

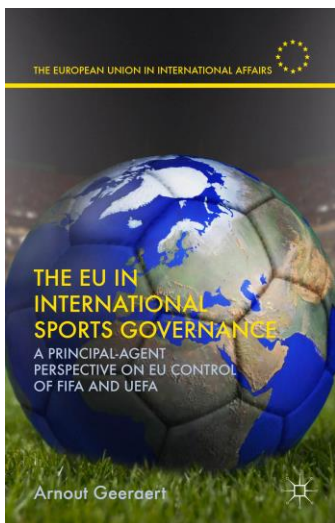


Good governance in national sports organisations

Dr. Arnout Geeraert

IDAN conference

Vejen | 25 May 2016



Journal of European Public Policy, 2015
<http://dx.doi.org/10.1080/13501763.2015.1022206>



The EU controls FIFA and UEFA: a principal-agent perspective

Arnout Geeraert and Edith Drieskens

ABSTRACT This article demonstrates that the European Union (EU) can curtail the autonomy of the Fédération Internationale de Football Association (FIFA) and the Union of European Football Associations (UEFA) by building upon insights from the principal-agent model. It explores and explains the EU's control over these organizations by mapping the actors and instruments that define EU control of FIFA and UEFA and discussing their activation and mitigation. In this light, it introduces a new perspective (exogenous control) and instrument (steering). Whether or not the EU deploys the control instruments at its disposal is defined by a constant interplay between FIFA and UEFA, their political and football principals and their EU supervisors. Activating and mitigating control within this triangular set-up will dictate whether or not FIFA and UEFA can expect their autonomy to be curtailed if and when they break from good governance practices.

KEY WORDS Control; exogenous control; football governance; mitigation; principal-agent; steering.

1. INTRODUCTION

Good governance in sport is a condition for the autonomy and self-regulation of sport organisations. (European Commission 2011: 10)

[S]ports bodies that do not have in place good governance procedures and practices can expect their autonomy and self-regulatory practices to be cur-

18

THE GOVERNANCE OF INTERNATIONAL SPORT ORGANISATIONS

ARNOUT GEERAERT

OVERVIEW

- What is an international sport organisations?
- What is governance?
- Governance as a concept to approach international sports
- Good governance in international sport organisations
- Can international sport organisations be held accountable?

This chapter looks into the main dimensions of the concept of governance and the relevance of these dimensions for international sport organisations. First, we discuss the diversity among organisations that fall under the umbrella of 'international sport organisations'. It then explores the meaning of 'governance', offering both broader definitions and three narrower categorisations that emerge from the governance literature. By applying these three concepts, several issues connected to the governance of international sport organisations emerge. Subsequently, the chapter focuses on arguably the most topical issue in this regard, namely a lack of 'good governance', and discusses the challenges in assessing and improving the quality of governance in international sport organisations. The chapter concludes by exploring the role of external actors in this realm.

SPORTS GOVERNANCE OBSERVER 2015

The legitimacy crisis in international sports governance

Report / October 2015



Arnout Geeraert



Assignment

DEPARTEMENT CULTUUR, JEUGD SPORT & MEDIA

Vlaamse overheid
Afdeling Sport
Arenbergstraat 9
1000 BRUSSEL
T +32 2 553 68 32
www.vlaanderen.be/sport

Mevrouw Edith Drieskens
KU Leuven
Afdeling Leuvense Internationale en Europese
Studies
Waaistraat 6 bus 5105
3000 Leuven

uw bericht van	uw kenmerk	ons kenmerk	bijlagen
vragen naar / e-mail Menten Bert bert.menten@cjsm.vlaanderen.be		telefoonnummer 025536999	datum 07 DEC. 2015

Betreft: Uw offerte voor bestek nr. DEP/SPORT/2015/3 Opdracht goed bestuur in Vlaamse sportfederaties

Geachte mevrouw,

Overeenkomstig artikel 29, § 2, tweede lid, 2° van de Wet betreffende de motivering, de informatie en de rechtsmiddelen inzake overheidsopdrachten en bepaalde opdrachten voor werken, leveringen en diensten van 17 juni 2013, deel ik u mee dat uw offerte voor bovenvermelde opdracht is gekozen.

Overeenkomstig artikel 110, 2° van het KB Plaatsing van 15 juli 2011 werd uw offerte tevens goedgekeurd voor een bedrag van 93.116,89 euro (alle kosten inbegrepen), waardoor de overeenkomst is gesloten.

