

# NATIONAL SPORTS GOVERNANCE OBSERVER

Vlaanderen, België: Nederlandstalige samenvatting

Rapport / December 2018



Arnout Geeraert



# NATIONAL SPORTS GOVERNANCE OBSERVER

VLAANDEREN, BELGIË:  
NEDERLANDSTALIGE  
SAMENVATTING

**Titel**

National Sports Governance Observer. Vlaanderen, België: Nederlandstalige samenvatting

**Auteur**

Arnout Geeraert

**Lay-out**

Play the Game

**Druk**

Mercoprint Digital A/S

**Foto**

Colourbox

**Editie**

Eerste editie, Leuven/België, december 2018

**Publisher**

KU Leuven, Leuven International and European Studies

Dit rapport omvat de Nederlandstalige samenvatting van de resultaten van het 'National Sports Governance Observer' voor Vlaanderen. Dit project werd gecoördineerd door Play the Game. Voor meer informatie wordt verwezen naar de website van het project: [www.nationalsportsgovernanceobserver.org](http://www.nationalsportsgovernanceobserver.org).

E: [arnout.geeraert@kuleuven.be](mailto:arnout.geeraert@kuleuven.be)

W: [kuleuven.be](http://kuleuven.be)

Citeren uit dit rapport is toegestaan mits correcte referentie.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Het 'National Sports Governance Observer' project werd deels gefinancierd door het Erasmus+ programma van de Europese Commissie. De Commissie is op generlei wijze verantwoordelijk voor de communicatie en publicaties van het project of elk gebruik van de informatie die hierin vervat zit.

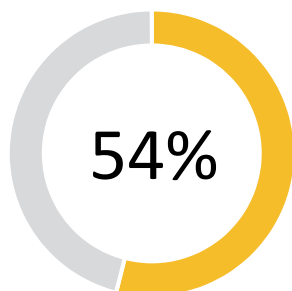
# Inhoud

Belangrijkste resultaten: Vlaanderen, België.....	6
Inleiding .....	8
Overzicht.....	10
Resultaten.....	11
Dimensie 1: Transparantie .....	11
Dimensie 2: Democratische processen .....	12
Dimensie 3: Interne verantwoording en controle.....	15
Dimensie 4: Sociale verantwoordelijkheid .....	18
Discussie en beleidsimplicaties.....	20
Referenties.....	22

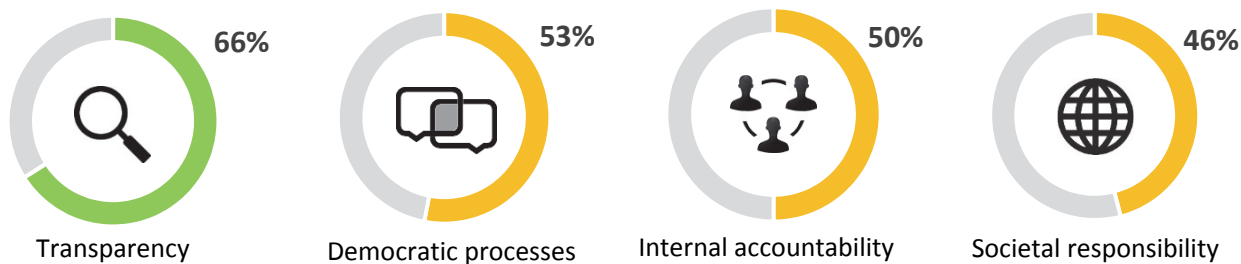
## Belangrijkste resultaten: Vlaanderen, België

Figuren 1, 2 en 3 geven de belangrijkste NSGO-scores weer voor Vlaanderen. Tabel 1 vat de scores samen van de onderzochte federaties op basis van de overeenstemmende labels.

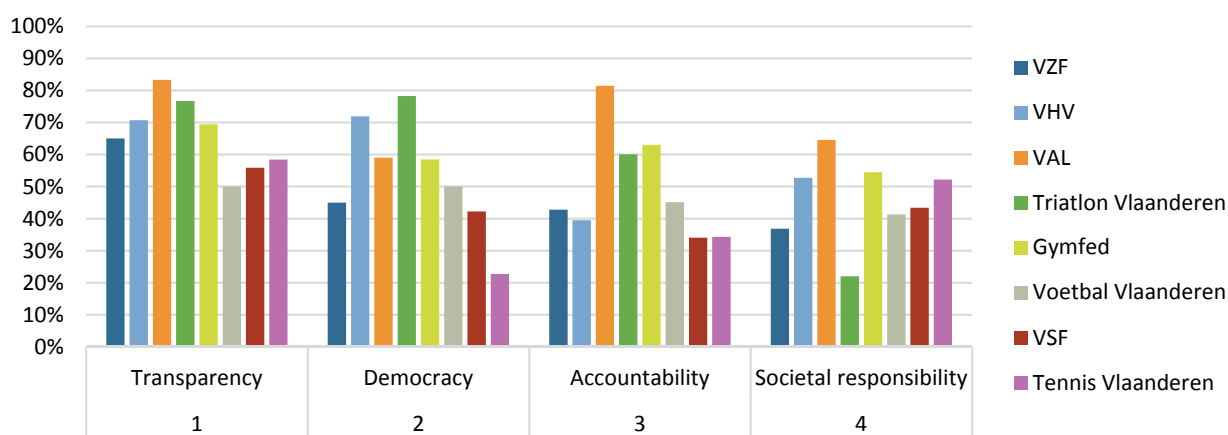
**Figuur 1: Algemene NSGO-index voor Vlaanderen**



**Figuur 2: De scores van Vlaanderen op de vier NSGO dimensies van goed bestuur**



**Figuur 3: De scores van de onderzochte Vlaamse sportfederaties op de vier NSGO dimensies van goed bestuur.**



Zie tabel 3 voor de volledige benaming van de federaties.

