

# NATIONAL SPORTS GOVERNANCE OBSERVER

Landenrapport: Nederland

Rapport / September 2018



Frank Van Eekeren



# **NATIONAL SPORTS GOVERNANCE OBSERVER**

## **LANDENRAPPORT: NEDERLAND**

**Titel**

National Sports Governance Observer. Landenrapport: Nederland

**Auteur**

Frank van Eekeren

**Co-auteurs**

Rutger de Kwaasteniet

Haiko Vink

**Layout**

Play the Game

**Foto**

Colourbox

**Drukwerk**

Mercoprint Digital A/S

**Editie**

Eerste editie, Utrecht, september 2018

**Uitgever**

Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Deze publicatie is het landenrapport van Nederland als onderdeel van het internationale project 'National Sports Governance Observer', dat is gecoördineerd door Play the Game. Lees meer over het project op: [www.playthegame.org](http://www.playthegame.org).

E: [f.j.a.vaneeekeren@uu.nl](mailto:f.j.a.vaneeekeren@uu.nl)

W: [www.uu.nl/medewerker/f.vaneeekeren](http://www.uu.nl/medewerker/f.vaneeekeren)

Het is toegestaan te citeren uit dit rapport met de juiste verwijzing.

The National Sports Governance Observer is gefinancierd door de Europese Commissie vanuit het Erasmus+ programma. De Commissie is niet verantwoordelijk voor enige communicatie en publicatie vanuit het project of het gebruik van informatie uit dit rapport.



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

## Inhoud

Samenvatting.....	6
Introductie.....	7
Methode .....	9
Resultaten.....	12
Dimensie 1: Transparantie .....	12
Dimensie 2: Democratie .....	13
Dimensie 3: Interne verantwoording en controle.....	15
Dimensie 4: Maatschappelijke verantwoordelijkheid.....	16
Conclusie en discussie.....	19

## Samenvatting

Acht Nederlandse sportbonden zijn onderzocht op hun 'good governance'. Het onderzoek, uitgevoerd in het najaar van 2017 door het Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschappen van de Universiteit Utrecht, is onderdeel van het project The National Sport Governance Observer (NSGO), gefinancierd door de Europese Commissie. In dit project is hetzelfde onderzoek gedaan in acht andere Europese landen. De bonden zijn onderzocht op de dimensies transparantie, democratie, interne verantwoording en controle en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

De Nederlandse sportbonden komen uit op een score van 60% in de NSGO index. Dit wordt beoordeeld als 'goed'. Van de negen deelnemende landen in het NSGO project staat Nederland daarmee op de derde plaats, achter Noorwegen en Denemarken. Gemiddeld scoren de Nederlandse bonden het hoogst op de dimensie transparantie (66%), gevolgd door de dimensies maatschappelijke verantwoordelijkheid (61%), interne verantwoording en controle (59%) en democratie (54%).

De verschillen tussen de Nederlandse bonden zijn tamelijk groot, vooral op de dimensie maatschappelijke verantwoordelijkheid. Desondanks kan geconcludeerd worden dat de bonden zich bewust zijn van het belang van good governance en aan veel onderdelen ervan aandacht besteden. Zo is veel relevante informatie toegankelijk, waardoor buitenstaanders in staat zijn de interne werking van de bond te monitoren, en scoren alle bonden goed op intern en extern financieel toezicht.

Daarnaast is er ruimte voor verbetering. Het meest opvallend is dat de bondsbesturen zichzelf nog wel eens willen ontzien. Onduidelijkheden over bevoegdheden van benoemingscommissies, weinig openheid over vergoedingen, niet altijd duidelijke afspraken en openheid over de gronden waarop iemand uit zijn bestuursfunctie ontheven kan worden, het veelal ontbreken van extern toezicht op het functioneren van het bestuur, geen afspraken rondom gendergelijkheid en het regelmatig ontbreken van evaluaties over de impact van beleid - het zijn allen zaken die voor verbetering vatbaar zijn. Het relatief laag scoren op de combinatie van deze indicatoren maakt dat er bij interne en externe stakeholders vragen kunnen rijzen over de samenstelling, werking en het voorbeeldgedrag van het bestuur.