Graag nodigen wij de onderzoekers uit die zullen instaan voor de uitvoering en coördinatie van deze opdracht voor een eerste opstartvergadering op 18 december om 13.30 uur. Hiervoor werd lokaal 1C1 gereserveerd in het Arenberggebouw.

KU LEUVEN

FACULTEIT SOCIALE WETENSCHAPPEN

LINES – LEUVEN INTERNATIONAL AND EUROPEAN STUDIES

Offertedossier

Aangeboden naar aanleiding van de onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking van diensten (Bestek Nr. DEP/SPORT/2015/3)



Dr. Arnout Geeraert
Prof. Dr. Edith Drieskens

20 november 2015



**Part I:
Project**

**Part II:
Status quo**

**Part III:
Recommendations**



Deel I: Project

Supply and demand

DEMAND: New Flemish decree on sport

- **Goal:**
 - Flemish Federations: more performant, effective and efficient (2020)
 - Flemish funding: more efficient and effective allocation
- **Means:**
 - Part of **funding** dependent on good governance: stimulate federations and let them take responsibility
 - Instrument that allows for **measuring** and **stimulating** good governance

Supply and demand

SUPPLY: Project proposal Good governance in Flemish sports federations

- **Focus:** instrument to facilitate change via the development of good governance indicators
- **Executors:** Dr. Arnout Geeraert (project leader) and Prof. Dr. Edith Drieskens (project manager)
- **Time frame:** January - June 2016



Part II: Status quo

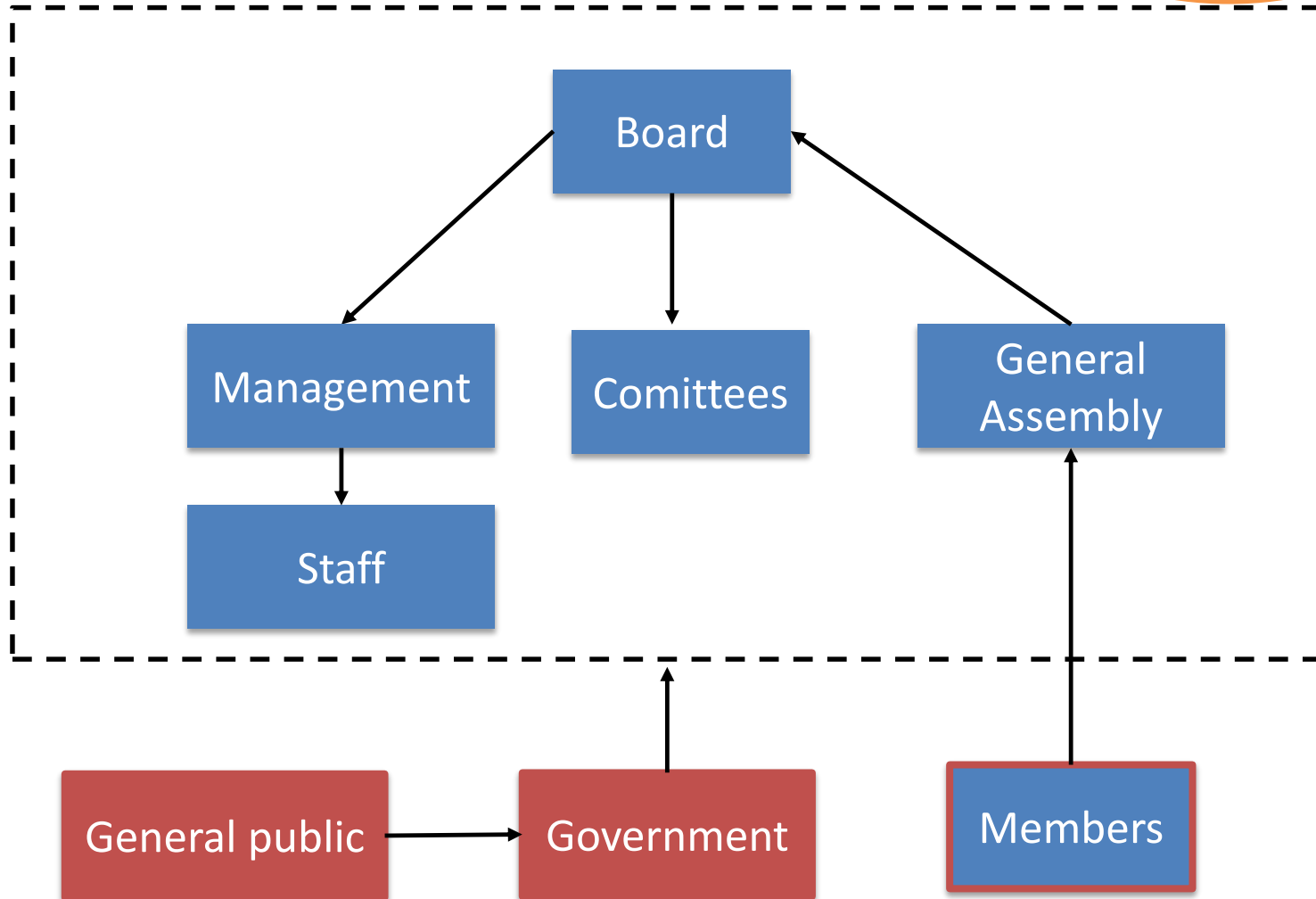
What is good governance?