**Table 1: De scores van de onderzochte Vlaamse federaties op de 46 NSGO principes**

	Principe	VZF	VHV	VAL	Triatlon VI.	Gymfed	Voetbal VI.	VSF	Tennis VI.
Transparantie	1. Statuten en reglementen	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed
	2. Algemene Vergadering	Goed	Goed	Goed	Gemiddeld	Goed	Goed	Gemiddeld	Gemiddeld
	3. Beslissingen bestuur	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed	Zwak	Zwak	Gemiddeld
	4. Leden raad van bestuur	Goed	Zwak	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed	Zwak
	5. Sportende leden en clubs	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed	Zwak	Goed	Goed
	6. Jaarverslag	Gemiddeld	Goed	Goed	Goed	Goed	Gemiddeld	Goed	Goed
	7. Remuneratie	Zwak	Zwak	Goed	Gemiddeld	Zwak	Zwak	Zwak	Gemiddeld
Democratische processen	8. Verkiezingen bestuur	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed
	9. Beleid gedifferentieerd bestuur	Gemiddeld	Gemiddeld	Goed	Goed	Gemiddeld	Zwak	Zwak	Zwak
	10. Nominatiecomité	Zwak	Gemiddeld	Goed	Goed	Zwak	Zwak	Zwak	Zwak
	11. Quora	Goed	Goed	Goed	Gemiddeld	Zwak	Goed	Goed	Zwak
	12. Gelimiteerde ambtstermijnen	Goed	Goed	Goed	Gemiddeld	Goed	Gemiddeld	Zwak	Gemiddeld
	13. Representatie leden	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed
	14. Regelmatige bestuursbijeenk.	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed	Zwak
	15. Vertegenw. atleten	Zwak	Zwak	Zwak	Goed	Zwak	Zwak		Zwak
	16. Vertegenw. scheidsrechters	Zwak	Goed	Zwak	Goed	Goed	Gemiddeld		Zwak
	17. Vertegenw. coaches	Zwak	Goed	Gemiddeld	Goed	Goed	Gemiddeld		Zwak
18. Vertegenw. vrijwilligers	Zwak	Zwak	Zwak	Zwak	Goed	Goed		Zwak	
19. Vertegenw. werknemers	Goed	Zwak	Zwak	Goed	Gemiddeld	Gemiddeld	Zwak	Zwak	
20. Beleid gendergelijkheid	Zwak	Zwak	Zwak	Goed	Gemiddeld	Zwak	Zwak	Zwak	
Interne verantwoording	21. Toezicht op bestuur	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed	Gemiddeld
	22. Regels aftreden bestuurders	Gemiddeld	Goed	Gemiddeld	Goed	Zwak	Zwak	Gemiddeld	Zwak
	23. Regels verkiesbaarheid best.	Gemiddeld	Goed	Goed	Goed	Goed	Goed	Gemiddeld	Goed
	24. Duidelijke bestuursstructuur	Goed	Gemiddeld	Goed	Goed	Goed	Goed	Gemiddeld	Zwak
	25. Toezicht op management	Zwak	Zwak	Goed	Zwak	Goed	Zwak	Zwak	Zwak
	26. Auditcomité	Goed		Goed		Zwak	Gemiddeld	Goed	Zwak
	27. Financiële controlemechanismen	Zwak	Zwak	Gemiddeld	Goed	Gemiddeld	Zwak	Goed	Zwak
	28. Zelfevaluatie bestuur	Zwak	Zwak	Goed	Zwak	Zwak	Zwak	Zwak	Zwak
	29. Externe audit	Gemiddeld	Zwak	Goed	Goed	Zwak	Goed	Zwak	Zwak
	30. Gedragscode	Gemiddeld	Zwak	Goed	Goed	Goed	Zwak	Zwak	Gemiddeld
	31. Procedures belangenconflicten	Gemiddeld	Gemiddeld	Goed	Goed	Goed	Zwak	Gemiddeld	Zwak
	32. Klachtenprocedures	Zwak	Goed	Goed	Goed	Gemiddeld	Zwak	Zwak	Gemiddeld
	33. Beroepsprocedures	Zwak	Gemiddeld	Goed	Gemiddeld	Goed	Goed	Zwak	Goed
	34. Vergaderschema bestuur	Goed	Zwak	Goed	Zwak	Zwak	Goed	Goed	Goed
Maatsch. verantwoordelijkheid	35. Governanceadvies leden	Goed	Goed	Goed	Zwak	Goed	Goed	Goed	Goed
	36. Beperken gezondheidsrisico's	Zwak	Goed	Goed	Goed	Goed	Zwak		Zwak
	37. Bestrijden seksuele intimidatie	Gemiddeld	Goed	Goed	Zwak	Gemiddeld	Zwak		Gemiddeld
	38. Bestrijden doping	Gemiddeld	Gemiddeld	Goed	Goed	Goed	Gemiddeld		Goed
	39. Sociale inclusie	Goed	Goed	Goed	Zwak	Goed	Gemiddeld	Zwak	Zwak
	40. Anti-discriminatie	Zwak	Zwak	Gemiddeld	Zwak	Zwak	Zwak		Zwak
	41. Gendergelijkheid	Zwak	Gemiddeld	Zwak	Zwak	Zwak	Zwak		Zwak
	42. Bestrijden match-fixing	Zwak	Zwak	Zwak	Zwak	Gemiddeld	Gemiddeld	Zwak	Goed
	43. Milieuduurzaamheid	Zwak	Zwak	Zwak	Zwak	Zwak	Zwak	Zwak	Goed
	44. Combinatie studie-topsport	Gemiddeld		Gemiddeld	Zwak	Goed			Zwak
45. Breedtesport	Goed	Goed	Goed	Zwak	Goed	Goed	Goed	Goed	
46. Rechten van atleten						Goed			