Het onderzoek roept de vraag op in hoeverre het goed sportbestuur in Nederland verder kan worden gestimuleerd, zodanig dat de verbeterpunten uit de NSGO daadwerkelijk aandacht krijgen binnen de bonden. De vraag is vervolgens of dit een zaak is van de sport alleen of dat verandering door externe partijen gestimuleerd dient te worden. Het aanpassen van de huidige Code Goed Sportbestuur – een concreet actiepoint in het recent verschenen Sportakkoord - kan in dit proces een belangrijke rol spelen.

## Introductie

‘Good governance’ – in het Nederlands vaak vertaald als fatsoenlijk bestuur - staat expliciet op de agenda van de sport, zowel binnen de EU als in Nederland. Het thema is niet in de laatste plaats geagendeerd vanwege diverse voorbeelden van onfatsoenlijk bestuur in internationale sportfederaties, in zaken met betrekking tot corruptie, doping en matchfixing. Deze zaken hebben niet alleen geleid tot wereldwijde aandacht, maar ook tot het toenemende besef dat het hier geen incidenten betreft: deze zaken kunnen voorkomen in, en voortkomen uit, het systeem waarin de sport zichzelf organiseert en bestuurt.

Tegelijkertijd wordt van sportorganisaties op alle niveaus – van lokale vereniging tot nationale sportbond - in toenemende mate verwacht dat zij, in ruil voor publieke (financiële) ondersteuning, bijdragen aan maatschappelijke doelen, zoals het bevorderen van sportparticipatie en gezondheid, sociale inclusie en gender gelijkheid. Ook deze uitdaging is niet los te zien van de manier waarop de sport zichzelf organiseert en bestuurt.

Deze context roept de vraag op hoe goed de governance van Nederlandse sportbonden is. In dit rapport geven we antwoord op deze vraag.

### *Good governance instrument*

In de bestuurskunde wordt good governance gezien als een manier om misstanden te helpen voorkomen, of er beter mee te kunnen omgaan, en maatschappelijke uitdagingen aan te kunnen gaan. De Europese Commissie heeft de afgelopen jaren verschillende projecten met betrekking tot good governance in de sport ondersteund. Binnen een van deze projecten ontwikkelden zes Europese Universiteiten – waaronder de Universiteit Utrecht – de ‘Sport Governance Observer’. Met dit instrument kunnen internationale sportfederaties snel worden doorgelicht en worden geadviseerd over good governance.

Ditzelfde instrument vormt nu de basis voor de ‘National Sport Governance Observer’ (NSGO), gericht op nationale sportbonden. Gefinancierd vanuit het EU Erasmus+ programma wordt dit instrument, in negen landen (België, Cyprus, Denemarken, Duitsland, Nederland, Noorwegen, Montenegro, Polen en Roemenië) toegepast. Doel van het project is het ondersteunen en inspireren van sportbonden om de kwaliteit van het bestuur te verhogen. Naast het toepassen van het instrument behoort advisering en kennisuitwisseling tot de kern van het project.

De vraag ‘hoe goed is de governance van Nederlandse sportbonden’ beantwoorden we met behulp van dit instrument.

### *Goed sportbestuur in Nederland*

In Nederland verscheen in 2005 het rapport ‘De 13 aanbevelingen van Goed Sportbestuur’, ook bekend als de ‘Code Goed Sportbestuur’. De Algemene Ledenvergadering van NOC\*NSF besloot na verschijning van dit rapport om NOC\*NSF dit thema verder uit te laten dragen. Hierna zijn sportbonden gestimuleerd om hun eigen interne regelingen in overeenstemming te brengen met deze code. NOC\*NSF ondersteunt de bonden hierbij. Ook heeft de sportkoepel een aantal aanbevelingen uit de Code opgenomen in de minimale

kwaliteitseisen voor bonden. Recent nog voegde de koepelorganisaties de verplichte zelfevaluatie door besturen toe aan de minimale kwaliteitseisen.