POLICY?
REALITY?
CAPACITY?

- Normative angle
 - Sport federations are (directly and indirectly) dependent on public means
 - Sport federations have a monopoly on the regulation of a public good
- Positive angle
 - Good governance: impacts performance (growth, stakeholder confidence, efficiency and effectiveness)
 - Increased importance of market actors and networks: confidence is key
- Increased attention
 - EU: Expert Group Good Governance + Dutch Presidency
 - IOC: Basic Universal Principles of Good Governance
 - Local level: good governance codes and policy initiatives

What is good governance?

POLICY?
REALITY?
CAPACITY?



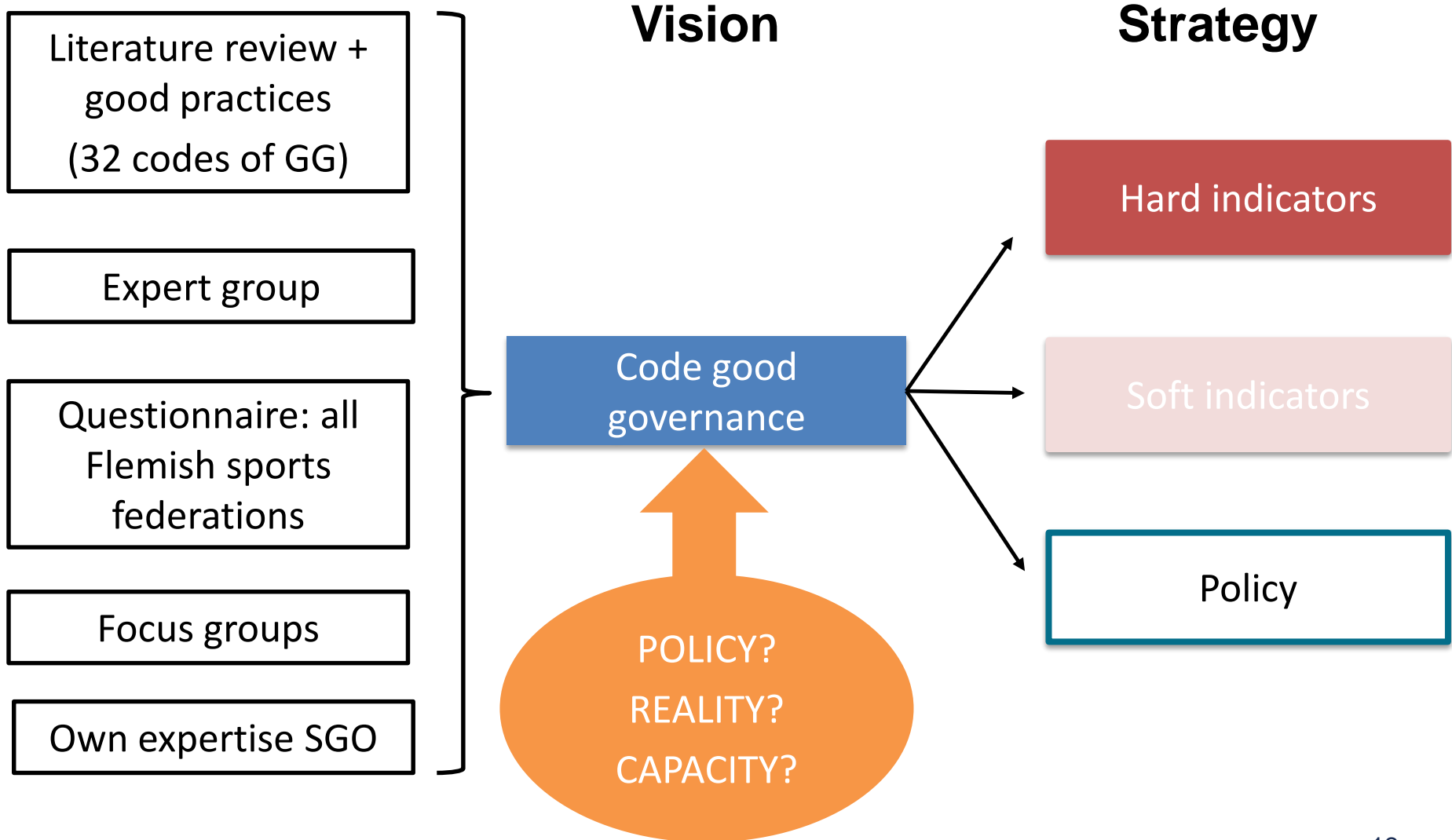
What is good governance?