Niet relevant	Niet vervuld	Zwak	Gemiddeld	Goed	Zeer goed
	0-19 %	20-39 %	40-59 %	60-79 %	80-100 %

## Inleiding

In de afgelopen jaren lijkt de toegenomen aandacht voor goed bestuur in de internationale sport te zijn doorgedrongen tot het nationale niveau. Mede door de groeiende aandacht voor goed bestuur in de bedrijfs-, culturele en sociale sector, hebben een aantal landen, waaronder het Verenigd Koninkrijk, België (Vlaanderen), Australië, Nederland, Cyprus en Polen, specifieke beleidsmaatregelen aangenomen met betrekking tot goed bestuur in nationale sportfederaties. Overheidsinstanties, sportorganisaties en bestuurskundigen hebben codes en indicatoren voor goed bestuur ontwikkeld die de implementatie van specifieke elementen van goed bestuur faciliteren en begeleiden (ASOIF, 2016; Chappellet & Mrkonjic, 2013; Geeraert, 2015; Geeraert & Drieskens, 2016; Sport for good governance 2014). Goed bestuur is hierdoor een alomtegenwoordig begrip geworden in de sportwereld en weinig sportfederaties zullen vandaag het belang en de relevantie ervan ontkennen.

Ondanks deze groeiende aandacht en erkenning is goed bestuur nog steeds moeilijk te definiëren, te meten en uit te voeren. Dit wordt nog verergerd door het feit dat sportfederaties een op maat gemaakte toepassing vereisen van de vaak vaag geformuleerde parameters van goed bestuur. Daardoor is er vaak een kloof tussen discours en praktijk en tussen verwachtingen en realiteit. Aan de ene kant kunnen sportfederaties die oprecht geloven dat ze goed bestuur implementeren nog steeds belangrijke tekorten vertonen (Geeraert & Drieskens, 2016). Sportfederaties moeten dus begrijpen welke bestuursprincipes moeten worden geïmplementeerd, evenals hoe en waarom. Anderzijds kunnen bestuurshervormingen dienen als public relations-trucs die, in werkelijkheid, een business as usual-beleid inhouden (Haufler, 2001; Pieth, 2014). Publieke actoren, belanghebbenden en onderzoekers hebben daarom behoefte aan betrouwbare en valide instrumenten om de implementatie van goed bestuur te monitoren, zodat tekortkomingen op een effectieve manier kunnen worden gesignaleerd.

Het 'National Sports Governance Observer: Benchmarking sports governance across national boundaries' project (hierna 'NSGO-project') wilt deze problemen aanpakken. Het project ontving een subsidie van 383.000 euro van het Erasmus + -programma van de Europese Unie en verdere steun van het Deense parlement. Het belangrijkste doel van het project was om nationale sportfederaties te helpen en te inspireren om de kwaliteit van hun bestuur te verbeteren door goed bestuur in kaart te brengen en bij te dragen tot capaciteitsopbouw. Dit gebeurde op twee manieren. Ten eerste werd de National Sports Governance Observer (NSGO) ontwikkeld, een benchmarkinstrument voor goed bestuur in nationale sportfederaties dat 274 indicatoren omvat. De NSGO werd toegepast om goed bestuur te beoordelen in acht of meer federaties in de acht partnerlanden en Montenegro en Brazilië.

Ten tweede bouwden de acht samenwerkende universiteiten en onderzoeksinstituten duurzame netwerken met de belangrijkste belanghebbenden in hun nationale sportsystemen en organiseerden ze opleidingsseminars voor nationale sportfederaties. Governancepanels werden ook georganiseerd op de Play-Game-conferentie 2017 in



Eindhoven, en 50 relevante belanghebbenden uit de EU werden uitgenodigd om deel te nemen aan de conferentie.

Dit rapport biedt een bondige Nederlandstalige samenvatting van de belangrijkste punten van het National Sports Governance Observer (NSGO) onderzoek in Vlaanderen. Voor een uitgebreide bespreking van de methode en resultaten en verdere achtergrondinformatie bij het project wordt verwezen naar het eindrapport van het project dat kan gedownload worden via [www.nationalsportsgovernanceobserver.org](http://www.nationalsportsgovernanceobserver.org). Het (Engelstalige) eindrapport rapport presenteert de bevindingen van de toepassing van de NSGO-indicatoren door de onderzoekspartners in hun respectieve landen. Deze landen zijn Cyprus, Denemarken, België (Vlaanderen), Duitsland, Nederland, Noorwegen, Polen en Roemenië voor de officiële partners, en Brazilië en Montenegro voor de externe partners. Het eindrapport beschrijft ook de methodologie die ten grondslag ligt aan de NSGO-indicatoren. De NSGO-indicatoren, meta-data informatie en implementatie-instructies worden gepresenteerd in een afzonderlijk rapport, dat eveneens kan worden gedownload van de officiële projectwebsite (Geeraert, 2018).

## Overzicht

Voor het Vlaamse luik van het NSGO-onderzoek werden de Vlaamse sportfederaties onderzocht die verantwoordelijk zijn voor zwemmen, handbal, atletiek, triatlon, turnen, voetbal en tennis. Data werden verzameld van juli 2017 tot oktober 2017 en in mei 2018. Een uitgebreide bespreking van de onderzoeksmethode is terug te vinden in het NSGO-eindrapport.