Sinds 2005 is de omgeving waarin sportbonden opereren dynamischer geworden. Denk hierbij aan de ambities die de politiek en de sportorganisaties uitspreken over de rol van de sport in de samenleving en aan de veranderende wensen van sportconsumenten. Ook moeten sportbonden reageren op incidenten die zich in de Nederlandse sport voordoen, zoals geweld op het veld en seksueel grensoverschrijdend gedrag. Daarbij zijn de opvattingen over wat acceptabel is, en wat niet, in onze samenleving aan verandering onderhevig. Technologische vernieuwingen bieden bonden tal van mogelijkheden, maar zorgen er bijvoorbeeld ook voor dat matchfixing vereenvoudigd wordt. Tevens voelen sportbonden de noodzaak om te komen tot een duurzaam financieringsmodel.

Als gevolg van de snel veranderende omstandigheden en complexer wordende taken maken veel bonden een transitieproces door, waarbij zij veelal zoeken naar mogelijkheden om efficiënt en effectief te werken en tegelijkertijd de ledenstructuur overeind te houden. Het aanpassen van de huidige Code Goed Sportbestuur is, mede vanwege deze veranderende context, genoemd als actiepoint in het recent verschenen Sportakkoord.

#### *Doel van het onderzoek en structuur van het rapport*

Het doel van het onderzoek, uitgevoerd door het Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschappen (USBO) van de Universiteit Utrecht, is het beter inzicht verkrijgen in het *fenomeen* good governance bij sportbonden, door het verzamelen en interpreteren van data bij een aantal geselecteerde sportbonden in Nederland.

Door het toepassen van het onderzoeksinstrument National Sport Governance Observer (NSGO) wordt op een zo gestructureerde, valide en betrouwbaar mogelijke wijze inzicht verkregen in formele aspecten van good governance. Het gebruik van de NSGO maakt vergelijking tussen bonden en tussen landen mogelijk, net als het doen van uitspraken over sterke en te verbeteren aspecten van good governance op diverse geaggregeerde niveaus.

In dit rapport worden de bevindingen van het onderzoek onder de Nederlandse sportbonden kort en bondig gerapporteerd. De bevindingen monden uit in sterke punten en (mogelijke) verbeterpunten voor het sportbestuur in Nederland. Het rapport trapt af met een beschrijving van de onderzoeksmethode, inclusief uitleg over de gebruikte dimensies, principes en indicatoren. Daarna volgt een beschrijving van de belangrijkste bevindingen en het rapport sluit af met de conclusies en punten voor discussie.



## Methodie

De NSGO is ontwikkeld op basis van de Sports Governance Observer 2015 en opgebouwd uit vier dimensies, te weten transparantie, democratie, interne verantwoording en controle en maatschappelijke betrokkenheid. In wetenschappelijke literatuur worden deze dimensies als meest relevant gezien vanwege hun positieve impact op de legitimiteit, effectiviteit en weerbaarheid tegen onethische praktijken in organisaties.

Zo draagt transparantie bij aan het vertrouwen in de organisatie en zet het bestuurders en medewerkers aan om beter te presteren. Democratie leidt tot effectief beleid aangezien stakeholders hun specialistische kennis aan het besluitvormingsproces kunnen bijdragen en zorgt voor eenvoudiger acceptatie van beleid omdat stakeholders zich betrokken voelen. Daarbij zorgt een open debat voor effectievere oplossingen. Vrije, eerlijke en competitieve verkiezingen zetten bestuurders aan tot betere prestaties.

Interne verantwoording en externe controle stimuleren organisaties om te leren van ervaringen en zij verminderen de kans op machtsongelijkheid, misbruik van macht en onethisch gedrag. Het laten zien van maatschappelijke betrokkenheid heeft een positief effect op de legitimiteit aangezien het het vertrouwen van de buitenwereld in de organisatie versterkt. Een positieve relatie met interne en externe stakeholders draagt bovendien bij aan effectief beleid.

Iedere dimensie is uitgewerkt in een aantal principes (in totaal 46), die worden gemeten via in totaal 274 indicatoren. Deze indicatoren zijn zodanig opgesteld dat ze met 'ja' of 'nee' beantwoord kunnen worden. Op deze manier kan good governance eenduidig gemeten worden aan de hand van duidelijk geformuleerde criteria. In specifieke gevallen kan het voorkomen dat indicatoren niet van toepassing zijn. In dat geval wordt de betreffende indicator niet meegewogen in de totale score.