POLICY?
REALITY?
CAPACITY?

Components of good governance

- **Transparency:** allows external actors to monitor the workings of an organisation and therefore decrease the likelihood of opportunistic behaviour
- **Democracy:** increase the accountability of organisations because it increases stakeholder scrutiny
- **Checks and balances** (financial committee, code of conduct, conflict of interest rules, control procedures): allows for monitoring/controlling the activities of those that hold decision-making power
- **Solidarity:** Expressing responsibility towards internal and external stakeholders creates stakeholder goodwill and positive employee attitudes and behaviour, resulting in a win–win scenario for ISFs and their environment.

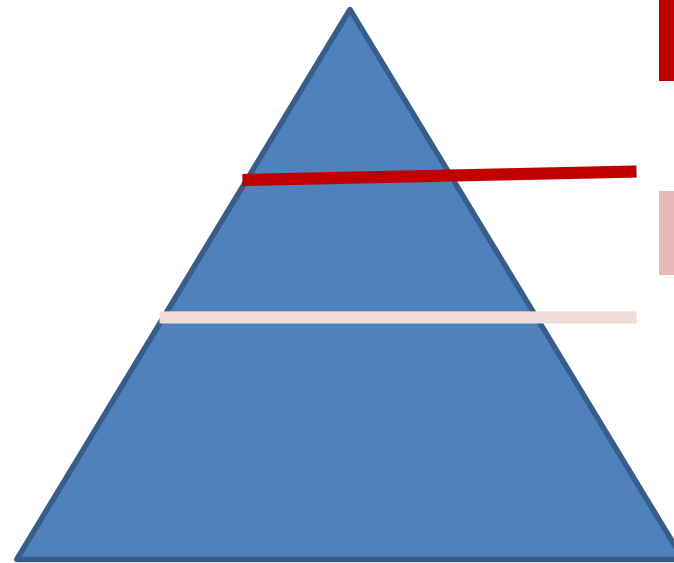
Status quo



Status quo

CODE GOOD GOVERNANCE

37 principles
> 120 recommendations
/tips



Hard indicators

Soft indicators

Good governance code

	A	
1	Draft code CIVIS	De
2	Voorgestelde harde indicatoren zijn gemarkeerd in groen	
3		
4		
5		
6		
7	INDICATOR 1: Transparantie	
8	De organisatie publiceert haar statuten, interne reglementen, organogram, sportregule en meerjarenpas	: wordt geïmplementeerd en ze deze
9	De organisatie publiceert haar statuten, interne reglementen, organogram, sportregule en meerjarenpas op haar website. Deze documenten zijn eenvoudig toegankelijk en worden indien mogelijk toegankelijk gemaakt.	en vastgesteld;
10	De organisatie publiceert de agenda en notulen van de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
11	De notulen moeten een accurate samenvatting geven van de besprekingen en stemmingen binnen de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
12	De notulen moeten zo snel mogelijk bevestigd aan de leden en interne belanghebbenden.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
13	De notulen en besluiten van de vergadering worden gepubliceerd op de website van de organisatie.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
14	De notulen worden gepubliceerd door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
15	De agenda wordt voldoende tijd voor de bijeenkomst van de algemene vergadering gepubliceerd op de website van de organisatie. Deze bevat de agendaitem met sociëtel, de lijst van te behandelen onderwerpen, en specifiek welke het voorzitters verspreiden van de	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
16	De organisatie rapporteert over de besluiten van haar raad van bestuur.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
17	Notulen moeten een accurate samenvatting geven van de besprekingen binnen de raad van bestuur. Ze vermijden besluiten, met inbegrip van het eventuele voorstel van bestuurders.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
18	Notulen moeten worden gepubliceerd door de raad van bestuur.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
19	Notulen moeten tijdig verspreid worden, normaal gezien binnen de week na de vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
20	Agnadapures, samenvattingen van besprekingen en motiveringen van besluiten worden gepubliceerd naar de leden van de algemene vergadering en andere belanghebbenden via de website of nieuwsbrief. Het omden van privacy of andere in volledige transparantie soms niet aangewezen.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
21	De website van de organisatie maakt melding van de belangrijke besprekingen en motiveringen van belangrijke besluiten.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
22	De organisatie publiceert informatie over haar bestuursleden	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
23	De raad van bestuur bezorgt jaarlijks een overzicht aan de algemene vergadering van de nevenfuncties en andere relevante biografische informatie over de individuele bestuursleden.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
24	De website van de organisatie vermeldt de actuele samenstelling van de raad van bestuur en welke bestuurskwalificaties als onafhankelijke bestuurs (zie onder). Deze wordt eveneens opgenomen in het jaarverslag.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
25	De website van de organisatie vermeldt de datum van in dienst treding en van aftreden van de leden van de raad van bestuur. Deze worden eveneens opgenomen in het jaarverslag. Indien van toepassing vermeldt de website eveneens de duur van en het aantal voorgaande mandaten.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
26	De website van de organisatie vermeldt biografische informatie over relevante nevenfuncties van de individuele bestuursleden.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
27	De organisatie publiceert een overzicht van de raad van bestuur.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
28	De website van de organisatie vermeldt minstens één algemeen e-mailadres van waaruit de raad van bestuur kan gecontacteerd worden.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
29	Het e-mail adres van de raad van de individuele bestuursleden te publiceren aangetoond de directie het eerste aangevoerd aanroeprecht vormt voor de leden.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
30	De organisatie publiceert informatie over haar leden op haar website	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
31	De website van de organisatie vermeldt bestuursleden voor de aangevoerd clubs en atleten.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
32	Hierbij kan gedacht worden aan het aantal aangevoerd clubs en/of atleten en, in het geval van clubs, jaar van sluiting aansluitende website adres.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
33	De organisatie publiceert een jaarverslag, inclusief financieel verslag en verslagen van interne commissies	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
34	De organisatie brengt haar leden en interne belanghebbenden een uitgebreid jaarverslag, inclusief financieel verslag en verslagen van commissies.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
35	Het verslag wordt eveneens gepubliceerd op de website van de organisatie.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