**Tabel 3: Sport, officiële naam en acroniem of afkorting van de onderzochte federaties**

Sport	Official name	Official acronym
Zwemmen	Vlaamse Zwemfederatie	VZF
Handbal	Vlaamse Handbal Vereniging vzw	VHV
Atletiek	Vlaamse Atletiekliga vzw	VAL
Triatlon	Triatlon Vlaanderen	/
Turnen	Gymnastiekfederatie Vlaanderen vzw	Gymfed
Football	Voetbal Vlaanderen	/
Koepelorganisatie	Vlaamse Sportfederatie	VSF
Tennis	Tennis Vlaanderen	/

De gemiddelde NSGO-index van de Vlaamse federaties is 54%, wat overeenkomt met een 'gemiddeld' scorelabel. De studie toont aan dat de federaties goed scoren in bepaalde domeinen van goed bestuur maar achterlopen in andere domeinen. Het is opmerkelijk dat de federaties voornamelijk goed scoren in domeinen waar de overheid een regulerend of ondersteunend beleid voorziet. Het valt te verwachten dat de scores van de Vlaamse federaties in de komende jaren zullen stijgen. De Vlaamse overheid heeft immers in 2017 een code goed bestuur en bijhorende subsidiecriteria vastgelegd. De code en de criteria moedigen vooruitgang aan voor een aantal elementen van goed bestuur waarop de federaties momenteel nog laag scoren. Bijkomende aanmoediging en ondersteuning lijkt echter noodzakelijk om tekortkomingen aan te pakken inzake het betrekken van verschillende belangengroepen in het beleid van de federaties, milieuduurzaamheid, het bestrijden van discriminatie in de sport en gendergelijkheid. Bovendien hebben de Vlaamse federaties weinig of geen strategische plannen inzake maatschappelijke verantwoordelijkheid.

## Resultaten

Het bovenstaande dashboard vat de resultaten grafisch samen. Het toont aan dat de Vlaamse NSGO-index 54% is, wat overeenkomt met een 'gemiddeld' scorelabel. De Vlaamse federaties hebben de hoogste gemiddelde score op de transparantiedimensie, namelijk 66% (goed). De gemiddelde scores voor de dimensies 'democratie' en 'interne verantwoording en controle' zijn respectievelijk 53% en 50%. De federaties behalen de laagste gemiddelde score (46%) op de dimensie 'maatschappelijke verantwoordelijkheid'.

### Dimensie 1: Transparantie

Met betrekking tot de transparantiedimensie hanteren de Vlaamse sportfederaties over het algemeen hoge rapportagestandaarden. Ze behalen bijvoorbeeld hoge scores met betrekking tot de publicatie van belangrijke documenten.

- Alle of de meeste federaties publiceren hun statuten (100%), interne reglementen (88%), sportregels (100%), meerjarenbeleidsplan (88%) en jaarverslag (100%).
- De meeste federaties publiceren de notulen van bestuursvergaderingen (63%) en algemene vergaderingen (75%).
- Alle of de meeste federaties melden het aantal aangesloten clubs (88%).

Over het algemeen is ook de kwaliteit van de rapportage hoog.

- De notulen van de bestuursvergaderingen lichten over het algemeen de beweegredenen achter belangrijke beslissingen toe (75%) en de notulen van de algemene vergaderingen bevatten meestal een samenvatting van de beraadslagingen en de stemmingen (75%).
- De jaarverslagen bevatten over het algemeen informatie over het bereiken van specifieke doelstellingen (75%), financiën (75%) en (mede-)georganiseerde sportevenementen (86%).

Het produceren van deze documenten en informatie vergroot het vertrouwen van belanghebbenden in de werking van de organisatie. Vooral de publicatie van belangrijke beleidsdocumenten zoals het meerjarenbeleidsplan, het jaarverslag en de notulen van bestuursvergaderingen en algemene vergaderingen vergemakkelijkt de externe monitoring van belangrijke beleidsprocessen. Dit zet betrokken functionarissen aan om in het belang van de organisatie en zijn belanghebbenden te handelen.

De federaties rapporteren echter over het algemeen niet over bepaalde belangrijke kwesties.

- Een minderheid van de federaties rapporteert in het jaarverslag over de risico's waarmee de organisatie wordt geconfronteerd (33%), de activiteiten van de statutaire comités (25%) en verklaring van belangenconflicten (25%).

Het nalaten om over dergelijke kwesties te rapporteren tast de kwaliteit van de risicobeoordeling en de interne werking van de comités aan. Een gebrek aan rapportage over belangenconflicten heeft een negatieve invloed op het vertrouwen in beslissingen en verhoogt het risico dat beslissingen op ongepaste wijze worden beïnvloed.

Bovendien rapporteren de federaties onvoldoende over de verloning van bestuurders en leden van het management.

- De helft van de jaarverslagen van de federaties rapporteert over remuneratie.
- Een kleine minderheid rapporteert over het remuneratiebeleid (25%) en de remuneratie van bestuurders (13%) en leden van het management (13%).

Het verloningsbeleid van een private organisatie kan worden aangewend voor eigenbelang. Openbaarmaking van zowel de geldelijke verloning als de verloning in nature en het verloningsbeleid vergemakkelijkt externe monitoring en genereert daarom een krachtig afschrikmiddel voor machtsmisbruik.

Ten slotte hebben de Vlaamse federaties over het algemeen geen formele procedures vastgesteld die zorgen voor een adequate interne rapportering in het kader van het jaarverslag.

- Een kleine minderheid heeft interne procedures geïmplementeerd die zorgen voor tijdige en accurate rapportage in het kader van het jaarverslag (17%).

Een gebrek aan dergelijke procedures verhoogt het risico dat essentiële informatie niet beschikbaar is wanneer het jaarverslag wordt opgesteld.

## Dimensie 2: Democratische processen

Wat betreft de dimensie 'democratische processen' scoren de Vlaamse federaties goed op ongeveer de helft van de principes. Ze behalen zwakke tot slechte scores op de andere helft van de principes. Positief is dat de meeste federaties procedures implementeren en praktijken hanteren die interne beraadslagingen stimuleren.

- In alle federaties komt de algemene vergadering minstens eenmaal per jaar samen, zijn er procedures voor buitengewone vergaderingen van de raad van bestuur en is het toegestaan om in afwezigheid te stemmen.
- In alle federaties heeft het bestuur de afgelopen 12 maanden ten minste vijf keer vergaderd.
- In de meerderheid van de federaties (75%) worden formele procedures vastgelegd voor het opstellen van de agenda voor elke vergadering van de raad van bestuur.
- Een meerderheid van de federaties (62%) heeft formele procedures voor het nemen van beslissingen in de raad van bestuur.

