert, Edith Drieskens en Erik Heggen

Zoals aangegeven in Hoofdstuk 2, werden de Vlaamse sportfederaties maximaal betrokken bij de uitvoering van het project. Hun betrokkenheid was substantieel groter dan voorzien in het bestek (contact met drie federaties) of het goedgekeurde projectvoorstel (twee bijeenkomsten focusgroep). De federaties werden uitgenodigd om hun visie op en ervaring met goed bestuur te delen via (1) een startbijeenkomst op 1 februari 2016, (2) twee elektronische bevestigingen in februari 2016 en (3) de organisatie van focusgroepen op 9 en 10 mei 2016. Een aantal personen bezorgden bijkomende input via email of telefoon.

De startbijeenkomst van 1 februari 2016 werd bijgewoond door 132 deelnemers. De vragenlijst over de startdag werd ingevuld door 65 deelnemers. De vragenlijst voor de sportfederaties werd ingevuld door 49 federaties. De federaties kregen de vrijheid om de vragenlijst te laten invullen door een bestuurder of lid van het personeel. Tien bestuurders en 39 personeelsleden vervulde de vragenlijst. Aan de focusgroepen namen 24 federaties deel. Uitspraken van respondenten en deelnemers zijn cursief weergegeven.

1. Bevestiging deelnemers startdag

1.1 Vragen

- 1) Welke opmerkingen/suggesties wenst u aan het projectteam over te maken inzake het voorgestelde project (methode, betrokkenheid Vlaamse sportfederaties, ...)?
- 2) Welke meer algemene opmerkingen/suggesties wenst u aan het projectteam over te maken (best practices in uw sector of sporttak,)?

1.2 Bevindingen

Diversiteit

Uit de survey blijkt dat de deelnemers aan de startdag het meest bezorgd zijn over de toepasbaarheid van algemene indicatoren die gelden voor de gehele sportsector. De diversiteit tussen de verschillende federaties is immers zeer groot is. Er zijn belangrijke verschillen in grootte (klein versus groot) en complexiteit (unisport versus multisport). Het is aanbevolen om indicatoren op te stellen die de specificiteit van de Vlaamse sportfederaties weerspiegelen en geen organisaties benadelen.

De verscheidenheid van de federaties moet gekend zijn en hiermee moet men rekening houden.

Er nood is aan duidelijke richtlijnen, maar de sportfederaties moeten deze kunnen interpreteren naar de mogelijkheden die voor handen zijn.

Voorts blijkt het voor kleine federaties moeilijker is om aan bepaalde algemene vereisten van goed bestuur te voldoen. Het is bijvoorbeeld moeilijker een maximumtermijn voor bestuurders in te stellen.

Kleine federaties moeten zoeken om bestuurders te vinden of te behouden, terwijl het in grote federaties vaak een eer of meerwaarde is om in de raad van bestuur te zetelen.

Effectiviteit

Een tweede bezorgdheid betreft de effectiviteit van de indicatoren. Het aanwezig zijn van een bepaald systeem of proces garandeert niet dat het in werkelijkheid (goed) wordt gebruikt.

Een aantal federaties [zijn] ongetwijfeld goede rapporteurs, wat niet wil zeggen dat het in werkelijkheid ook zo goed loopt.

Indien men verlangt dat het naleven van de indicatoren daadwerkelijk leidt tot een betere prestatie van een federatie, dan moet niet alleen nagekeken worden of bepaalde systemen of processen aanwezig zijn, maar ook hoe effectief die worden gebruikt. Anderzijds wordt ook het belang beklemtoond van de ontwikkeling van indicatoren die specifiek van toepassing zijn op het Vlaamse sportlandschap.

Best practices van andere landen met een andere achtergrond en cultuur kunnen niet zomaar gecopy-pastet worden.

Werkgroep

Uit de survey blijkt ook dat de federaties voorstander zijn van de oprichting van een evenwichtig samengestelde werkgroep, dewelke input kan geven bij het opstellen en evalueren van de indicatoren van goed bestuur. Het is van belang dat de samenstelling van deze werkgroep een representatieve vertegenwoordiging is van het Vlaamse sportlandschap. Het betrekken van de sportfederaties helpt bij het opstarten van een dialoog, waardoor het draagvlak van deze maatregels verhoogd wordt en de effectiviteit van de maatregels gegarandeerd kan worden.

Zorg voor een goede betrokkenheid van de Vlaamse sportfederaties, zij kennen de sector goed en kunnen ervoor zorgen dat de vele verschillende types van federaties specifieke input of feedback kunnen geven.

Personeel

Een ander terugkerend thema is het belang van personeel. Een eerste opmerking betreft de noodzaak van competente personeelsleden.

De realiteit leert ons dat indicatoren, beleidsplannen en actieplannen staan of vallen met de mensen die het invullen. Daarom moet de nood aan het tewerkstellen van bekwame mensen zeker in overweging genomen worden bij het opstellen van de indicatoren van goed bestuur.

In dit kader wijst men ook op het belang van indicatoren die het positiebehoud van bepaalde leden binnen de federaties tegengaan. Dat kan gebeuren door het hanteren van een gefaseerd rooster van aftreden met vastgestelde maximale ambtstermijnen voor de leden van de raad van bestuur. Ook werden concrete voorstellen gedaan, zoals (1) een bestuurder kan slechts verkozen worden indien hij/zij minimum 10% van de aanwezige/vertegenwoordigde stemmen behaalt, of (2) sportclubs en hun leden moeten betrokken worden in het beleid van de sportfederaties. Daarenboven benadrukt men ook dat Vlaamse sportorganisaties in grote mate afhankelijk van zijn vrijwilligers. Om die reden mogen de indicatoren het vrijwilligerswerk niet nodeloos bemoeilijken.

Implementatie

Het implementeren van principes van goed bestuur vraagt veel tijd en energie. Bepaalde organisaties staan op dit moment door hun specifieke kenmerken (leeftijd, grootte, ...) een stuk verder inzake goed bestuur dan andere organisaties. Sommige respondenten vragen dan ook om een begeleidingstraject met toetsingsmomenten waarin zowel het behalen van de doelstellingen als de evolutie doorheen de tijd in overweging worden genomen. Om de federaties voldoende tijd te geven om de indicatoren te implementeren, stelt men voor dat het gewicht van de verdeling van de subsidies op basis van goed bestuur meegroeit doorheen de tijd.

[...] het meetinstrument stapsgewijs implementeren door in de opstartfase te focussen op een beperkt aantal cruciale parameters en van daaruit in de komende jaren de parameters op een transparante manier bij te sturen zodat de organisaties zich jaarlijks kunnen focussen op bepaalde werkpunten.

2. Bevraging Vlaamse sportfederaties

2.1 Vragen

Identificatie

- 1) Naam van de federatie (verplicht, maar geheimhouding gegarandeerd)
- 2) Uw naam (keuze)
- 3) Positie binnen de federatie
[keuze a: "bestuurslid"] [keuze b: "personeelslid"] [facultatief veld: "definieer"]

Goed bestuur: algemeen

- 4) Wat verstaat u onder het begrip 'goed bestuur'? Welke kernelementen zou u definiëren?

- 5) Wat is volgens u de eigenheid van de *Vlaamse context* inzake goed bestuur in de sport (in vergelijking met andere landen)?
- 6) Wat is volgens u de eigenheid van *uw sporttak* inzake goed bestuur (in vergelijking met andere sporten)?
- 7) Op welke manier *faciliteert* de Vlaamse overheid en/of het huidig regelgevend kader momenteel goed bestuur in uw federatie?
- 8) Op welke manier *belemmert* de Vlaamse overheid en/of het huidig regelgevend kader momenteel goed bestuur in uw federatie?
- 9) Welke zijn volgens u de belangrijkste *positieve bepalingen en veranderingen* inzake goed bestuur in het nieuwe decreet?
- 10) Welke zijn volgens u de belangrijkste *negatieve bepalingen en veranderingen* inzake goed bestuur in het nieuwe decreet?
- 11) Welke goede praktijken ('best practices') inzake goed bestuur kan u aanbevelen, in binnen- of buitenland, zowel binnen of buiten uw sporttak/sector?

Goed bestuur: specifiek

- 12) Hoe rangschikt u onderstaande elementen van goed bestuur (zoals gedefinieerd in de Sports Governance Observer [sportsgovernanceobserver.org]) op basis van het belang dat u aan deze toeschrijft?

Transparantie: *de mate van openheid in het overbrengen van informatie.*

Democratie: *participatie in beleidsprocessen door diegenen die het voorwerp vormen van het beleid.*

Interne verantwoording en controle: *zorgen ervoor dat geen enkele bestuurder of departement de absolute controle heeft over beslissingen en dat er duidelijk toegewezen bevoegdheden zijn.*

Sociale verantwoordelijkheid: *bijdragen aan een betere samenleving en een schoner milieu door aandacht te besteden aan sociale economische en milieuduurzaamheid in interacties met belanghebbenden.*

[rangschikken 1-4]

- 13) Hoe evalueert u uw federatie inzake **transparantie**?
Concrete voorbeelden zijn de publicatie van jaarverslagen, reglementen, financiële rapporten en achtergrondinformatie over bestuurders.
 [score op 10]

Welke specifieke *sterktes* identificeert u in uw federatie inzake transparantie?

Welke specifieke *zwaktes* identificeert u in uw federatie inzake transparantie?

14) Hoe evalueert u uw federatie inzake **democratie**?

Concrete voorbeelden zijn kwaliteitsvolle verkiezingsprocedures, het betrekken van interne stakeholders in het beleid, gendergelijkheid, regelmatige bestuursvergaderingen en gelimiteerde ambtstermijnen.

[score op 10]

Welke specifieke *sterktes* identificeert u in uw federatie inzake democratie?

Welke specifieke *zwaktes* identificeert u in uw federatie inzake democratie?

15) Hoe evalueert u uw federatie inzake procedures van **interne verantwoording en controle**?

Concrete voorbeelden zijn financiële controlesystemen, de aanwezigheid van een ethische code en een duidelijke afbakening van bevoegdheden.

[score op 10]

Welke specifieke *sterktes* identificeert u in uw federatie inzake procedures van interne verantwoording en controle?

Welke specifieke *zwaktes* identificeert u in uw federatie inzake procedures van interne verantwoording en controle?

16) Hoe evalueert u uw federatie inzake procedures van **sociale verantwoordelijkheid**? *Concrete voorbeelden zijn aandacht voor sociaal-maatschappelijke en milieuvraagstukken en acties ter bescherming van de integriteit van de sport.*

[score op 10]

Welke specifieke *sterktes* identificeert u in uw federatie inzake procedures van sociale verantwoordelijkheid?

Welke specifieke *zwaktes* identificeert u in uw federatie inzake procedures van sociale verantwoordelijkheid?

17) Welke bijkomende bemerkingen of suggesties wenst u graag over te maken aan het projectteam?