In de analyse wordt op verschillende manieren naar de scores gekeken: de opbrengst per indicator, de score per principe (de gemiddelde score van het aantal indicatoren dat valt onder het principe) en de score per dimensie (de gemiddelde score van het aantal principes dat valt onder de dimensie). De NSGO is niet ontwikkeld als een standaard voor good governance. Zij is zodanig samengesteld dat het een holistische meting van een breed scala aan good governance parameters mogelijk maakt - van basis indicatoren tot 'state of the art' indicatoren. Om deze reden kan niet verwacht worden dat sportbonden overal 'ja' op zullen of kunnen scoren.

### *Selectie van bonden*

Binnen het NSGO-project is het mogelijk maken van vergelijking tussen bonden en landen een belangrijk criterium geweest, waardoor de verschillende onderzoeksinstellingen hebben afgesproken de keuze van bonden binnen de sample op elkaar af te stemmen. Daarbij is overeen gekomen dat in alle landen minimaal vijf bonden van dezelfde sporten worden onderzocht, volgens een gestandaardiseerde methode voor alle onderzoekspartners. Er is gekozen voor de sporten voetbal, handbal, zwemmen, tennis en

atletiek vanwege hun historische belang bij Olympische Spelen en hun belang en populariteit in Europa. Ook is in alle landen de nationale sportkoepel onderzocht, in Nederland betreft dit NOC\*NSF.

Daarnaast stond het ieder onderzoeksinstituut vrij minimaal twee aanvullende sportbonden te onderzoeken, waarbij rekening gehouden diende te worden met de omvang en het belang van de betreffende sport in het betreffende land. Vanuit deze rationale koos USBO voor de KNGU en KNHB.

Alle bonden en NOC\*NSF zijn vooraf geïnformeerd over het onderzoek. Het stond hen vrij al dan niet mee te werken. Alle bonden kozen ervoor mee te werken.

#### *Werkwijze*

Gedurende de periode juni 2017 tot oktober 2017 heeft USBO de NSGO toegepast. Het onderzoek is uitgevoerd door Milena Alcorta, Menno Berg, Diede Dwars, Querian Eijgensteijn, Maaïke Hofmeijer, Patrick de Mooij, Floortje Popken, Jorik Reins, Marieke Reitsma en Haiko Vink (allen studenten van de masteropleiding Sportmanagement en Sportbeleid), onder begeleiding van dr. Frank van Eekeren (senior onderzoeker).

De werkwijze gedurende het onderzoek bestond uit zes fasen:

*Fase 1:* Selecteren en contacteren van de sportbonden. Dit vond plaats in april en mei 2017. De geselecteerde bonden is verteld wat het onderzoek inhoudt en welk proces doorlopen zou worden. Iedere bond benoemde een contactpersoon die de onderzoekers behulpzaam kon zijn bij het vergaren van informatie.

*Fase 2:* Data verzameling en voorlopige toekenning van scores. De onderzoekers voerden deskresearch uit, waarbij zij de website, statuten, interne regelingen en andere relevante documenten bestudeerden en omzetten in een eerste score en een overzicht van ontbrekende informatie.

*Fase 3:* Feedback. De onderzoekers hielden interviews met de bonden waarin zij verzochten de aanvullende informatie aan te reiken of inzichtelijk te maken.

*Fase 4:* Tweede ronde van voorlopige toekenning van scores. De onderzoekers pasten de scores aan op basis van de feedback uit fase 3. Per score beschreven zij op welke basis zij tot een score zijn gekomen.

*Fase 5:* Laatste feedbackronde. De onderzoekers stuurden de scores aan de bonden en hielden een interview over de punten waarop de sportbond het oneens was met de score. Indien aanvullend bewijs kon worden aangevoerd kon dat reden zijn de score aan te passen.