Een open en faire interne beraadslaging draagt bij tot vertrouwen en goede ideeën die het beleid informeren.

De overgrote meerderheid van de Vlaamse sportfederaties heeft democratische verkiezingsregels.

- Alle federaties hebben procedures voor de benoeming en herbenoeming van de leden in het bestuur.
- Alle federaties hebben kiesregels die vastleggen wie mag stemmen, welke meerderheid nodig is om de verkiezing te winnen, hoe stemmen eventueel worden gewogen, welk quorum van toepassing is, en of er eventueel verschillende verkiezingsrondes worden georganiseerd.
- In alle federaties kiest de algemene vergadering rechtstreeks de meerderheid van de leden van het bestuur.
- In de grote meerderheid van de federaties (88%) is vastgelegd dat verkiezingen plaatsvinden op basis van geheime stemmingen.

Goede verkiezingsregels vergroten de kans dat verkiezingen competitief zijn en eerlijk verlopen. Wanneer bestuurders zich moeten verkiesbaar stellen, zijn ze bovendien gemotiveerd om in het belang van hun kiezers te handelen. Geheime stemmingen, ten slotte, verhinderen dat uiteindelijk verkozen bestuursleden vergeldingsmaatregelen nemen tegen diegenen die niet op hen hebben gestemd.

Niet alle Vlaamse sportfederaties beschikken echter over democratische praktijken en procedures die de diversiteit en competentie van het bestuur vergroten. Een eerste probleem betreft de kwaliteit van de bestuurdersprofielen.

- De meerderheid van de federaties (63%) heeft een document dat het gewenste profiel (verantwoordelijkheden, achtergrond, competenties) van elke bestuursfunctie vastlegt.
- Een minderheid van de federaties (38%) baseert deze profielen op de langetermijndoelstellingen van de organisatie.
- In slechts de helft van de federaties heeft algemene vergadering de profielen goedgekeurd.
- Een minderheid (25%) evalueert deze profielen periodiek en wanneer een vacature optreedt.

Bestuurdersprofielen helpen organisaties bij het zoeken naar geschikte kandidaten voor de raad van bestuur. Ze dragen bovendien bij tot een gedifferentieerde en evenwichtige samenstelling van bestuur, wat organisaties helpt om hun doelstellingen beter te bereiken.

Een tweede kwestie die van invloed is op de evenwichtige samenstelling van de raden van bestuur heeft betrekking op de afwezigheid van benoemingscomités.

- Een minderheid van de federaties (38%) heeft een benoemingscomité dat toezicht houdt op het verkiezingsproces van de leden van het bestuur.
- Een minderheid van de federaties heeft formele regels en procedures die garanderen dat de voorzitter van de raad van bestuur niet kan optreden als voorzitter van het benoemingscomité (25%), dat het benoemingscomité zoekt naar kandidaten voor vacante bestuursmandaten (29%), en dat de commissie tekortkomingen identificeert met betrekking tot vaardigheden, expertise en gedifferentieerde samenstelling van het bestuur (29%).
- Geen enkele federatie legt formeel vast dat ten minste één lid van het benoemingscomité geen lid van de raad van bestuur mag zijn.

Het ontbreken van een geschikt benoemingscomité vermindert de kans dat verkiezingen volgens vastgestelde procedures plaatsvinden en dat de organisatie een evenwichtig en bekwaam bestuur heeft.

Een derde probleem met betrekking tot de prestaties van het bestuur betreft het ontbreken van gelimiteerde ambtstermijnen in een aantal federaties.

- Een meerderheid van de federaties (63%) beperkt de termijnen van verkozen leden van de raad van bestuur in de tijd.

Ongelimiteerde ambtstermijnen verhogen risico's met betrekking tot machtsconcentratie en het verliezen van voeling met belanghebbenden. Wanneer dezelfde machtshebbers steeds herverkozen worden ontstaan er geen nieuwe ideeën die bijdragen tot het oplossen van beleidsgerelateerde problemen.

Een laatste punt dat van invloed is op de prestaties van de raad van bestuur is het ontbreken van directe of indirecte vertegenwoordiging van leden in de algemene vergadering in een aantal federaties.

- In 63% van de federaties vertegenwoordigt de algemene vergadering alle aangesloten leden door directe of indirecte vertegenwoordiging.

Wanneer niet alle leden in de algemene vergadering vertegenwoordigd zijn, neemt het risico toe dat het bestuur niet handelt in het belang van alle aangesloten leden.

Een opvallend democratisch probleem in Vlaamse sportfederaties is het gebrek aan deelname van interne belanghebbenden aan het beleidsproces.

- Een minderheid van de federaties heeft een formeel beleid om atleten (14%), scheidsrechters (33%), coaches (40%), vrijwilligers (40%) en werknemers (29%) te betrekken in hun beleidsprocessen.
- Een minderheid van de federaties legt haar meerjarenbeleidsplan vast in overleg met atleten (14%). Niet alle federaties raadplegen coaches (57%) en vrijwilligers (57%) bij het opstellen van het meerjarenbeleidsplan.

- In een minderheid van de federaties zijn atleten (29%) en vrijwilligers (40%) formeel vertegenwoordigd.
- In de meeste federaties zijn echter scheidsrechters (71%) en coaches (71%) formeel vertegenwoordigd.

Een beperkte deelname van de belangrijkste belanghebbenden aan interne beleidsprocessen brengt een aantal risico's met zich mee. Het verkleint de kans dat het gevoerde beleid effectief is, omdat belanghebbenden niet de gelegenheid hebben om gespecialiseerde input te geven en minder geneigd zijn om het beleid uit te voeren omdat ze zich niet betrokken voelen. Bovendien zullen belanghebbenden minder vertrouwen hebben in de procedures en de output van de federaties, wat leidt tot meer weerstand. Dit alles heeft een negatieve impact op het vermogen van de federaties om hun sport te besturen.