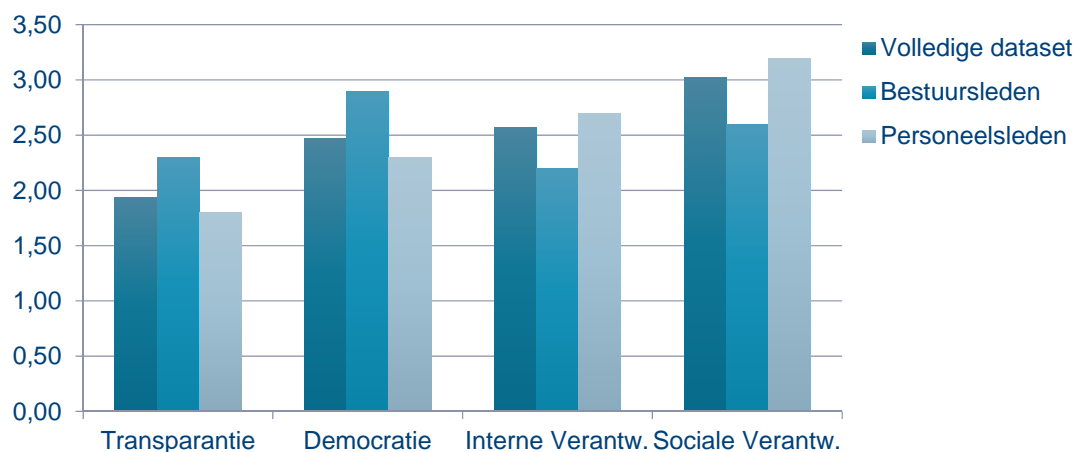
2.2 Bevindingen

2.2.1 Kwantitatieve resultaten

Dimensies

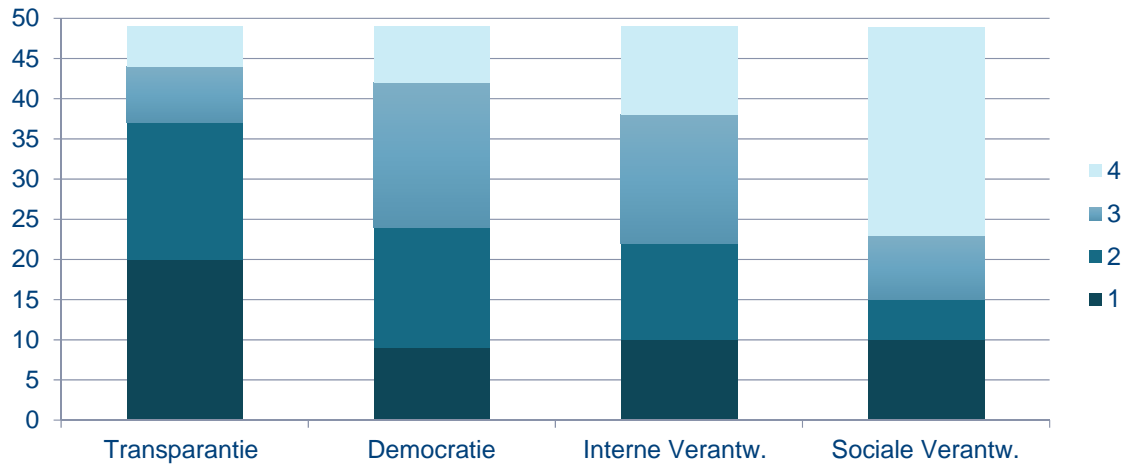
De Vlaamse sportfederaties die deelnamen aan dit onderzoek hechten, gemiddeld genomen, het meeste belang aan transparantie (1,94), gevolgd door democratie (2,47), interne verantwoording (2,57) en ten slotte sociale verantwoordelijkheid (3,02). Er tekent zich wel een duidelijk contrast af tussen bestuurders en personeelsleden. Bestuursleden hechten het meeste belang aan interne verantwoording (2,2), gevolgd door transparantie (2,3), sociale verantwoordelijkheid (2,6) en democratie (2,9). Personeelsleden hechten het meeste belang aan transparantie (2,0), gevolgd door democratie (2,3), interne verantwoording (2,7) en uiteindelijk sociale verantwoordelijkheid (3,1).

Grafiek 1. Gemiddelde belang van de kernelementen van 'goed bestuur'



Legende: Respondenten werden gevraagd om de dimensies te rangschikken van 1 tot 4, waarbij 1 de belangrijkste is en 4 de minst belangrijke. Hoe lager de score, hoe belangrijker de dimensie wordt geacht.

Grafiek 2. Verdeling van het belang van de vier kernelementen van 'goed bestuur'

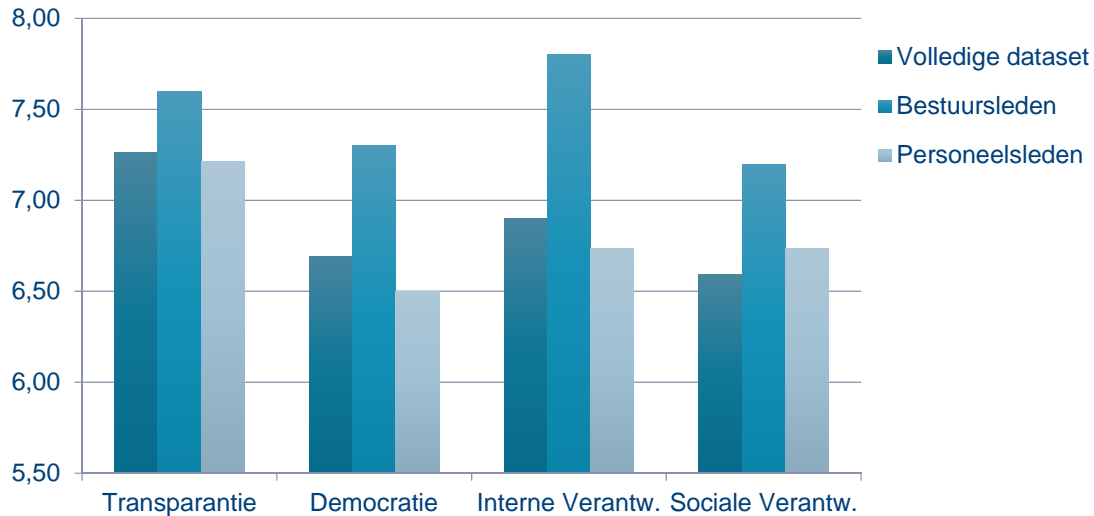


Legende: Respondenten werden gevraagd om de dimensies te rangschikken van 1 tot 4, waarbij 1 de belangrijkste is en 4 de minst belangrijke.

Zelfevaluatie

De federaties geven zichzelf, gemiddeld genomen, de hoogste score op het gebied van transparantie (7,27), gevolgd door interne verantwoording (6,9), democratie (6,69) en sociale verantwoordelijkheid (6,59). De bestuursleden evalueren de prestaties van hun federatie opvallend hoger dan personeelsleden. Bestuurders oordelen dat hun federaties het beste scoren interne verantwoording (7,8), gevolgd door transparantie (7,6), democratie (7,3) en sociale verantwoordelijkheid (7,2). Personeelsleden geven lagere scores. Zij zijn de mening toegedaan dat hun federaties het beste scoren op het gebied van transparantie (7,1), gevolgd door interne verantwoording (6,2), sociale verantwoordelijkheid (6,2) en democratie (6,1). De bestuursleden geven de eigen federatie, gemiddeld genomen, een score van 7,5; de personeelsleden slechts 6,4.

Grafiek 3. Gemiddelde zelfevaluatie van de kernelementen van goed bestuur



2.2.2 Kwalitatieve resultaten

Kernelementen van goed bestuur

Het belangrijkste kernelement van goed bestuur in Vlaamse sportfederaties dat in rekening gebracht moet worden bij het opstellen van de indicatoren is volgens de meeste federaties de openheid en transparantie van de organisaties, en dat zowel op beleidsniveau als op het gebied van financiële rapportering. De bestuurders moeten instaan voor het gezonde financiële beleid van de organisatie en zouden hiervoor moeten kunnen rekenen op de benodigde (controle)processen voor het toezicht en de evaluatie van de prestaties. Daarnaast zijn ook het duidelijk omschrijven en navolgen van een missie, visie en doelstellingen vaak aangehaalde kernelementen van goed bestuur. Ook wordt er veel belang gehecht aan de samenstelling van en taakverdeling binnen de raad van bestuur. Zo moeten de verschillende takken van de sport correct vertegenwoordigd zijn en moeten de clubs en leden meer inspraak krijgen in het bestuur. Goed bestuur impliceert eveneens het instellen van democratische verkiezingen, gefaseerd aftreden van bestuursleden, gelimiteerde ambtstermijnen voor bestuursleden. Ten slotte hecht men ook belang aan het navolgen van ethische normen en de maatschappelijke solidariteit van sportorganisaties als dusdanig.

De eigenheid van goed bestuur in de Vlaamse sportsector

Bij de ontwikkeling van een effectief instrument dat goed bestuur in Vlaamse sportfederaties kwantitatief meet is het belangrijk dat de eigenheid van het Vlaamse sportlandschap in rekening wordt gebracht. De Vlaamse sportsector is afhankelijk van vrijwilligers die instaan voor zowel de sportactiviteiten als het bestuur van de sportorganisaties. Indien de indicatoren het vinden van vrijwilligers bemoeilijken, dan kan uiterst negatieve gevolgen hebben voor het Vlaamse sportlandschap.

Vlaanderen heeft een cultuur van vrijwilligers met passie voor het kleine sportlandschap. Dit is een duidelijk verschil met de grote Europese landen. In deze landen is de uitvoering van het beleid zo goed als volledig in handen van professionals.

Bovendien leidt de splitsing van Vlaamse en Waalse sportfederaties tot een versnipperd sportlandschap met zeer complexe structuren. Dat leidt tot een enorme diversiteit aan sportfederaties met enkele grote en veel zeer kleine verenigingen. De sportclubs moeten bovendien reeds voldoen aan de specifieke vzw-wetgeving die bestuurlijke en financiële verplichtingen oplegt.

De eigenheid van goed bestuur binnen de eigen sporttak

De Vlaamse sportfederaties vormen een lappendeken van organisaties met specifieke eigenschappen en structuren. Daarom is het ook van belang dat men de eigenheid van goed bestuur voor de specifieke organisaties in overweging neemt bij het opstellen van een effectief meetinstrument. Ten eerste vermelden de organisaties dat hun raad van bestuur een specifieke samenstelling vereist waarin hun doelgroepen, sporttakken of onderafdelingen correct in vertegenwoordigd dienen te zijn.

De eigenheid en de kunst van onze federatie is dat er met alle sporttakken dient rekening te worden gehouden op een gelijkwaardig niveau zowel op bestuursniveau als in de dagelijkse werking.

De raad van bestuur dient bovendien ook een optimale mix van vaardigheden te bevatten. Omdat een groot deel van de sportfederaties in sterke mate afhankelijk is van vrijwilligers, is het van belang dat besturen een goede relatie met hen uitbouwen en onderhouden.

Ten slotte stellen een aantal sportfederaties dat het voor hen waarschijnlijk slechts een kleine aanpassing zal vragen om te voldoen aan de criteria van goed bestuur aangezien ze reeds beschikken over hoogopgeleid personeel. Het instellen van gelimiteerde ambtstermijnen voor bestuurders zal bij veel kleinere federaties voor moeilijkheden zorgen aangezien ze slechts over een beperkt aantal competente bestuurders beschikken.

Huidige invloed van de Vlaamse overheid en/of de huidige regelgeving op goed bestuur

De meerderheid van de respondenten vinden dat goed bestuur in het huidige decreet onvoldoende gefaciliteerd wordt.

[...] dat het huidige decreet wel een duidelijk juridisch kader biedt waarbinnen het functioneren van de federatie dient te gebeuren, maar dat goed bestuur verder niet specifiek gestimuleerd wordt.

Welke zijn volgens u de belangrijkste positieve bepalingen en veranderingen inzake goed bestuur in het nieuwe decreet?

Het nieuwe decreet bepaalt dat de subsidiering deels afhankelijk gemaakt wordt van objectief staafbare criteria van goed bestuur. Dat initiatief wordt positief onthaald door de federaties.

Sportfederaties zullen in de toekomst ook beoordeeld worden op hun goed bestuur. In het huidige decreet wordt het subsidiebedrag louter bepaald op basis van ledenaantallen en personeel. Ik vind dat het een stap in de goede richting is dat kwaliteit mee beloond wordt samen met de kwantiteit.

Anderzijds geven de federaties aan dat ze nog geen concrete indicaties hebben over de inhoud van de beoogde criteria van goed bestuur en de mate waarin deze zullen doorwegen bij het bepalen van de subsidie.

Welke zijn volgens u de belangrijkste negatieve bepalingen en veranderingen inzake goed bestuur in het nieuwe decreet?

Het nieuwe decreet zorgt voor veel onzekerheid bij de Vlaamse sportfederaties. Men heeft geen zicht op de criteria die gehanteerd zullen worden bij de bepaling van goed bestuur; men weet enkel dat er financiële implicaties zullen zijn. Enkel uitspraken illustreren dit direct of indirect:

De [huidige gang van zaken gaat in tegen de] stabiliteit van het beleid en [bemoedigt] proactief werken.

Een federatie met 1.000 leden die 90% scoort op goed bestuur kan moeilijk dezelfde middelen krijgen als een federatie van 300.000 leden die ook 90% scoort.

[Ik vrees dat] het nieuwe decreet de concurrentie in de sector uitschakelt en voor monopolyvorming zorgt waardoor bepaalde minderheidsgroepen minder aan bod zullen komen tenzij dit specifiek in het decreet of als indicator van goed bestuur opgenomen zou worden.

Ik vrees voornamelijk voor een beperking van de duur van mandaten waardoor sterke, waardevolle teams plaats moeten maken voor anderen die misschien meer uit eigenbelang handelen. Het is van belang om een evenwicht te vinden tussen vernieuwing en continuïteit.

Welke best practices inzake goed bestuur kan u aanbevelen, uit binnen- of buitenland, zowel binnen of buiten uw sporttak/sector?