36	De raad van bestuur zorgt voor nauwkeurige interne procedures die leden tot tijdige en nauwgezette interne rapportering in het kader van het jaarverslag en niet toe de makelij hiervan.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
37	Het jaarverslag	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
38	vermeldt de visie en missie en de strategische doelstellingen van de organisatie en hoe de organisatie deze in het algemeen kan bereikt.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
39	geeft een getrouw beeld van de financiële toestand en resultaten;	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
40	bevat een verslag over de werking van interne commissies.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
41	rapporteert over de organisatie (medi) georganiseerde kampioenschappen en evenementen;	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
42	vermeldt de actuele samenstelling van de raad van bestuur en geeft aan welke bestuurskwalificaties als onafhankelijke bestuurs (zie onder).	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
43	geeft een overzicht van de relevante nevenfuncties van de leden van de raad van bestuur.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
44	rapporteert over de verklaringen van belangenconflicten en de goedkeurde besluiten waarbij sprake is van belangenconflicten.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
45	rapporteert over de risico's en onzekerheden waarmee de organisatie wordt geconfronteerd en ze deze tracht te beheersen.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
46	bevat de bestuurs en competentieprofielen die door de organisatie worden vastgesteld.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
47	bevat een remuneratieoverzicht (zie onder).	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
48	bevat verslagen over de organisatie (medi) georganiseerde kampioenschappen en evenementen, verspreiden en besluiten van bestuurs en directieleden of de evenwants van de organisatie.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
49	rapporteert over het omgaan met deze code (zie onder).	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
50	De organisatie publiceert reglementen en verslagen over vergoedingen en besluiten van bestuurs- en directieleden.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
51	De taken van het bestuurscomité omvatten voornamelijk toezicht houden op het bestuursproces en het bestuursproces 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 bestuurs en hun identificeren inzake de vaardigheid, deskundigheid en goddierfentende samenstelling van de raad van bestuur.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
52	De raad van bestuur stelt procedures in inzake het toezicht afbreiden van bestuurs bij behoudelijke absentie of andere waarnemingen, overwegens incidenten en/of overtrekken, goddierfentent, en/of andere gevallen waarin het bestuur afbreiden noodzakelijk acht.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
53	De organisatie heeft een onafhankelijk financieel of auditcomité dat door de algemene vergadering benoemd wordt. Onafhankelijk houdt in dat de meerderheid van het comité is aangesteld uit onafhankelijke leden van de raad van bestuur en van de leden van de algemene vergadering en dat de leden van de raad van bestuur niet langer dan twee jaar in het comité zitten.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
54	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
55	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
56	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
57	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
58	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
59	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
60	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
61	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
62	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
63	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
64	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
65	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
66	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
67	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
68	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
69	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
70	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
71	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
72	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
73	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
74	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
75	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
76	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
77	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
78	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
79	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
80	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
81	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
82	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
83	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
84	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
85	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
86	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
87	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
88	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
89	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
90	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
91	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
92	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
93	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
94	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
95	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
96	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
97	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
98	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
99	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;
100	De leden van de raad van bestuur worden gerechtigd te worden benoemd en te worden ontslagen door de algemene vergadering.	gemaakte besluiten en besluiten van de organisatie;