Ten slotte nemen de federaties gemiddeld genomen geen adequate maatregelen om gendergelijkheid te waarborgen.

- Geen enkele federatie heeft een formeel beleid gericht op het bevorderen van gelijke toegang tot vertegenwoordiging voor vrouwen en mannen in alle stadia van het besluitvormingsproces.
- Geen federatie implementeert gendergevoelige procedures voor het identificeren van kandidaten voor functies die worden toegekend als onderdeel van personeelsbeleid.
- Geen enkele federatie heeft een genderevenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in het benoemingscomité.
- Een minderheid van de federaties (25%) implementeert gendergevoelige procedures voor het identificeren van kandidaten voor bestuursfuncties.
- Een minderheid van de federaties (17%) onderneemt acties die het combineren van professionele taken en gezinsverantwoordelijkheden faciliteert.

Het ontbreken van gendergevoelige procedures verhoogt het risico op oververtegenwoordiging van één geslacht. In oktober 2017 bevestigde Vlaams minister van sport Philippe Muyters dat vrouwen slechts 13% van de bestuursleden in alle erkende en gesubsidieerde Vlaamse sportfederaties vertegenwoordigen (Muyters, 2017). Deze oververtegenwoordiging van mannen heeft een negatieve invloed op de diversiteit in de raden van bestuur.

### Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

De interne verantwoordings- en controleprocedures in de onderzochte federaties zijn op een gemiddeld niveau. Inzake bepaalde aspecten zijn er adequate procedures. In andere zaken is er echter nog veel ruimte voor verbetering. Dat betekent dat risico's inzake machtsonevenwichtigheden, machtsmisbruik en onethisch gedrag voldoende worden ingeperkt.

Wat betreft de positieve aspecten leggen de meeste onderzochte federaties procedures vast die ervoor zorgen dat de algemene vergadering toezicht kan houden op het bestuur.

- In de meerderheid van de federaties heeft de algemene vergadering een meerjarenbeleidsplan (63%) en een begroting (88%) goedgekeurd.
- In de meeste federaties (88%) omvat het meerjarenplan een financieel plan voor de lange termijn.
- In de meerderheid van de federaties (88%) hebben de leden van de raad van bestuur geen stemrecht in de algemene vergadering.
- In alle federaties keurt de algemene vergadering de jaarlijkse financiële overzichten en het jaarlijkse budget goed.

Er zijn echter belangrijke verbeterpunten.

- In een minderheid van de federaties heeft de algemene vergadering een jaarbeleid goedgekeurd op basis van het meerjarenbeleidsplan (38%).
- In een minderheid van de federaties (13%) garanderen de statuten of interne reglementen dat de algemene vergadering het door het bestuur voorgestelde meerjarenbeleidsplan goedkeurt.
- In een minderheid van de federaties (25%) garanderen de statuten of interne reglementen dat de algemene vergadering het jaarlijkse beleidsplan goedkeurt.

De meeste federaties hebben echter geen procedures die introspectie door de raad van bestuur bevorderen.

- In een minderheid van de federaties (13%) heeft het bestuur de eigen samenstelling en prestaties in de afgelopen twaalf maanden geëvalueerd.

Ook het toezicht van het bestuur op het management is problematisch.

- In de helft van de federaties legt het intern reglement de verantwoordelijkheden en bevoegdheden die aan het management zijn overgedragen vast.
- In een minderheid van de federaties (25%) bepaalt het interne reglement dat het bestuur de bezoldiging van het management bepaalt.
- In een minderheid van de federaties (13%) is het management verplicht om regelmatig en periodiek (minstens vier keer per jaar) aan het bestuur over de bedrijfsvoering en financiële situatie van de organisatie te rapporteren.
- In een minderheid van de federaties (25%) organiseert het bestuur een formele jaarlijkse beoordeling met het management om individuele prestaties te bespreken.

Een positieve vaststelling is dat de meeste federaties een procedure hebben die verzekert dat de raad van bestuur jaarlijks een aantal vergaderingen over belangrijke thema's die verbandhouden met zijn controlefunctie vastlegt.



- In de meeste federaties (75%) heeft het bestuur een document waarin een jaarlijks vergaderrooster wordt vastgelegd.
- In een meerderheid van de federaties (75%) voorziet het vergaderschema voor een vergadering over het budget, de jaarrekening, het beleidsplan en het jaarverslag.

De meeste Vlaamse sportfederaties hebben een duidelijke bestuursstructuur, met afzonderlijke taken voor de verschillende entiteiten.

- In de meeste federaties (88%) bepalen de statuten en / of interne reglementen belangrijke functies binnen het bestuur.
- In de meeste federaties (88%) bepalen de statuten en / of interne reglementen dat het bestuur het algemene beleid van de organisatie bepaalt.
- In de meeste federaties (75%) bepalen de statuten en / of interne reglementen dat het management belast is met het bepalen van het operationele beleid van de organisatie.
- In de meeste federaties (75%) bepalen de statuten en / of interne reglementen de taken van de vaste commissies.

De data geven een gevarieerder beeld weer wat betreft de gedragscode. Hoewel de meeste federaties een gedragscode hebben, variëren de algemene kwaliteit en toepasbaarheid van deze codes.

- Een meerderheid van de federaties heeft een gedragscode die van toepassing is op de bestuursleden (75%), het management (63%) en het personeel (63%).
- In een meerderheid van de federaties (75%) bevatten deze codes een algemene verplichting om integer te handelen.
- In een minderheid van de federaties bevat de gedragscode die van toepassing is op bestuursleden regels over onkosten (38%), geschenken (25%) en belangenconflicten (38%).