De Vlaamse sportfederaties wijzen in de eerste plaats op een aantal Belgische codes van goed bestuur zoals de 'Corporate Governance Code' en de 'Code Buysse' voor Belgische beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde bedrijven en de 'Aanbevelingen voor het Besturen van Social-profitorganisaties' opgesteld door de Koning Boudewijnstichting. Daarnaast wijst men ook op een aantal buitenlandse best practices. Zo kunnen de 'Aanbevelingen van goed sportbestuur' van het NOC*NSF een belangrijke input zijn bij het opstellen van de Vlaamse indicatoren van goed bestuur. Er zijn ook een aantal federaties die aangeven dat zij de basisprincipes van goed bestuur zoals vooropgesteld door de internationale federaties naleven.

Welke specifieke sterktes identificeert u in uw federatie inzake transparantie?

De Vlaamse sportfederaties vinden in het algemeen dat ze een sterke cultuur van openheid hebben. Ze trachten een hoge mate van transparantie aan de dag te leggen door hun jaarverslagen, beleidsplan, rapporteringen, evaluaties, reglementen en financiële verslagen openbaar te publiceren op hun website. Daarenboven streven veel organisaties naar een optimale interne communicatie (tussen bestuur en personeel) en externe communicatie (ten aanzien van leden en externe belanghebbenden). Voorts schenkt men ook veel aandacht aan de samenstelling en bevoegdheden van de raad van bestuur en haar commissies.

Er is een zeer goede transparantie tussen het bestuur (beslissende macht) en personeel (uitvoerende macht). Het personeel is vertegenwoordigd op elke raad van bestuur en algemene vergadering, zodat zij uit eerste hand kunnen rapporteren over de dagelijkse werking, maar ook rechtstreeks feedback en opdrachten kunnen krijgen van de bestuurders.

Welke specifieke zwaktes identificeert u in uw federatie inzake transparantie?

De belangrijkste zwakte inzake transparantie blijkt het niet (tijdig) leveren van de benodigde achtergrondinformatie in het proces van de besluitvormingsvoorbereiding van bestuurders. Daarnaast stellen bepaalde federaties ook dat hun interne en externe communicatie effectiever en efficiënter kan verlopen. Dat kan gebeuren door bepaalde informatie (tijdig) extern kenbaar te maken op de website of via een nieuwsbrief, het vertrouwen tussen de bestuurders en het personeel te verhogen of meer transparantie te bieden naar clubs en leden toe betreffende het beslissingsproces, het beleid en de financiën.

Welke specifieke sterktes identificeert u in uw federatie inzake democratie?

De Vlaamse sportfederaties achten zichzelf sterk in het betrekken van interne belanghebbenden bij het opstellen van het beleid en in de algemene vergadering. Daarnaast beschikt een groot aantal federaties over duidelijke procedures betreffende de democratische verkiezing van bestuursleden en bij tuchtgevallen. De federaties besteden ook aandacht aan regelmatige commissie- en bestuursvergaderingen en rapportering daaromtrent.

Bestuurders worden verkozen op kandidaatstelling via de clubs en onafhankelijke bestuurders (zonder stemrecht) kunnen worden gecoöpteerd. Er worden minimaal twee algemene vergaderingen per jaar georganiseerd waarin sportbeleid, algemeen beleid en financiën (budget en rekeningen) aan bod komen en worden gestemd. Specifieke commissies met clubvertegenwoordigers bereiden beslissingen op het gebied van recreatief sporten, topsport, promotie, sponsoring en jeugdwerking voor waarna alle verslagen hiervan vervolgens naar de clubs worden gestuurd.

Welke specifieke zwaktes identificeert u in uw federatie inzake democratie?

De belangrijkste zwakte inzake democratische structuren is volgens de Vlaamse sportfederaties het niet instellen van regels betreffende een maximumleeftijd en ambtstermijn voor bestuursleden.

Daarnaast wordt er nog onvoldoende aandacht geschonken aan gendergelijkheid en diversiteit binnen de raad van bestuur. Een aantal federaties zijn ook van mening dat er te weinig rekening gehouden wordt met input van clubs en dat deze niet (voldoende) vertegenwoordigd worden in de bestuursorganen. Ook zorgen belangenvermenging, tragsgewijze verkiezingsprocedures en het individueel nemen van beslissingen voor een beperking van de democratie binnen bepaalde organisaties. Opvallend is ook dat in bepaalde federaties geen democratische bestuursverkiezingen georganiseerd worden, maar dat de sponsor hier een zeer grote impact op heeft.

Welke specifieke sterktes identificeert u in uw federatie inzake interne verantwoording en controle?

De Vlaamse sportfederaties zetten sterk in op het opzetten van een financiële commissie, duidelijke opvolging, regels en rapportering inzake financiën en het instellen van effectieve interne controlesystemen. Daarbij aansluitend opteren veel federaties voor onafhankelijke commissarissen, externe partijen of professionele revisoren die de rekeningen controleren. Betalingen en het gebruik van VISA-kaarten zijn gelimiteerd en dubbele handtekeningen zijn vereist bij grote uitgaven. De federaties trachten bovendien hun interne verantwoording en controle te verhogen door het takenpakket en de bevoegdheden van hun bestuurders en personeel duidelijk af te bakenen en door het instellen van een ethische code en commissie.

Welke specifieke zwaktes identificeert u in uw federatie inzake interne verantwoording en controle?

De belangrijkste zwaktes die de Vlaamse sportfederaties formuleren en in acht genomen moeten worden bij het opstellen van een effect meetinstrument voor goed bestuur betreffen een te geringe afbakening van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van bestuurders en personeel. Daarnaast zijn er een aantal federaties die geen of een ontoereikende ethische code hanteren. Ten slotte blijkt men niet (altijd) te werken met functioneringsprofielen of (gepaste) functioneringsgesprekken te voeren.

Welke specifieke sterktes identificeert u in uw federatie inzake procedures van sociale verantwoordelijkheid?

De Vlaamse sportfederaties vinden dat ze een sterke maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid aan de dag leggen. Ze doen dat door aandacht te besteden aan het betrekken en ondersteunen van specifieke doelgroepen zoals gehandicapten, buitenlanders, kansarmen, jeugd en ouderen en door te trachten de sport op alle vlakken zo laagdrempelig mogelijk te houden. Een Vlaamse sportfederatie omschrijft hun inspanningen op het gebied van sociale verantwoordelijkheid als volgt:

Wij hanteren een solidariteitscharter waarin respect voor de natuur, andere leden en de andere weggebruikers centraal staat. Dit betreft het niet innemen van de breedte van de weg tot het niet wegwerpen van afval onderweg en sociale controle hierop door de andere leden.

Sommige federaties besteden speciale aandacht aan hun ecologische voetafdruk. Anderen implementeren een ethische code met het oog op het aanpakken van grensoverschrijdend gedrag.

Welke specifieke zwaktes identificeert u in uw federatie inzake procedures van sociale verantwoordelijkheid?

Hoewel de meeste federaties inspanningen hebben geleverd op het gebied van sociale verantwoordelijkheid, blijken de meeste van mening dat de procedures nog niet optimaal zijn. Er kan zeker vooruitgang worden geboekt met betrekking tot het verminderen van de ecologische voetafdruk, het beter betrekken van bepaalde doelgroepen, het verhogen van de maatschappelijke verantwoordelijkheid en het versterken van de laagdrempeligheid van sport. Bepaalde federaties willen werken rond pestgedrag binnen de sportclubs en meer aandacht geven aan de integriteit en veiligheid van de sport.

3. Focusgroepen

Begin mei werden vier focusgroepen georganiseerd met de Vlaamse sportfederaties. De gesprekken focusten op de gevolgde methodologie, de voorgestelde harde indicatoren en een aantal richtvragen met betrekking tot de zachte indicatoren. De indicatoren en richtvragen werden een week voordien bezorgd zodat de deelnemers de bijeenkomst konden voorbereiden. Twee deelnemers konden uiteindelijk niet aanwezig zijn door omstandigheden, maar bezorgden een schriftelijke bijdrage. De VSF stond in voor de samenstelling van de groepen.

3.1 Deelnemers

Groep 1: 9 mei 2016 (9u - 12u)

Tom Coeckelberghs, Johan Druwé, Ingrid Peeters, Ludwig Peetroons, Simon Platteeuw, Bart Verchueren

Groep 2: 9 mei 2016 (14u - 17u)

Patrick De Poorter, Koen Umans, Marc Vanderschueren, Jan Van Gestel, Hans Verbruggen, Bart Vermoesen, Johan Wolles

Groep 3: 10 mei 2016 (9u - 12u)

Rudy Cleymans, Dirk Deldaele, Hannes De Meyer (schriftelijke bijdrage), Jan Van den Berghe, Hans Verbaanderd, Lies Vlamynck

Groep 4: 10 mei 2016 (14u - 17u)

Olivier Antonis, Bart Demuynck (schriftelijke bijdrage), Lode Grossen, Guy Haaze, Nele Schouterden, Evy Van Coppenolle, Marc Verneirt

3.2 Richtvragen zachte indicatoren

- 1) Welk soort beleid inzake sociale verantwoordelijkheid (bijvoorbeeld een beleid inzake sociaal-maatschappelijke vraagstukken, milieuvraagstukken en/of zorgdragen voor de gemeenschap waarin de organisatie (mede) sportevenementen organiseert) is haalbaar?
- 2) Welke problemen bestaan er inzake belangenconflicten en hoe kunnen deze gepast worden aangepakt?
- 3) Welke informatie over aangesloten clubs is relevant om te publiceren op de website?
- 4) Hoe betrekken we gepast interne belanghebbenden zoals atleten in het beleid (bijvoorbeeld bij de opstelling van meerjarenbeleidsplannen)?
- 5) Hoe wordt de relatie tussen adviserende comités en de raad van bestuur het best vormgegeven? Hoe bekomen we een gedifferentieerde, evenwichtige en competente raad van bestuur?
- 6) Welke systemen van interne controle zijn gewenst en welke taken kunnen worden toegewezen aan een financieel of auditcomité?
- 7) Welke stappen bevat een goede klachtenprocedure en hoe wordt een gedragscode gepast geïmplementeerd?

3.3 Bevindingen

Methodologie

De uitvoerders verduidelijkten in een presentatie welke de moeilijkheden van het project zijn en hoe deze werden aangepakt. De keuze om te werken met harde binaire en zachte getrapte indicatoren werd positief onthaald. De deelnemers hadden geen opmerkingen over de gevolgde methode. Sommige deelnemers vroegen zich af of deze methode ook elders wordt toegepast. Een deelnemer merkte op dat sommige harde indicatoren ruimte laten voor interpretatie. De uitvoerders benadrukten dat een indicator best voldoende ruimte laat aan de federaties om deze naar eigen goeddunken in te vullen aangezien al te rigide indicatoren van goed bestuur onvoldoende generisch zijn en bovendien een bron van weerstand vormen.

Goed bestuur

De deelnemers erkenden het belang van goed bestuur maar gaven aan dat het een moeilijk thema is voor Vlaamse sportfederaties.

Iedereen worstelt met goed bestuur.

De harde indicatoren en de beslissing van de Vlaamse overheid om in te zetten op goed bestuur werden algemeen goed onthaald.

Veel zaken [in de harde indicatoren] zijn zeer goed en gemakkelijk te implementeren. Dit is de ideale kans om dit door te drukken.

Dit is schitterend. Het is een opportuniteit om uit een vicieuze cirkel [van slecht bestuur] te komen.

Ik sta achter dit verhaal.

Het is een goede basis.

Voor mij is dit een kans. Dit zal ons verplichten om ons te focussen op goed bestuur.

Als iedereen aan deze indicatoren zou voldoen, dan hebben ze geen bestaansrecht. Het is goed dat ze er zijn. We doen het momenteel niet, maar het is niet moeilijk om ze te implementeren.

Beter bestuur zal leiden tot meer kandidaat-bestuursleden.

Toch uitten de deelnemers ook enkele bedenkingen. De deelnemers gaven aan dat het implementeren van de indicatoren tijd en (financiële) inspanningen zal vergen. In het bijzonder kleinere federaties zijn bezorgd over de te leveren inspanningen. De voorziene moeilijkheden voor kleinere federaties om de voorgestelde harde indicatoren te implementeren was een vaak terugkerend thema tijdens de gesprekken. Vooral de (financiële) middelen die nodig zijn voor de implementatie baren enkele (kleinere) federaties zorgen. De deelnemers gaven aan dat de implementatie van de indicatoren ongeveer vier jaar in beslag zal nemen.