IDEAL WORLD:
37 principles
> 120 recommendations /tips

Selection of **hard** and **soft** indicators

28 hard indicators

- **Strict minimum conditions operationalised on the basis of the code of good governance.**
- **Applicable to all federations.**
- **Binary indicators with financial implications.**

Binary scoring system because of range of problems with scaled indicators

- Not suited when evaluation has financial implications.
- Leave room for interpretation and necessitates comprehensive testing.
- Average or lowest indicator scores give a distorted picture.

28 hard indicators

Dimension 1: Transparency			
Indicator		Criteria for evaluation	YES/ NO
1.1	Indicator text	Criterion 1	
		Criterion 2	
1.2	Indicator text	Criterion 1	
		Criterion 2	
1.3	Indicator text	Criterion 1	
		Criterion 2	
1.4	Indicator text	Criterion 1	
		Criterion 2	
		Criterion 3	
1.5	Indicator textt	Criterion 1	
		Criterion 2	
		Criterion 3	
		Criterion 4	

13 soft indicators

- Scaled indicators operationalised on the basis of the code of good governance
- No financial implications
- Indicate the steps a federation should undertake to implement elements of good governance
- Give a more nuanced view of reality
 - Can inspire **policy initiatives** on good governance: conferences/ lectures, sharing of best practices/ templates, projects, bilateral advice,...
 - Creates **awareness** of the importance of **broader implementation** of good governance and induce cultural change.

13 soft indicators

The organisation involves internal stakeholders in its decision-making

Step/ score	0 = not in place	1 = emerging	2 = developing	3 = implemented	4 = optimised
Status quo	Action X	Action X Action X	Action X Action X Action X	Action X Action X Action X Action X	Action X Action X Action X Action X Action X



Deel II: Recommendations

- **Monitoring**
 - Supports decision-making and increases accountability
 - Self-evaluation does not provide an objective picture of the status-quo
 - Need for strictly defined pre-established criteria, tailored to specific context
 - Different methodological options: scaled indicators/ binary indicators
- **Support**
 - Need for supporting policy
 - Role for government and sports confederation
- **Time and resources**
 - Implementing good governance takes time and resources
 - Choices



Thank you

arnout.geeraert@kuleuven.be