Een gelijkaardig beeld is van toepassing op de regels en procedures die bedoeld zijn om belangenconflicten tot een minimum te beperken.

- Een meerderheid van de federaties (75%) heeft procedures voor belangenconflicten die garanderen dat de leden van de raad van bestuur niet mogen deelnemen aan de stemming over beslissingen waarin zij tegenstrijdige belangen hebben.
- In een minderheid van de federaties (25%) worden belangenconflicten gerapporteerd in een register.
- In een minderheid van de federaties (25%) moeten commerciële transacties met een derde, waarmee een directielid een directe of indirecte familiale of commerciële relatie heeft, worden voorgelegd aan de algemene vergadering of aan een instantie die is gemandateerd door de algemene vergadering.
- Een meerderheid van de federaties (88%) definieert in hun statuten de omstandigheden waarin, wegens een ernstig belangenconflict, een persoon niet in aanmerking komt om als bestuurslid te fungeren.

- In de meerderheid van de federaties (75%) zetelen sponsors niet in de raad van bestuur.
- In alle federaties zetelen leden van de interne rechtsorganen niet in de raad van bestuur.

De meeste Vlaamse sportfederaties implementeren financiële controlemechanismen.

De meerderheid van de federaties (71%) heeft een systeem waarin periodiek (significante) financiële transacties onderzocht.

- De meerderheid van de federaties (75%) heeft een financiële drempel voor het afsluiten van contracten met externe partijen die bepaalt vanaf welk bedrag enkel het bestuur bevoegd is.
- Alle federaties hebben een onafhankelijk financieel of auditcomité waarvan de leden worden benoemd door de algemene vergadering.
- De meeste federaties (63%) laten hun jaarrekening en boekhouding controleren door een onafhankelijke en officieel erkende accountant.

Een minderheid van de federaties implementeert echter meer geavanceerde financiële controlemechanisme.

- Een minderheid van de federaties (38%) stelt een systeem in waarin overeenkomsten of betalingen namens de organisatie moeten worden ondertekend door ten minste twee personen.
- Een minderheid van de federaties (33%) stelt een scheiding van taken vast dat bepaalt dat dezelfde persoon geen betalingen zowel kan initiëren als goedkeuren.
- Een minderheid van de federaties (13%) stelt een vereiste vast voor nauwkeurige en duidelijke betalingscategorisaties en beschrijvingen in de financiële rekeningen.

## Dimensie 4: Sociale verantwoordelijkheid

Hoewel de federaties gemiddeld het laagste scoren in de dimensie maatschappelijke verantwoordelijkheid, behalen ze goede scores op bepaalde elementen van deze dimensie.

- Alle federaties geven advies aan hun ledenorganisaties (clubs) op het gebied van management en governance.
- Een meerderheid van de federaties (86%) heeft een aangewezen personeelslid dat verantwoordelijk is voor alle aangelegenheden met betrekking tot de gezondheidsrisico's van sportactiviteiten. Bovendien ondernemen deze federaties acties gericht op het informeren van atleten over de specifieke gezondheidsrisico's van de betreffende sport.
- Alle federaties hebben een aangewezen personeelslid dat verantwoordelijk is voor alle kwesties met betrekking tot de bestrijding van seksuele intimidatie in de sport, werken samen met andere organisaties om seksuele intimidatie in de sport te bestrijden, en hebben een gedragscode gericht op het bevorderen van de fysieke integriteit van atleten.

- Alle federaties implementeren disciplinaire regels om doping te bestrijden, creëren bewustwording voor antidopingregels en hebben formele procedures om samen te werken met de Nationale Anti-Dopingautoriteit.
- De meeste federaties (75%) hebben een formeel beleid voor het verbeteren van de sociale, culturele, educatieve of psychologische omstandigheden van gemarginaliseerde en/ of kwetsbare groepen door middel van sport.
- De meeste federaties (71%) implementeren disciplinaire regels om matchfixing te bestrijden.
- Alle federaties ondernemen acties gericht op het bevorderen van breedtesport.

Op andere gebieden inzake sociale verantwoordelijkheid boeken de federaties zwakkere resultaten.

- Een minderheid van de federaties (14%) onderneemt acties gericht op het creëren van bewustwording inzake discriminatie.
- Geen enkele federatie onderneemt acties gericht op het ondersteunen van (toekomstige) leiders van beide geslachten.
- Een minderheid van de federaties onderneemt acties ter bevordering van de ecologische duurzaamheid van de sportevenementen die zij (mede-)organiseert (14%) en bevordert de uitwisseling van beste praktijken op het gebied van milieuduurzaamheid door haar aangesloten organisaties (13%).

Opvallend is dat zelfs in de meeste gebieden waar de federaties over het algemeen goede scores behalen, ze vaak niet strategisch handelen.

- Een minderheid van de federaties (14%) heeft een formeel beleid dat doelstellingen en specifieke acties vastlegt die gericht zijn op het verminderen van de gezondheidsrisico's van sportactiviteiten.
- Een minderheid van de federaties (14%) heeft een formeel beleid dat doelstellingen en specifieke acties vastlegt ter bestrijding van seksuele intimidatie in de sport.
- Geen enkele federatie heeft een formeel beleid dat doelstellingen en specifieke acties ter bestrijding van doping vastlegt.
- Een minderheid van de federaties (13%) heeft een formeel beleid dat doelstellingen en specifieke acties vastlegt die gericht zijn op het bestrijden van wedstrijdvervalsing in de sport.

Wanneer federaties niet strategisch handelen in deze zaken verkleint dat de kans dat ze een duurzame positieve maatschappelijke impact hebben. Het ontbreken van een strategie houdt in dat het niet duidelijk is waar het beleid van de federaties heengaat, waardoor het minder waarschijnlijk wordt dat ze hun potentieel om een positief effect op de samenleving te hebben, zullen waarmaken.