Goed bestuur zal geld kosten en dit zal afgenomen worden van het personeel. Als we minder geld hebben, kunnen we niet meer garanderen dat we dit kwalitatief personeel kunnen houden.

In Nederland is men hier al meer dan 10 jaar mee bezig, hoe moeten wij dit nu dan in een jaar allemaal kunnen implementeren?

Ik ben absoluut voor een betere good governance binnen sportfederaties maar dit moet volgens mij wel aangepast worden aan de organisatie waar rekening wordt gehouden met het aantal leden, de financiële middelen, de omzet ... Indien van een kleine (arme) federatie dezelfde eisen inzake good governance gevraagd worden als van een grote (rijke) federatie zal dit volgens mij grote gevolgen hebben.

Sommige eisen vragen (veel) tijd en er hangt een kostprijs aan vast.

Een extreem voorbeeld: bij een kleine federatie zijn de penningmeester (uitvoerder), de secretaris (uitvoerder) en de voorzitter vrijwillige werknemers. Er is bijna geen personeel en al helemaal niet hooggekwalificeerd. Tot in 2004 werd de boekhouding vrijwillig gedaan door de penningmeester (x). Nu hebben we een personeelslid omdat we als federatie te groot werden en de boekhouding te complex maar niet iedere kleine federatie heeft die luxe. Idem voor het werk als secretaris.

De uitvoerders benadrukten dat de voorgestelde harde indicatoren gelden als minimumvoorwaarden van goed bestuur die in vergelijkbare contexten eveneens van toepassing zijn. Aan de deelnemers werd expliciet gevraagd te verduidelijken welke (elementen van) indicatoren problematisch zijn inzake haalbaarheid.

De focus van de overheid op goed bestuur wekte wrevel op bij enkele deelnemers. Zij stelden dat de overheid zelf ook moet doen wat ze aan de federaties opdraagt.

De toezichthoudende overheid zou deze oefening ook moeten doen. Dat zou veel goodwill creëren. Schrijf maar dat [naam] dat gezegd heeft!

Een deelnemer redeneerde dat vooral het gebrek aan goed bestuur in de sportclubs problematisch is. Andere deelnemers wezen dan weer op het belang van goed bestuur in zowel clubs als federaties.

Clubs zijn een probleem. Die worden dictatoriaal bestuurd en wij hebben er niets over te zeggen.

Het is niet omdat de clubs geen goed bestuur hebben dat de federaties het niet moeten hebben.

Een enkele deelnemer vond de focus van de indicatoren op de raad van bestuur problematisch. Volgens de deelnemer houdt dit een risico in aangezien de leden van de raad van bestuur vaak niet over de nodige competenties beschikken.

Deze code legt enorm veel verantwoordelijkheid bij de raad van bestuur. De overheid zal hier een risico nemen. Het wantrouwen groeit snel indien er geen resultaten volgen.

Een minderheid van de deelnemers zag niet meteen het directe nut in van de indicatoren voor de belangrijkste doelgroep van de federaties, namelijk de leden.

Goed bestuur moet er zijn voor de leden. Wat is het nut voor de leden? Dat is niet meteen duidelijk. Er zijn veel indicatoren waar onze leden niets aan hebben.

De uitvoerders wezen op het positieve belang van goed bestuur, namelijk een verhoogde performantie door een betere implementatie van transparantie, democratie en interne verantwoording en controle. Bovendien werd gewezen op de positieve impact van de indicatoren op de werking en samenstelling van de raad van bestuur. De uitvoerders beklemtoonden echter dat de implementatie van de indicatoren gepaard moet gaan met een ondersteunend beleid. Dit werd beaamd door de deelnemers. De deelnemers onderstreepten dat Sport Vlaanderen en de VSF een belangrijke ondersteunende rol zullen moeten spelen om de implementatie te faciliteren.

Er moet ook ondersteuning zijn.

Vanuit de overheid zou eerst moeten gewerkt worden aan ondersteunende maatregelen: templates, onafhankelijk disciplinair orgaan van eerste aanleg, onafhankelijk ethisch orgaan,

HR-orgaan, boekhoudkundig orgaan, audit orgaan ... Dit alles vormt geen probleem voor grote federaties die daarover beschikken, maar is problematisch voor kleinere federaties.

De uitvoerders wezen op de mogelijkheid om middelen te poolen tussen federaties. De federaties gingen hiermee akkoord maar wezen tegelijkertijd ook op de mogelijke tekortkomingen van een dergelijk systeem.

Wij willen wel poolen, maar we moeten dan wel onze investeringen terugverdienen.

Een tribunaal delen zou ons heel erg helpen.

Poolen is niet zaligmakend. Ik ben eens gaan kijken in Nederland, waar veel sportfederaties samen zitten in een gebouw. In de praktijk bleek dat ze enkel de conciërge deelden.

Exogene factoren die de implementatie van goed bestuur bemoeilijken

De deelnemers identificeerden drie grote exogene obstakels die de implementatie van goed bestuur bemoeilijken, namelijk de nationale koepelfederaties, de regionale entiteiten en de vzw-wetgeving inzake leden. De uitvoerders menen dat deze factoren de implementatie van goed bestuur in sommige federaties ernstig bemoeilijken en raden de Vlaamse overheid dan ook aan om stappen te ondernemen om deze situatie te remediëren.

De nationale koepelfederaties functioneren volgens de deelnemers vaak niet goed terwijl ze voor sommige unisportfederaties toch van groot belang zijn. De deelnemers geven aan dat de nationale federaties onvoldoende aangestuurd worden door de overheid.

De nationale koepel is vaak een probleem. Voor sommige federaties is het een lege schelp, voor andere is het zeer belangrijk.

De Vlaamse overheid stuurt enkel de Vlaamse federaties aan. Er zijn vaak problemen met de nationale koepel.

Het nationale niveau bij unisportfederaties is problematisch.

Men zou ook moeten kijken naar het nationaal niveau. Er is hier geen reglementering van goed bestuur.

Regionale entiteiten bemoeilijken dan weer goed bestuur volgens de deelnemers omdat ze een gestroomlijnd bestuur bemoeilijken. Bovendien genieten deze entiteiten vaak (electorale) privileges die de implementatie van bepaalde principes van goed bestuur bemoeilijken.

Provincies maken het moeilijk om te functioneren.

Het is een probleem dat de provincies de leden van de raad van bestuur voorstellen.

Provincies moeten worden afgeschaft. Hoe kan je als overheid toestaan dat er verschillende juridische entiteiten bestaan binnen één federatie?

Regionale entiteiten zijn problematisch. Ze bemoeilijken veranderingen.

Op bestuurlijk vlak moeten die [de regionale entiteiten] eruit.

De oplossing voor het probleem met regionale entiteiten is één vzw behouden en de rest afschaffen en één boekhouding voeren. Er moet ook een systeem van confiscatie van middelen komen.

We proberen de provincies af te schaffen. Maar dat is moeilijk om historische redenen. Ze zouden zichzelf moeten afschaffen. Daarom zou het goed zijn mocht er een trigger zitten in de indicatoren om ze te helpen af te schaffen.

Het [regionale entiteiten] is eigenlijk een soort van schaduwbestuur.

Zolang regionale entiteiten bestaan moeten ze wel worden betrokken in het bestuur van de federatie want anders worden beslissingen niet voldoende gedragen. Maar aangezien zij vaak de leden van de raad van bestuur voorstellen bemoeilijken ze de aanstelling van geschikte bestuurders.

Het is op zich niet slecht om regionale entiteiten te hebben want ze zijn goed voor regels en competities. Maar het zouden adviserende comités kunnen zijn.

Tot slot wezen een aantal deelnemers op de problemen die worden gecreëerd door de vzw-wetgeving. Deze wetgeving laat toe dat vzw's zowel stichtende en werkende leden (leden die stemrecht hebben op de algemene vergadering) en aangesloten of toegetreden leden (leden zonder stemrecht op de algemene vergadering) hebben. Hierdoor ontstaat de situatie in sommige federaties dat een groot aantal leden geen stemrecht heeft in de algemene vergadering.

We hebben duizenden leden, maar vier leden bepalen alles in onze federatie. Het is een oligarchie.

De vzw-structuur met toegetreden en aangesloten leden is een groot probleem.

Onze algemene vergadering bestaat uit de elf leden van de raad van bestuur plus één (de secretaris-generaal), dus niet de totaliteit van clubs.

Implementatie door de overheid

De deelnemers stelden zich vragen over de manier waarop de overheid de harde en zachte indicatoren zal implementeren. Een eerste reeks vragen had betrekking op de concrete methode van data verzamelen en evalueren door de overheid.

Wie zal de zachte indicatoren meten?

Worden de zachte indicatoren ook harde indicatoren na verloop van tijd?

Weet men op voorhand hoeveel extra geld men kan krijgen indien men van een 5/10 naar een 10/10 zou gaan?

De uitvoerders van het project wezen erop dat de overheid geen beslissing heeft genomen over het omgaan met de harde en zachte indicatoren. De uitvoerders verduidelijkten dat de overheid een aantal opties heeft waaruit een keuze zal moeten gemaakt worden.

Daarnaast vroegen een aantal deelnemers zich af wat ze moeten doen indien ze menen dat een indicator niet op hen van toepassing is.

Wat doen we indien een indicator niet op ons van toepassing is?

Kunnen we niet met Sport Vlaanderen samenzitten om te bepalen welke indicatoren op ons van toepassing zijn en welke niet?

De uitvoerders verduidelijkten dat men hier eenvoudig mee kan omgaan via toepassing van het 'pas toe of leg uit'-principe. Indien de federaties menen dat een bepaalde indicator op hen niet van toepassing is geven ze dit gemotiveerd aan. Indien de overheid akkoord gaat met de gegeven uitleg kan ofwel de maximumscore worden toegekend, ofwel wordt de indicator geschrapt uit de berekening van de score van de betrokken federatie.

Een deelnemer stelde voor om federaties die extra inspanningen leveren inzake goed bestuur te belonen.

Het zou goed zijn als we een extraatje zouden kunnen verdienen als we goed scoren op de zachte indicatoren.

De uitvoerders wezen er echter op dat grotere federaties in dat geval bevoordeeld zijn aangezien zij sneller stappen zouden moeten kunnen zetten inzake goed bestuur. De overheid moet hier rekening mee houden en ook kleinere federaties aanmoedigen en belonen waar wenselijk.

Tenslotte benadrukte een deelnemer het belang van een overgangperiode om (kleine) federaties de tijd en ruimte te geven om de indicatoren te implementeren.

Krijgen we een overgangperiode? Bv. dat 2017 een overgangsjaar wordt? We hebben tijd nodig om fusies te doen, statuten aan te passen, ...

Een andere deelnemer wees er echter op dat er reeds sprake is van een overgangperiode doordat de overheid de harde indicatoren incrementeel zal implementeren.

Het gaat om zeer weinig geld de eerste jaren. Je zal het wel overleven.

Transparantie

De meeste opmerkingen over de dimensie transparantie hadden betrekking op de focus in de indicatoren op het publiceren van documenten op de website en het publiek maken van de verloning van directieleden.

De deelnemers hechtten allen veel belang aan transparantie. Naast een verhoogde controle wijzen de deelnemers op andere voordelen.

Transparantie helpt ook om alles beter op papier te zetten. Zo blijft het geheugen van de organisatie beter bewaard.

Beslissingen [online] publiceren is soms zeer nuttig. Het houdt de clubs wakker. We kunnen aan hen tonen wat we allemaal doen.

Door online publicatie kunnen federaties ook van elkaar leren.

Enkele deelnemers benadrukten zelfs dat het louter publiceren van documenten niet volstaat om leden te betrekken.

Het betrekken van de leden is de grootste uitdaging voor sportfederaties. Zij liggen niet wakker van verslagen van de raad van bestuur.

Federaties moeten een communicatiestrategie ontwikkelen om hun leden beter te betrekken. Dit kan via sociale media. Zaken gewoon publiceren volstaat niet.

Er heerste echter geen consensus over de mate van transparantie die wenselijk is. Een aantal deelnemers vond de verplichting om documenten op de website beschikbaar te maken te vergaand. Vooral de publicatie van een publieke versie van de notulen van de algemene vergadering stuitte op weerstand.

Wij hebben een intranet waar alle relevante leden toegang hebben tot verslagen van vergaderingen van de raad van bestuur. In ons geval vinden wij dit [de publicatie van notulen van de raad van bestuur] echt erover.

Ik zie de meerwaarde niet van dit publiek te maken.

Enige verduidelijking is mogelijks nodig bij de tekst “voor iedereen toegankelijk”: ik denk dat hiermee beter bedoeld moet worden “voor elk lid aangesloten bij de federatie toegankelijk”. Uiteraard hebben overheden altijd inzage in dergelijke documenten, maar niet aangesloten personen behoeven niet onmiddellijk inzage in al deze documenten. Bij een aanvraag voor lidmaatschap kan dan toegang verleend worden zodat elk kandidaat lid zich nog kan vergewissen van de statuten en bijhorende documenten alvorens hij zich al dan niet definitief aansluit bij de federatie.

Het lijkt me wenselijker om enerzijds de beslissingen [van de raad van bestuur] wel te publiceren, en de notulen op eenvoudige vraag ter inzage voor te leggen aan de eventuele geïnteresseerden, eerder dan deze voor (in ons geval) +/- 15.000 leden onmiddellijk zichtbaar te maken zonder enige commentaar erbij.

Transparantie is gekoppeld aan privacy, veel federaties hebben zich hier al aan verbrand (Bv. te open communiceren over doping).

De jeugd is niet geïnteresseerd in ellenlange verslagen, zij willen de effectieve implementatie zien. Er moet vooral beter gecommuniceerd worden naar de leden.

Persoonlijk heb ik moeite met een "accurate samenvatting" van de beslissingen uit te brengen.

De weerstand bleek echter voornamelijk geworteld in een verkeerde interpretatie van de indicator "De organisatie publiceert een publieke versie van de notulen van de raad van bestuur op haar website. Om redenen van privacy of discretie is volledige transparantie soms niet aangewezen. Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk". De uitvoerders benadrukten dat die indicator de verplichting inhoudt om een *publieke* versie van de notulen van de raad van bestuur te publiceren. Het volstaat in principe dus om beslissingen te communiceren en toe te lichten. De ruime meerderheid van de deelnemers vond dat het publiceren van gemotiveerde beslissingen van de raad van bestuur belangrijk is.

Een aantal deelnemers vond de publicatie van documenten op de website echter nog steeds te vergaand.

We moeten nu al heel duidelijke beslissingen maken met wat op de homepage komt en dan moeten we additioneel nog eens corporate governance toevoegen, dit wordt moeilijk.

Een apart [publiek] verslag maken betekent nog meer werk.

Hierdoor zit je met twee verschillende verslagen en extra workload.

Hoewel sommigen de meerwaarde niet vatten, vindt een meerderheid van de deelnemers de publicatie van documenten op de website echter geen probleem.

De clubs vragen net om meer informatie. Je kan toch perfect een blokje good governance op de site toevoegen?

Bovendien geven de deelnemers geen geldige argumenten om documenten niet online te publiceren. Een deelnemer die meende een gegrond tegenargument te geven wees in feite net op het belang van online publicatie.

Als ik weet dat een verslag online gepubliceerd wordt dan ga ik ervoor zorgen dat het beter geschreven is en een hogere kwaliteit heeft. Normaal gezien schrijf ik enkel snel wat puntjes op en de mensen die op de vergadering waren weten dan wel waar het over gaat.

Bedrijven doen het toch ook niet? Waarom moeten wij het dan wel doen?

Er heerste een consensus onder de deelnemers dat het verplicht publiceren van de verloning van personeelsleden niet wenselijk is. De deelnemers haalden aan dat het bekendmaken van de verloning van personeelsleden meer problemen zal creëren dan oplossen.

Het [de indicator] is geschreven voor grote federaties en dit komt uit het bedrijfsleven. Wij hebben geen bezoldigingen.

Als mijn wedde daar staat zullen ze mij uitlachen. Wij vinden dat dit weinig toegevoegde waarde heeft.

De leden hoeven niet te weten welke voorwaarden de directie krijgt.

Dit lijkt ons eerder iets voor internationale sportfederaties.

Uiteraard is dit in ons mooi Belgenland een gevoelig thema. Elk lid van onze federatie heeft het recht om te weten welke de personeelskost is en dit wordt ook gepubliceerd via het financieel verslag en de begroting. Per bezoldigde persoon een overzicht zonder enige vorm van controle communiceren zal volgens mij leiden tot ongewilde acties en komt mogelijks zelfs in het vaarwater van de privacy?

Het lijkt mij beter om de totale bezoldigingskost te publiceren en dan op gemotiveerde aanvraag een detailoverzicht te bezorgen, waarbij de aanvrager zich dan schriftelijk akkoord verklaart om de hem mee gedeelde informatie correct te behandelen met respect voor discretie en privacy van elke bezoldigde persoon. Op die manier moet iemand tenminste de verantwoordelijkheid dragen voor informatie die hij op zijn vraag verkregen heeft.

Dit zijn enkel onkostenvergoedingen. Qua financieel belang (fraude) is dit verwaarloosbaar... Diegenen die het meeste werken, hebben de meeste onkosten.

Het voorstel om enkel de eventuele verloning van leden van de raad van bestuur te publiceren werd echter positief onthaald.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het vaststellen van de lonen van de personeelsleden. Als bestuurders iets ontvangen moeten de leden dat weten.

De online publicatie van het jaarverslag, het beleidsplan, de samenstelling van de raad van bestuur en de notulen van de algemene vergadering en het rapporteren over het omgaan met de code goed

bestuur in Vlaamse sportfederaties vormden geen probleem voor de ruime meerderheid van de deelnemers.

Lijkt mij eveneens een evidentie, om het jaarverslag zo transparant mogelijk te communiceren.

Dat [de online publicatie van het jaarverslag] is een absolute must voor goed bestuur.

Het publiceren van het beleidsplan vinden wij een noodzaak.

Het is goed dat dit [de publicatie van belangenconflicten] formeel gemaakt wordt.

Het moet verplicht worden hierover [belangenconflicten] na te denken. Hierover communiceren ligt vaak moeilijk.

Een onafhankelijke bestuurder is een gezond principe. Het is goed dat mensen met een andere achtergrond eens naar de organisatie en haar functioneren kijken.

Enkele deelnemers stelden voor om ook een tijdselement aan de indicator toe te voegen. Dit voorstel werd goed onthaald door de andere deelnemers, al was er onenigheid over de geschikte periode.

Het is belangrijk om een tijdselement toe te voegen. Wanneer moet een verslag gepubliceerd worden? Ik stel voor binnen de week na de goedkeuring.

Het verslag moet eerst goedgekeurd worden voor je het kan publiceren. Anders krijg je problemen.

De deelnemers gaven aan dat bepaalde federaties twee jaarverslagen en/of beleidsplannen opstellen ten gevolge van de verplichting om deze in te dienen bij Sport Vlaanderen. Enkele deelnemers vroegen zich dan ook af welke versie van hun jaarverslag moet worden gepubliceerd.

Is het ons jaarverslag of is het wat we voor Sport Vlaanderen moeten maken?

Er is een probleem met het Sport Vlaanderen verslag. Niemand leest dit en valt ook niet te lezen. Hetgeen we moeten indienen is totaal iets anders dan wat je kan communiceren naar onze leden. Het nieuwe decreet geeft hier wel meer vrijheid.

Ons normale jaarverslag is een verhaal, gericht naar de leden. Wat we voor sport Vlaanderen moeten indienen is moeilijk leesbaar.

Moet dit [rapporteren over belangenconflicten] in het Sport Vlaanderen verslag of in het openbaar verslag?

Enkele deelnemers opperden dat ook de publicatie van verslagen van vergadering van adviserende comités belangrijk is.

Verslagen van commissies moeten ook openbaar gemaakt worden. Als dit belangrijk is voor de sporters of clubs moeten deze gepubliceerd worden. Vaak zijn deze voor hen nog belangrijker en nuttiger dan deze van het bestuur.

Democratie

De deelnemers hechtten belang aan de democratische dimensie van goed bestuur maar stelden zich vooral veel vragen over de haalbaarheid van de indicatoren voor kleine federaties. Vooral de indicatoren die betrekking hebben op de samenstelling van de raad van bestuur deden vragen rijzen.

Ik ga met alles akkoord maar volgens mij is het wishful thinking voor kleine en middelgrote federaties. Het gaat al moeilijk genoeg zijn om mensen/bestuurders te vinden.

In het bijzonder vonden de deelnemers het beperken van ambtstermijnen in de tijd problematisch voor kleine federaties aangezien deze vaak moeilijk geschikte bestuurders vinden. (Middel)grote federaties haalden aan dat zij liever geen afscheid nemen van competente bestuurders, aangezien deze moeilijk te vinden blijken. De beperking tot maximum twee mandaten is volgens een groot aantal deelnemers dan ook niet haalbaar of wenselijk. De deelnemers erkenden echter wel het belang van gelimiteerde ambtstermijnen en stelden enkele alternatieven voor, zoals federaties zelf laten bepalen welke beperking wordt gehanteerd of verschillende beperkingen voor de bestuursleden en de voorzitter.

Het is zeer moeilijk om mensen te vinden. Opleggen wordt heel moeilijk, aangezien wij geen vervanging hebben.

Ik wou stoppen maar men heeft hard aangedrongen om toch nog verder te doen; er zijn geen kandidaten.

Wij hebben lang gezocht naar een nieuwe voorzitter. Deze komt van buiten de sport en wil zich engageren, deze goede voorzitter na 8 jaren vervangen is heel moeilijk.

Bij grote bedrijven moeten deze [leden van de raad van bestuur] ook niet na een aantal termijnen wijken.

Het is wishful thinking voor kleine en middelgrote federaties. De verplichting van een beperking moet er zijn maar de limiet moet vrijgelaten worden.

Gelimiteerde ambtstermijnen zijn voor onze kleine federatie totaal niet haalbaar. Ik begrijp de redenering, maar dit lijkt zeer moeilijk voor ons.

Dit helemaal vrijlaten [en federaties zelf de maximumtermijn laten bepalen] lijkt mij geen goede oplossing, er moet een zekere eindigheid zijn.

Het zou goed zijn mocht een voorzitter na zijn termijn niet als schoonmoeder aanblijven.

Een beperkte ambtstermijn voor de voorzitter is noodzakelijk. Maximum twee mandaten volstaat.

De uitvoerders stelden voor om de indicator aan te passen zodat een maximale aaneengesloten zittingstermijn van 12 jaar geldt. Dit voorstel werd door een sterke meerderheid positief onthaald. Bovendien erkenden de federaties dat de implementatie van beter bestuur kan leiden tot meer en betere kandidaat-bestuurders.

De deelnemers erkenden dat een van de voornaamste problemen van de federaties het gebrek aan bestuurders met het juiste profiel is.

Er is een groot probleem met de huidige leden van de raad van bestuur. Ze hebben niet de juiste competentieprofielen. Het zijn mensen die goed zijn in praktische, sport gerelateerde zaken, maar van besturen hebben ze geen kaas gegeten.

Worden leden van de raad van bestuur verkozen omdat ze goed zijn, of omdat ze veel pinten trakteren aan de toog?

De deelnemers waren het idee van profielen voor individuele bestuurders dan ook genegen, maar wezen erop dat het moeilijk zal zijn voor kleine federaties om geschikte kandidaten te vinden. De uitvoerders benadrukten dat er geen verplichting wordt opgelegd om enkel bestuurders met een bepaald profiel aan te werven en benadrukten dat duidelijke profielen de aanwerving van geschikte kandidaten net kan faciliteren.

Wij zijn bezig met profielen opstellen voor bestuurders en gaan dit proberen door te voeren. Weet dat deze mensen [leden van de raad van bestuur] over zichzelf moeten beslissen dat zij op een andere manier verkozen gaan worden. Deze indicator kan een duw in de rug zijn.

Ik volg alles wat hierin staat, maar we zitten met de specificiteit van sportfederaties. Je moet harken om je mensen te vinden. We kunnen in de problemen komen deze mensen te vinden.

Het is voor ons als kleine federatie gemakkelijk om deze profielen op te stellen, maar deze daadwerkelijk invullen is onmogelijk.

Zelfs als zou die verkiezing per profiel gebeuren, dan nog kan het zijn dat er geen kandidaten zijn en dat profiel dus niet ingevuld kan worden. De statuten moeten hierop dus voorzien zijn en mogelijks coöptatie mogelijk maken. Maar om te vermijden dat democratische principes uitgehold worden, moet er een procedure bestaan die weergeeft hoeveel profielen er ingevuld werden d.m.v. verkiezing en hoeveel d.m.v. coöptatie en dit moet geëvalueerd kunnen worden.