## Discussie en beleidsimplicaties

Met een gemiddelde NSGO-index van 54% behalen de Vlaamse sportfederaties gemiddelde scores voor goed bestuur. Hoewel de federaties op bepaalde gebieden goed scoren, is er nog veel ruimte voor verbetering.

Wat transparantie betreft publiceren de meeste federaties belangrijke administratieve en beleidsdocumenten, terwijl de kwaliteit van de rapportage over het algemeen hoog is. Specifieke aandacht moet worden besteed aan het verbeteren van de interne rapportageprocedures en het rapporteren over risicobeoordelingen, remuneratie, belangenconflicten en de werking van de statutaire comités.

Met betrekking tot democratische processen behalen de federaties goede scores op procedures en praktijken die interne beraadslagingen en democratische verkiezingen stimuleren. Er is echter nog veel ruimte voor verbetering wat betreft het verbeteren van de kwaliteit van de bestuurdersprofielen, het oprichten van degelijke benoemingscomités en het implementeren van procedures voor gendergelijkheid. Bovendien moeten alle federaties de ambtstermijnen van bestuurders limiteren en ervoor zorgen dat de algemene vergadering alle aangesloten leden vertegenwoordigt. Misschien wel de belangrijkste kwestie die moet worden aangepakt is het algemene gebrek aan betrokkenheid van interne belanghebbenden in de interne beleidsprocessen.

Met betrekking tot interne verantwoording en controle zorgen de federaties in het algemeen voor controle van de raad van bestuur door de algemene vergadering, hebben ze een duidelijke bestuursstructuur, leggen ze een jaarlijks vergaderschema vast en implementeren ze basisprocedures voor belangenconflicten en interne financiële controle. Er is een ruime marge voor verbetering wat betreft de zelfevaluatie door de raad van bestuur en het toezicht op het bestuur door de raad van bestuur. Ook moet er aandacht worden besteed aan het vastleggen van degelijke ethische codes en geavanceerde belangenconflictprocedures en interne financiële controlemechanismen.

Wat ten slotte de dimensie maatschappelijke verantwoordelijkheid betreft, behalen de federaties goede scores als het gaat om het aanbieden van management- en governance-advies aan hun ledenorganisaties (clubs), het beperken van de gezondheidsrisico's van atleten, het bestrijden van seksuele intimidatie, doping en matchfixing, en het bevorderen van sociale inclusie en breedtesport. De federaties scoren zwak op indicatoren die betrekking hebben op het bestrijden van discriminatie in de sport en het bevorderen van gendergelijkheidsbeleid en ecologische duurzaamheid. Bovendien slagen de federaties er over het algemeen niet in om strategisch te handelen inzake maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Hoewel het moeilijk is om een direct oorzakelijk verband vast te stellen, scoren de Vlaamse federaties opmerkelijk goed op elementen van goed bestuur waar de overheid een ondersteunend of regelgevend beleid heeft geïmplementeerd. Bovendien heeft de Vlaamse overheid in 2017 een code goed bestuur en bijhorende subsidiecriteria vastgelegd.

Het valt daarom te verwachten dat de scores van de Vlaamse federaties in de komende jaren zullen stijgen. De code en de criteria moedigen immers vooruitgang aan voor een aantal elementen van goed bestuur waarop de federaties momenteel nog laag scoren. De voortgang van de federaties inzake goed bestuur moet echter nauwlettend worden opgevolgd. Nieuw regelgevend of ondersteunend beleid moet vervolgens worden ontwikkeld met betrekking tot tekortkomingen inzake goed bestuur die blijvend zijn. Op basis van de reikwijdte en inhoud van het beleid dat momenteel wordt geïmplementeerd, lijkt aanvullende actie - door middel van overheids- of sectoraal beleid - noodzakelijk om stakeholderparticipatie, milieuduurzaamheid, het bestrijden van discriminatie in de sport, gendergelijkheid en strategische actie inzake maatschappelijke verantwoordelijkheid te stimuleren.

## Referenties

ASOIF (2016). *ASOIF Governance Task Force (GTF) International Federation (IF) self-assessment questionnaire*. Lausanne: ASOIF. Retrieved from

[http://www.asoif.com/sites/default/files/basic\\_page/if\\_governance\\_questionnaire.pdf](http://www.asoif.com/sites/default/files/basic_page/if_governance_questionnaire.pdf)

Chappelet, J.-L., & Mrkonjic, M. (2013). *Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies*. Lausanne: IDHEAP.

Geeraert, A. (2015). *Sports Governance Observer 2015. The legitimacy crisis in international sports governance*. Copenhagen: Play the Game / Danish Institute for Sports Studies.

Geeraert, A. (2018). *National Sports Governance Observer. Indicators and instructions for assessing good governance in national sports federations*. Aarhus: Play the Game / Danish Institute for Sports Studies.

Geeraert, A., & Drieskens, E. (2016), *Goed bestuur in Vlaamse sportfederaties: een voorstel tot code en indicatoren*. [Good governance in Flemish sports federations: a proposal for a code and indicators] Eindrapport van de studie in het kader van bestek nr. DEP/SPORT/2015/3, KU Leuven, Leuven, available at [http://www.blosokics.be/Sportfederaties/Documents/160615\\_Eindrapport\\_Goed\\_Bestuur\\_in\\_Vlaamse\\_sportfederaties.pdf](http://www.blosokics.be/Sportfederaties/Documents/160615_Eindrapport_Goed_Bestuur_in_Vlaamse_sportfederaties.pdf)

Haufler, V. (2001). *A public role for the private sector. Industry self-regulation in a global economy*. Washington: Carnegie Endowment for International Peace.

Muyters, P. (2017). Answer to question 33 of 11 October 2017 by Imade Annouri. Available at <http://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1343599>

Pieth, M. (2014). *Reforming FIFA*. Zürich: Dike Verlag.

Sport for good governance (2014). *Sport for good governance*. <http://www.s4gg.eu/>.