In kleine federaties is het vaak al moeilijk om aan het vereiste aantal mensen met een goed profiel te geraken.

De algemene vergadering zal moeten beslissen en daar gelden zeker geen regels van competentie. Ze zullen moeten de tak afzagen waar ze opzitten.

Het lijkt me een heel goed plan om ook een profiel te laten opstellen voor de hele raad van bestuur, niet enkel van de individuele bestuurders.

We moeten onderscheid maken tussen de verschillende schalen van de federaties. Als je een kleine raad van bestuur hebt, dan doen zij ook operationele zaken, hoe groter je wordt, hoe strategischer je wordt. Daarom is het belangrijk dat je de juiste profielen hebt om aan het algemeen belang van de organisatie kunnen denken.

De ruime meerderheid van de deelnemers vond dat de voorgestelde indicator “De organisatie heeft een beleid inzake sociale verantwoordelijkheid” van minder groot belang is inzake goed bestuur dan de andere voorgestelde indicatoren. Enkele federaties merkten op dat er een zekere overlap bestaat tussen de voorgestelde indicator en het decreet inzake ethisch sporten, terwijl een aantal kleinere federaties aangaven dat een beleid inzake sociale verantwoordelijkheid voor hen niet relevant is.

Dit is een nice-to-have, maar zeker niet essentieel.

Gaan we dit nu ook al moeten doen? Wij zijn een sportfederatie. Dat is onze sociale verantwoordelijkheid. We halen kinderen van straat en zetten ze aan tot bewegen. Dat volstaat.

Wij zijn het ACV toch niet?

Dit is een noodzakelijke indicator.

Is dit op ons van toepassing? Wij kunnen niets doen inzake sociale verantwoordelijkheid.

Dit is gewoon een document maken om aan te tonen dat je iets doet voor sociale verantwoordelijkheid.

Het is zeer moeilijk zaken gerelateerd aan sociale verantwoordelijkheid op te leggen aan clubs.

Wij doen dit al via code ethisch verantwoord sporten en kunnen dit dan ook makkelijk op deze manier formuleren.

Wij ondersteunen G-sport, maar kunnen bijvoorbeeld minder makkelijk achtergestelde bevolkingsgroepen helpen aangezien deze gewoon het geld niet hebben voor onze sport.

Ik denk niet dat dit een harde indicator moet zijn. Maar het is wel belangrijk dus misschien kan het een zachte indicator zijn?

Je kan toch bijvoorbeeld met vijf federaties iets organiseren voor de vluchtelingen?

De overige indicatoren van deze dimensie bleken niet problematisch. Een kleine minderheid van de deelnemers vond een gefaseerd rooster van aftreden niet wenselijk.

Momenteel wordt tweejaarlijks de helft van het bestuur vervangen. We dachten erover om ze op hetzelfde moment te vervangen, maar als het hier instaat gaan wij dit niet doen.

Wij opteren eerder voor een maximaantal van vergaderingen voor de raad van bestuur, zodat zij zich niet gaan mengen met het operationele maar zich echt beperken tot het beleid. Dan krijg je ook een ander profiel van mensen.

Een rooster van aftreden is geen goed initiatief, want het wordt een puzzel op den duur. Dit zorgt niet voor continuïteit binnen de organisatie.

Een gefaseerd rooster van aftreden is zeer belangrijk.

Wij hebben geen gestandaardiseerde inductieprocedure en dat is een probleem.

Tenslotte gaven een aantal deelnemers concrete tips over hoe interne belanghebbenden bij het beleid kunnen worden betrokken.

Je moet een conversation management voor alle stakeholders ontwikkelen en werken met klankbordgroepen, enquêtes, klachtenbanken, wedstrijden voor nieuwe ideeën, enzovoort.

Thematische ad hoc werkgroepen werkt goed om leden te betrekken, maar deze mogen niet geïnstitutionaliseerd worden.

Interne verantwoording en controle

De deelnemers hadden de minste opmerkingen over de indicatoren in de dimensie interne verantwoording en controle. Enkele deelnemers geven voorbeelden van problemen inzake scheiding der machten en machtsmisbruik in enkele federaties.

Voorzitter en directeur zijn bij ons dezelfde persoon.

Onze algemene vergadering bestaat uit leden van de raad van bestuur plus de secretaris-generaal.

De bestuursleden van een federatie hebben selectielimieten aangepast zodat de zoon/ dochter van een bestuurslid gekwalificeerd was voor een kampioenschap.

Bij ons zit de sponsor in de raad van bestuur en dat werkt goed.

De uitvoerders vernamen buiten het kader van de focusgroepen bovendien de volgende (niet verifieerbare) vertrouwelijke informatie van personen die niet aan de focusgroepen hebben deelgenomen.

De raad van bestuur van [naam federatie] bestaat uit een gezin en de twee personeelsleden zijn de moeder en de vader van het gezin.

De voorzitter van [naam federatie] heeft het personeel van zijn federatie verplicht om voor zijn bedrijf te werken.

De bestuurders van [naam federatie] dienen bonnetjes is van restaurantbezoeken die niet plaatvonden in het kader van hun functie. Een aantal bestuursleden rijdt met een auto die door de federatie wordt betaald zonder dat hun leden hiervan op de hoogte zijn.

Een aantal deelnemers vond het een goed idee om federaties vanaf ze een bepaalde subsidiëringdrempel overschrijden te verplichten om een externe revisor aan te stellen. Voor andere deelnemers was dit dan weer niet opportuun. Zij vonden dat een financiële commissie en het toezicht door Sport Vlaanderen volstaat.

Wij hebben sinds kort een externe revisor en ik moet zeggen dat daar toch heel wat interessante zaken uitkomen waar we nog niet aan gedacht hadden.

Een externe revisor verplichten gaat federaties onnodig op kosten jagen. Het is de taak van Sport Vlaanderen om de federaties door te lichten.

Een externe revisor is zeer handig. In de vzw-wetgeving is dit voorzien, maar de drempel die daar wordt gesteld is zeer hoog – dat gaat over ziekenhuizen. Sportfederaties vallen allemaal onder die drempel.

Ik kan wel volgen dat federaties vanaf een bepaalde drempel, bijvoorbeeld vanaf een bepaald subsidiebedrag, een externe revisor zouden moeten aanduiden.

Wij werken met een bedrijfsrevisor, is dit voldoende of moeten we ook een financieel comité hebben?

Wij hebben een financieel comité en dit werkt goed.

De deelnemers gaven aan dat ze nood hebben aan ondersteuning om de indicatoren betreffende gedragscode en belangenconflicten te implementeren.

Kan Sport Vlaanderen ons hier [gedragscode] templates voor geven?

Er bestaan genoeg voorbeelden van gedragscodes.

Wij hebben nood aan templates en voorbeelden inzake gedragscodes en procedures voor belangenconflicten.

Wat moet een gedragscode inhouden?

Enkele deelnemers gaven aan dat hun raad van bestuur weigert om gedragscodes te implementeren. Een deelnemer lanceerde het idee om kandidaat-bestuurders de code te laten ondertekenen. Dat idee kreeg bijval van de meerderheid van de deelnemers.

Bestuurders hebben bij ons geweigerd om de gedragscode te tekenen. Het kan een oplossing zijn om kandidaat-bestuurders dit te laten doen.

De deelnemers gaven aan dat er een probleem is inzake de timing van de goedkeuring van de meerjarenbeleidsplannen door de algemene vergadering doordat ze deze ook bij Sport Vlaanderen moeten indienen. Ook blijken personeelsleden vaak beleidsplannen te schrijven zonder dat de raad van bestuur deze controleert.

Beleidsplannen worden geschreven door het personeel. De raad van bestuur fietst hierdoor.

Er is een probleem met timing. We moeten beleidsplannen zowel door de algemene vergadering als door Sport Vlaanderen laten goedkeuren. Moeten we dan een extra algemene vergadering organiseren zodat we goedgekeurde beleidsplannen kunnen indienen bij Sport Vlaanderen?

Ten slotte haalden enkele deelnemers aan dat ook de taken van de comités goed moeten gedefinieerd zijn.

Er zijn ook commissies en comités. Bred de indicator uit door ook de bevoegdheden enzovoort van adviserende commissies duidelijk te laten afbakenen.

Elementen die volgens de deelnemers ontbreken

Aan de deelnemers werd ook gevraagd welke elementen ontbreken in de voorgestelde harde indicatoren. Zoals besproken in Hoofdstuk 2, zijn een aantal van de aangereikte elementen opgenomen in de code en/of in de indicatoren. Andere voorstellen werden niet gevolgd vanwege hun moeilijke operationaliseerbaarheid, omdat ze niet ressorteren onder goed bestuur in de strikte zin of omdat ze slechts op een beperkt aantal federaties van toepassing zijn.

Bijlage 4. Samenwerking met de experts

Arnout Geeraert, Edith Drieskens en Erik Heggen

Zoals aangegeven in Hoofdstuk 2, werd frequent beroep gedaan op experts, vooral met het oog op methodologische verfijning. De experts stonden in voor de kadering van het project op de startdag (Prof. Dr. Geert Bouckaert) en gaven feedback op de methode en voortgang in het kader van een werkbezoek op 25 en 26 februari 2016 (James Ceely) en een expertenbijeenkomst op 1 maart 2016 (Huibert Brands, Emiel Krijt, Prof. Dr. Steven Van de Walle en Frank van Eekeren). In opvolging van de expertenbijeenkomst, en in het bijzonder in de eindfase van het project, werd meermaals advies ingewonnen bij de praktijkexperts in functie van concrete uitdagingen bij het opstellen van de indicatoren. Prof. Dr. Ben Van Rompuy werd geconsulteerd over match-fixing.

Met het oog op een methodologisch zuiver ontwikkelingsproces, en meer bepaald om een open gesprek te garanderen over inschattingen en ervaringen, werd de opdrachtgever niet uitgenodigd op de expertenbijeenkomst van 1 maart 2016. De belangrijkste bedenkingen en bevindingen worden hieronder samengevat. Ook verzorgde James Ceely op 26 februari 2016 een presentatie voor de opdrachtgever en de Vlaamse sportfederaties/VSF.

1. Samenstelling expertengroep

De expertengroep fungeerde als klankbord en bestond uit volgende leden:

- **Professor Dr. Geert Bouckaert** is als buitengewoon hoogleraar verbonden aan het Instituut voor de Overheid van de Faculteit Sociale Wetenschappen van de KU Leuven. Hij is een autoriteit op het vlak van performantiemanagement, financieel management en vertrouwen in de publieke sector. Hij is momenteel voorzitter van de Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid (CEEEO) en van het International Institute of Administrative Sciences (IIAS). Zijn werk werd bekroond met een groot aantal nationale en internationale prijzen, met inbegrip van zes eredoctoraten.
- **Huibert Brands** is accountmanager en projectleider organisatieontwikkeling bij NOC*NSF. Hij is als projectleider betrokken bij de ontwikkeling van de visie op en aanpak van het versterken van sportbonden in Nederland. Daarnaast is hij sinds 2010 in EU-verband actief op gebied van governance-ontwikkeling voor nationale olympische comités, sportbonden en federaties. Actuele thema's die zijn belangstelling wegdragen zijn leiderschap en bestuurlijke kwaliteit.
- **James Ceely** werkt voor de Australian Sports Commission (ASC) als hoofd *Governance and Business Development*. De Australische overheid zet sterk in op het verbeteren van het bestuur en de duurzaamheid van nationale sportfederaties. De ASC vervult daarin een cruciale rol. In 2013 publiceerde de ASC verplichte principes van sportbestuur (Mandatory Sports Governance

Principles) dewelke een van de speerpunten vormen van de ASC om het bestuur van de Australische sportsector te verbeteren. Binnen de ASC is James Ceely de hoofdverantwoordelijke voor de ontwikkeling en de levering van gespecialiseerde ondersteuning om de capaciteit en het bestuur van Australische sportfederaties te verbeteren.

- **Emiel Krijt** is adviseur Public Affairs bij de Nederlandse sportkoepel NOC*NSF. Emiel Krijt heeft in samenwerking met sportbonden en experts van zowel binnen als buiten de sport een visie en aanpak sport en integriteit ontwikkeld. Hij heeft als programmamanager sport en integriteit de taak de visie en aanpak 'sport en integriteit naar een compliance programma voor de sport' te implementeren. Daarnaast is hij ook als projectleider ontwikkeling instrumentarium matchfixing betrokken bij het creëren en implementeren van tools om match-fixing te voorkomen en bestrijden.
- **Professor Dr. Steven Van de Walle** is verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, waar hij de leerstoel Public Management bekleedt, en vanaf oktober 2016 aan de KU Leuven waar hij onderzoeksprofessor is. Hij geniet een ruime bekendheid omwille van zijn expertise op het vlak van prestatie management (met speciale aandacht voor indicatoren) en perceptie management binnen de overheid. Zijn onderzoek richt zich verder op de interactie tussen burger en bestuur, en op hervormingen binnen de publieke sector. Zijn werk is verschenen in toonaangevende tijdschriften. Zijn meest recente boek presenteert de resultaten van een onderzoek naar het effect van overheidshervormingen in 17 Europese landen.
- **Frank van Eekeren** is als senior adviseur en onderzoeker verbonden aan het Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO). Hij is tevens coördinator van het focusgebied Sport & Society van de Universiteit Utrecht en manager van het landelijke kennis- en innovatie netwerk Sport & Society. Frank van Eekeren heeft zich gespecialiseerd in de maatschappelijke betekenis en organisatie van de sport. Centrale thema's zijn: publieke waardencreatie in en door voetbalorganisaties; MVO door sportorganisaties, maatschappelijke impact van mega sportevenementen; sport en ontwikkelingssamenwerking; goed bestuur in internationale sportorganisaties.

2. Expertenbijeenkomst

De belangrijkste bedenkingen en bevindingen die de experts formuleerden tijdens of *en marge* van de expertsbijeenkomst van 1 maart 2016 kunnen als volgt worden samengevat:

Focus en definitie

De experts kunnen zich vinden in de voorgestelde operationalisering. De gehanteerde dimensies zijn kernelementen van goed bestuur in sportfederaties

De indicatoren ter bevordering van de transparantie bij de Vlaamse sportfederaties moeten in elk geval de openheid in het overbrengen van informatie verhogen. De experts vinden het zeer belangrijk dat de websites van de organisaties overzichtelijk en transparant zijn. Daarnaast kan transparantie bevorderd worden door te rapporteren over financiële resultaten, interne evaluaties en beleidsbeslissingen.

Bij het opstellen van de indicatoren ter bevordering van democratische processen bevelen de experts in eerste instantie aan dat de samenstelling van de raad van bestuur een weerspiegeling moet zijn van de leden van de federatie, zowel op het gebied van leeftijd, geslacht, ras als sociaaleconomische achtergrond. Voorts is het van cruciaal belang dat er een maximale zittingstermijn voor de leden van de raad van bestuur wordt ingesteld. Aangezien er geen wetenschappelijke consensus bestaat over de meest geschikte maximum zittingstermijn, kan men de federaties autonoom een aannemelijke maximale zittingstermijn laten instellen. Dat zal de interne dialoog omtrent dit thema faciliteren. De experts vinden verder dat er geen vereisten ingesteld moeten worden betreffende maximale grootte van de raad van bestuur: “de federaties zelf moeten uitmaken of ze liever met 12 man vergaderen dan met 5”.

De experts zijn geen voorstanders van vaste atletenvertegenwoordigers in besturen. Elke bestuurder wordt namelijk geacht om in het belang van de organisatie te handelen. Indien men bovendien een zo professioneel mogelijk bestuur beoogt, dan is het niet aangewezen om atleten in het bestuur te laten zetelen. De experts beklemtonen anderzijds wel het belang van het betrekken in het beleid van interne belanghebbenden in het algemeen en atleten in het bijzonder. Ze wijzen echter op alternatieve methodes zoals het instellen van een atletencommissie of het ondersteunen en betrekken van atletenvakbonden.

Op het gebied van checks & balances wijzen de experts om te beginnen op de strikte scheiding van de voorzitters- en de directiefunctie. Daarnaast benadrukt men de noodzaak van een duidelijk omschreven directiestatuut en stelt men voor om federaties te verplichten om een externe revisor te engageren zodra een bepaalde subsidierempel wordt overschreden. Een goede gedragscode is bovendien van groot belang. De code moet bepaalde minimumstandaarden bevatten en gecommuniceerd worden naar de betrokkenen. Er moeten procedures worden vastgelegd in het geval van overtreding en de mogelijkheid om in beroep te gaan moet bestaan. Ten slotte beschouwt men het instellen van een financiële commissie en financiële controlemechanismen als belangrijke elementen van goed bestuur en adviseert men om zelfevaluaties door het bestuur te verplichten.

Wat betreft de sociale verantwoordelijkheid van de Vlaamse sportfederaties, acht men het noodzakelijk dat Vlaamse sportfederaties in staat zijn om aan te tonen dat ze zich maatschappelijk verantwoord opstellen door te beantwoorden aan universele principes van sociale verantwoordelijkheid zoals onder meer het beschermen van kwetsbare groepen en de waarborging van de toegankelijkheid van de sport. Universele principes vermijden dat deze dimensie onderhevig is

aan veranderlijke beleidskeuzes en de “nukken van de minister”. Het is bovendien van belang dat deze indicatoren niet te eng worden gedefinieerd zodat de federaties zelf kunnen bepalen hoe zij deze dimensie invullen. De federaties moeten in staat zijn om hun maatschappelijk bewustzijn en het daaraan gekoppelde beleid aan te tonen.

Implementatie

De experts zijn van mening dat de grote verschillen tussen de sportfederaties inzake organisatorische capaciteit en professionaliteit geen unieke kenmerken zijn van de Vlaamse sportsector, integendeel. Voor de meeste landen geldt dat sportfederaties een groot aantal vrijwilligers in dienst hebben. Ook in het buitenland leeft vaak de overtuiging dat de sportsector uniek is en bijgevolg recht heeft op vrijstellingen en uitzonderingsmaatregelen. Dat bemoeilijkt volgens de experts de implementatie van goed bestuur. Het is daarom van belang om een cultuurverandering teweeg te brengen door, naast de implementatie van een code, een beleid te ontwikkelen dat erop gericht is de federaties voldoende te ondersteunen bij de implementatie van goed bestuur. Bovendien moeten de federaties voldoende gewezen worden op het belang van goed bestuur. De overheid moet een discours ontwikkelen en hanteren dat goed bestuur op een positieve manier aanmoedigt door federaties erop te wijzen dat goed bestuur ervoor zorgt dat ze hun autonomie kunnen waarborgen en dat ze beter om kunnen met toekomstige uitdagingen. De experts waarschuwen voor weerstand bij de federaties indien de overheid geen maatregelen in die richting neemt.

Volgens de experts is het belangrijk om rekening te houden met de tijd die het vooropgestelde proces impliceert. Zij schatten dat de implementatie van goed bestuur door de sportfederaties acht tot twaalf jaar in beslag zal nemen. Men meent dat een goede aanpak kan leiden tot grote verbeteringen na een periode van ongeveer vier jaar. De experts waarschuwen voor een te rigide aanpak die ertoe kan leiden dat een groot aantal federaties subsidies verliest. Bovendien is het niet haalbaar om alle principes van goed bestuur te evalueren en wordt daarom aangeraden om het aantal verplichte indicatoren in te perken. Idealiter wordt een nulmeting uitgevoerd die een goed zicht geeft op de status quo en op basis waarvan prioriteiten worden vastgelegd. Indien dit niet mogelijk blijkt, dan is het volgens de experts aangewezen om in eerste instantie een aantal minimumvoorwaarden van goed bestuur te definiëren waaraan elke federatie in principe moet voldoen en dewelke op korte termijn tot een verbetering leiden. Daarnaast beveelt men aan om een lange-termijnplan uit te werken dat federaties voldoende ondersteunt en het aantal verplichte indicatoren stelselmatig uitbreidt op basis van de status quo inzake goed bestuur.

Concreet stellen de experts voor om een meetinstrument te ontwikkelen dat op basis van zowel harde als zachte indicatoren goed bestuur binnen Vlaamse sportfederaties kwantificeert. De harde indicatoren staan voor de absolute minimumvereisten waaraan elke federatie moet voldoen om in aanmerking te komen voor de subsidie. Men beklemtoont dat die indicatoren zeer nauwgezet moeten gekwantificeerd worden aangezien ze worden gekoppeld aan subsidies. De experts stellen dat er in elk geval moet vermeden worden om subsidies te koppelen aan het al dan niet behalen van een minimumscore op goed bestuur. Er bestaat onder bestuurskundigen namelijk geen algemeen aanvaarde methode om goed bestuur te meten. Aangezien bepaalde aspecten van goed bestuur bijna onmogelijk objectief kwantificeerbaar en waarneembaar zijn, wordt aangeraden om daarnaast zachte

indicatoren te ontwikkelen die op meer subjectieve basis geëvalueerd worden. De door de federaties geboekte vooruitgang kan dan geëvalueerd worden aan de hand van een stappenplan dat aangeeft welke stappen nog moet gezet worden om een bepaald element van goed bestuur behoorlijk te implementeren. Op termijn kan men uit de zachte indicatoren harde minimumstandaarden van goed bestuur destilleren die aan de federaties worden opgelegd. De experts menen dat een dergelijke aanpak de uitwisseling van goede praktijkvoorbeelden tussen de federaties zal bevorderen. Bovendien wijzen ze erop dat de overheid eventueel kan aankondigen dat bepaalde zachte indicatoren op termijn zullen worden vertaald naar harde indicatoren, wat de implementatie zal bevorderen.

Wat betreft de toepasbaarheid van de indicatoren, zijn de experts van mening dat alle federaties moeten voldoen aan een vooropgestelde basisstandaard van goed bestuur. Een federatie die daar niet aan voldoet, kan het goed beheer van publieke middelen niet garanderen. De experts beklemtonen dat het ontvangen van subsidies geen recht, maar een gunst is die federaties kunnen verdienen door goed bestuur te implementeren. Zij erkennen wel dat bepaalde principes van goed bestuur niet van toepassing zijn op kleinere federaties. Het is daarom mogelijk om, mits een goede kennis van de status quo inzake goed bestuur, de lat hoger te leggen voor een aantal grote federaties. De zachte indicatoren kunnen helpen om de status quo gepast te inventariseren. Het is in elke geval belangrijk om data te verzamelen van alle federaties voor alle indicatoren, ook wanneer een bepaalde indicator in feite niet van toepassing is op kleinere federaties.

In dat verband wijzen de experts ook op een bestaande Nederlandse beleidspraktijk ter bevordering van collectieve organen, zoals een onderzoeks- en gedragscommissie die de sportfederaties kunnen bijstaan. Door bepaalde zaken te collectiviseren worden federaties administratief ontlast, wat hen meer ruimte geeft om te focussen op de implementatie van goed bestuur. Bovendien kunnen dergelijke collectieve organen performanter functioneren door het poolen van middelen.

De experts erkennen dat het mogelijk is dat organisaties bepaalde principes van goed bestuur op papier geïmplementeerd hebben maar in de praktijk niet aan de vereiste standaard voldoen en omgekeerd. Bovendien kan het veel tijd en energie vragen om elke procedure te formaliseren. Ook blijken bepaalde organisaties performant zonder geformaliseerde procedures. De experts menen dat voor bepaalde basisprincipes van goed bestuur formele regels moeten worden geïmplementeerd, terwijl het voor andere principes volstaat dat men de regels in de praktijk toepast. Wanneer dat precies het geval is, verschilt van indicator tot indicator. Een goede mix van rule-based en outcome-based indicatoren is noodzakelijk, maar het blijkt niet altijd eenvoudig om met het verschil tussen goed bestuur op papier en in praktijk om te gaan.

Meer algemeen beklemtonen de experts het belang van een realistisch verwachtingspatroon bij de opdrachtgever en het meegeven van randvoorwaarden en risico's door de opdrachtnemer. Ook beklemtonen zij dat het implementeren van indicatoren veel bestuurlijke wil en politieke moed vergt en best niet wordt vormgegeven vanuit een bezuinigingsdoelstelling. Er moet gezocht worden naar een combinatie van de spreekwoordelijke stok achter de deur en een positieve ontwikkelingsdoelstelling, gevoed door ondersteunend en draagvlakvormend beleid. De complexe Belgische politieke context en de afwezigheid van een onmiddellijke noodzaak (zoals een schandaal),

bemoeilijkt de vooropgestelde oefening, maar men kan wel gebruik maken van de algemeen toegenomen maatschappelijke aandacht voor en afkeer van problemen van goed bestuur in sport.

Bijlage 5. Evaluatiesoftware

Erik Heggen

Ter facilitering van de evaluatie van de harde en de zachte indicatoren werd, op basis van de voorgestelde scenario's, evaluatie-software ontwikkeld. De software is aan dit rapport toegevoegd via memorystick. In deze bijlage worden de gebruikte formules voor de evaluatie van de harde indicatoren toegelicht.

- **Harde indicatoren (Versie 1, "Alles of niets"-methode)**

Formule 1: `"ALS(EN(D3="ja";D4="ja");1;ALS(OF(D3="Nvt";D4="Nvt");"";0))"`

Formule 1 belichaamt de "alles of niets"-methode voor het kwantificeren van goed bestuur binnen de Vlaamse sportfederaties. De formule gaat eerst en vooral na of de federatie positief ("ja") scoort op alle sub-indicatoren van een indicator. Enkel in dat geval zal de federatie op de gehele indicator een "1" score bekomen. Indien de federatie niet op alle sub-indicatoren "1" scoort, dan gaat de formule na of minstens voor één van de sub-indicatoren een "Nvt" werd ingevuld. In dat geval zal de indicator niet in overweging worden genomen aangezien de federatie aan alle sub-indicatoren moet voldoen om "1" als score te behalen. Ook zorgt de formule voor een leeg veld zodat de indicator niet in overweging wordt genomen bij het berekenen van de eindscore. Op die manier worden de andere indicatoren nog steeds op een relatieve wijze, en dus in overeenstemming met het beleid, in overweging genomen. Als een federatie niet op alle sub-indicatoren "ja" scoort én op geen enkele sub-indicator een "Nvt" werd ingevuld, dan zal de federatie een "0"-score krijgen op de indicator. Meer bepaald zijn dat de gevallen waarin alle sub-indicatoren van toepassing zijn op de federatie, maar deze aan minstens één van de indicatoren niet heeft voldaan.

- **Harde indicatoren (Versie 2, "Weging"-methode)**

Formule 2.1: `"ALS(D3="ja";1;ALS(D3="neen";0;ALS(D3="Nvt";"";"")))"`

Formule 2.1 bepaalt een tussenberekening die vereist is bij het kwantificeren van een score voor goed bestuur binnen de Vlaamse sportfederaties volgens de "weging"-methode. De formule zal de ingevulde respons voor iedere subindicator omzetten naar een binaire respons. De federatie krijgt een score van "1" indien de respectievelijke federatie de subindicator implementeert en een score van "0" wanneer ze niet aan de sub-indicator voldoet. In het geval dat de sub-indicator niet van toepassing is op een specifieke federatie, dan zal het vak van de score leeg blijven en wordt de indicator tijdens latere berekeningen buiten beschouwing gelaten bij het gekomen van de gemiddelde score per indicator.

Formule 2.2: “ALS(EN(E3=“”;E4=“”);“”;GEMIDDELDE(E3:E4))”

Formule 2.2 is opgesteld voor het bekomen van een gemiddelde score voor elke indicator. De formule zorgt er eerst en vooral voor dat wanneer alle subindicatoren niet van toepassing (en dus lege vakken) zijn, de federatie voor de gehele indicator een niet van toepassing (en dus lege) score krijgt, waardoor de gehele indicator niet in overweging genomen wordt bij het berekenen van de eindscore per dimensie. Op die manier worden de overige indicatoren nog steeds op relatieve wijze en in overeenstemming met het beleid in weging gebracht bij het berekenen van de totale score per dimensie. Indien de indicator niet op alle sub-indicatoren een “Nvt” behaalt, dan zal de formule voor elke indicator de gemiddelde score van de indicator overheen al zijn subindicatoren weergeven.

- **Beleidskeuzes (Versie 1 & 2)**

Formule 3.1: “ALS(F7<>“”;C7;“”)”

Formule 3.1 visualiseert een tussenberekening die geldt voor zowel de “alles of niets”-methode als de “weging”-methode. De formule zal eerst en vooral nagaan of de specifieke federatie een lege score behaalt op de indicator. Wanneer dat niet het geval is, dan wordt de score van de federatie volgens de opgegeven weging van de indicator in rekening gebracht voor het bepalen van de score voor de gehele dimensie. Indien de specifieke federatie wel een lege score behaalt, dan zorgt de formule voor een leeg vak, waardoor de overige indicatoren nog steeds op relatieve wijze, en bijgevolg in overeenstemming met het beleid, in weging worden gebracht worden.

Formule 3.2: “ALS(D7<>“”;D7/D24;“”)”

Formule 3.2 zorgt ervoor dat indicatoren met lege scores niet worden meegerekend en dat de overige indicatoren nog steeds op relatieve wijze en dus in overeenstemming met het beleid in weging gebracht worden bij het berekenen van de totale score per dimensie. Bijgevolg zal men de specifieke weging van de indicator, wanneer deze niet leeg is, delen door de totale som van de specifieke gewichten van de (niet lege) indicatoren.

Formule 3.3: “ALS(E7<>“”;E7*F7;“”)”

Formule 3.3 zal, indien de specifieke weging niet leeg is, de specifieke weging van de indicator vermenigvuldigen met de door de federatie behaalde score, zodat men voor elke indicator de gewogen score van de federatie bekomt.

Formule 3.4: “SOM(G7:G23)”

Formule 3.4 sommeert de gewogen scores van de federaties over alle indicatoren van en specifieke dimensie om de behaalde score per dimensie te bekomen.

Referenties

AGGIS (2014). *Action for Good Governance in International Sports organisations*. On-line beschikbaar via: <http://playthegame.org/theme-pages/the-sports-governance-observer/about-the-project>

Aguilera, R.V. en Cuervo-Cazurra, A. (2004). Codes of good governance worldwide: what is the trigger? *Organization Studies*, 25(3), 415–443.

Arnstein, S.R. (1969). A ladder of citizen participation, *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.

Aucoin, P. en Heintzman, R. (2000). The dialectics of accountability for performance in public management reform. *International Review of Administrative Sciences*, 66(1), 45–55.

Ball, C. (2009). What Is Transparency? *Public Integrity*, 11(4), 293-308.

Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: a conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–68.

Breitbarth, T. Walzel, S. Anagnostopoulos, C. en van Eekeren, F. (2015). Corporate social responsibility and governance in sport: “Oh, the things you can find, if you don’t stay behind!”. *Corporate Governance*, 15(2), 254 – 273.

Brown, L.D. en Caylor, M.L. (2009). Corporate governance and firm operating performance. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 32(1), 129–44.

Cadbury, A. (2006). Corporate social responsibility. *Twenty-First Century Society*, 1(1), 5-21.

Calvert, R.L. McCubbins, M.D. en Weingast, B.R. (1989). A theory of political control and agency discretion. *American Journal of Political Science*, 33(3), 588-611.

Chappelet, J.L. en Mrkonjic, M. (2013). *Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies*. Lausanne: IDHEAP.

Chen, H.-T. (2005). *Practical program evaluation*. Londen : Sage.

Cherchye, L. Moesen, W. Rogge, N. en Van Puyenbroeck, T. (2006). An introduction to ‘benefit of the doubt’ composite indicators. *Social Indicators Research*, 82(1), 111–145.

- De Peuter, B., De Smedt, J., Van Dooren, W. en Bouckaert, G. (2007). Handleiding beleidsevaluatie. Deel 2: Monitoring van beleid. Leuven: Steunpunt beleidsrelevant onderzoek bestuurlijke organisatie Vlaanderen.
- Drieskens, E. (2015a). Introduction: EU Actors. In K.E. Jørgensen, A. Aarstad Kalland, E. Drieskens, K. Laatikainen en B. Tonra (Reds). *The Sage Handbook of European Foreign Policy* (pp. 217-225). Londen: Sage.
- Drieskens, E. (2015b). Introduction: State Actors. In K.E. Jørgensen, A. Aarstad Kalland, E. Drieskens, K. Laatikainen en B. Tonra (Reds). *The Sage Handbook of European Foreign Policy*. Londen: Sage.
- Elgie, R. (2002). The politics of the European Central Bank: principal-agent theory and the democratic deficit. *Journal of European Public Policy*, 9(2), 186–200.
- Europese Commissie (2013). EU Expert Group Good Governance. Deliverable 2: Principles of good governance in sport. Brussel: Europese Commissie.
- Europees Parlement (2015) Resolution on recent revelations of high-level corruption cases in FIFA (P8_TA-PROV(2015)0233). Brussel: Europees Parlement.
- Fearon, J.D. (1999). Electoral accountability and the control of politicians: Selecting good types versus sanctioning poor performance. In A. Przeworski, S.C. Stokes en B. Manin (Reds.), *Democracy, accountability, and representation* (pp. 55-97). Cambridge: Cambridge University Press.
- Geeraert, A. (2017). 'Bad barrels': Corruption in international sport federations. In L. Kihl en S. Moston (Reds.) *Corruption in sport*. Londen: Routledge. (in druk)
- Geeraert, A. (2016a). The governance of international sport organisations. In B. Houlihan en D. Malcolm (Reds.), *Sport and Society* (pp. 413-437). Londen: Sage.
- Geeraert, A. (2016b). It's not that easy being green: The environmental dimension of the European Union's sports policy. *Journal of Sport and Social Issues*, 40(1), 62-81.
- Geeraert, A. (2015). Sports Governance Observer 2015. The legitimacy crisis in international sports governance. Copenhagen: Play the Game/IDAN.
- Geeraert, A. (2014). New EU governance modes in professional sport: enhancing throughput legitimacy. *Journal of Contemporary European Research*, 10 (3), 302-321.
- Geeraert A. en Drieskens, E. (2015a). The EU controls FIFA and UEFA: a principal-agent perspective. *Journal of European Public Policy*, 22(10), 1448-1466.

Geeraert, A. en Drieskens, E. (2015b). Theorizing the EU and international sport: the principal-agent model and beyond. *Sport & EU Review*, 7(1), 6-22.

Gregory, H.J. en Simmelkjaer, R.T. (2002). Comparative study of corporate governance codes relevant to the European Union and its member states. New York: Weil, Gotshal & Manges LLP.

Hart, O. (1995). Corporate governance: some theory and implications. *The Economic Journal*, 105(430), 678-689.

Hood, C. (2006). Transparency in Historical Perspective. In C. Hood en D. Held (Reds.), *Transparency. The Key to Better Governance?* (pp. 3-23). Oxford: Oxford University Press.

Hood, C. en Heald, D. (2006). *Transparency. The key to better governance?* Oxford: Oxford University Press.

IOC (2008). Basic universal principles of good governance of the Olympic and sports movement. Lausanne: IOC.

Katwala, S. (2000). *Democratising global sport*. Londen: The Foreign Policy centre.

Klijn, E.-H. en Koppenjan, J.F.M. (2004). *Managing Uncertainties in Networks*. Londen: Routledge.

Kooiman, J. (1993). *Modern governance: new government-society interactions*. Londen: Sage.

McCubbins, M.D., Noll, R.G. en Weingast, B.R. (1989). Structure and process, politics and policy: administrative arrangements and the political control of agencies. *Virginia Law Review*, 75(2), 431-482.

Moe, T.M. (1984). The new economics of organization. *American Journal of Political Science*, 28(4), 739-777.

Mouffe, C. (1993). *The Return of the Political*. Londen: Verso.

Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A. en Tarantola, S. (2005). *Tools for Composite Indicators Building*. Brussel: Europese Commissie.

OESO (2004). *Principles of corporate governance*. Parijs: OESO.

Parlementaire Vergadering van de Raad van Europa (2012). *Good governance and ethics in sport (Resolution 1875 (2012) Final)*. Straatsburg: Raad van Europa.

Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

Raad van de Europese Unie (2016). Council conclusions on enhancing integrity, transparency and good governance in major sport events (9644/16). Brussel: Raad van de Europese Unie.

Sørensen, E. en Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*, 87(2): 234–258.

Sport for good governance (2014). Sport for good governance. Online beschikbaar via: <http://www.s4gg.eu>

Tallberg, J. (2003). European governance and supranational institutions: making states comply. Londen: Routledge.

van Kersbergen, K. en van Waarden, F. (2004). “Governance” as a bridge between disciplines. *European Journal of Political Research*, 43(2), 143–71.

Verlet, D. en Deschamps, L. (2009). Indicatoren voor overheidsbeleid: historiek, begrippen en trends. Brussel: Studiedienst Vlaamse Regering.

Vocasport (2004). La formation dans le domaine du sport en Europe. Lyon: European observatoire of sport and employment.

Woods, N. (1999). Good Governance in international organisations. *Global Governance*, 5(1), 39– 61.

Wymeersch, E. (2006). The enforcement of corporate governance codes. *Journal of Corporate Law Studies*, 6(1), 113-138.