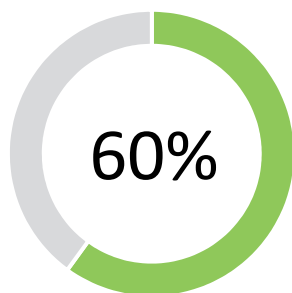
*Fase 6:* Definitieve toekenning van scores. De onderzoekers stellen de definitieve scores van en informeren de bonden hierover. Op een bond na hebben de onderzoekers een eindrapport opgesteld voor de bond, met daarin naast de scores ook een overzicht van mogelijke verbeterpunten en aanbevelingen.

Om te zorgen dat de verschillende onderzoekers de indicatoren op dezelfde wijze scoorden zijn twee groepsbijeenkomsten gehouden: tussen fase 1 en 2 en tussen fase 5 en 6. Daarnaast heeft de onderzoeker met alle onderzoekers afzonderlijk gesproken over hun werkwijze en analyses en alle scores gecontroleerd. Tevens stemde hij af met de projectleider van het NSGO-project, waardoor ook eenduidig is gescoord op Europees niveau.

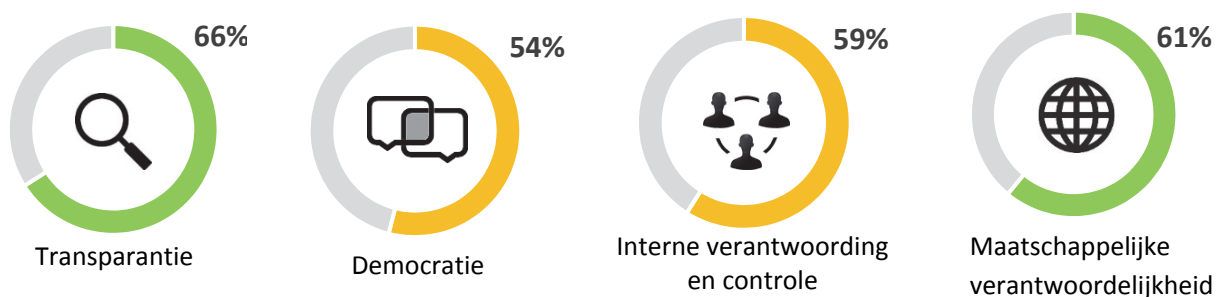
## Resultaten

De Nederlandse sportbonden die deel uitmaken van dit onderzoek komen uit op een score van 60% in de NSGO index. Dit wordt beoordeeld als 'goed'. Van de negen deelnemende landen in het NSGO project staat Nederland daarmee op de derde plaats, achter Noorwegen en Denemarken.

**Figuur 1: Nederland totaalscore NSGO index**



**Figuur 2: Nederlandse scores op de vier NSGO dimensies**



Gemiddeld scoren de Nederlandse bonden het hoogst op de dimensie transparantie (66%), gevolgd door de dimensies maatschappelijke verantwoordelijkheid (61%), interne verantwoordelijkheid en controle (59%) en democratie (54%).

De navolgende paragrafen lichten deze scores nader toe.

### Dimensie 1: Transparantie

Van de vier dimensies scoren de Nederlandse sportbonden gemiddeld het hoogst op de dimensie transparantie. Bovendien is de spreiding tussen de bond die de hoogste scores behaalt en de bond die de laagste scores behaalt op deze dimensie het minst.

Alle onderzochte bonden behalen een maximale score op het principe 'the organization publishes its statutes, internal regulations, organigram, sport rules and multi-annual policy plan on its website', een bijna maximale score (96%) op 'the organization publishes information about its members on its website' en een hoge score op 'the organisation publishes the agenda and minutes of its general assembly meeting on its website' (91%).

De laagste scores (beide 34%) worden behaald op de principes 'the organisation publishes board decisions on its website' en 'the organization publishes its regulations and reports about the remuneration of its board members and management on its website'. Mogelijk is dit laatste verklaarbaar uit de culturele context in Nederland, waarin het niet gebruikelijk is open te zijn over vergoedingen. Overigens is er een bond die desondanks een score behaalt van 75%.

Samengevat bestaat er binnen de bonden veel openheid over statuten, interne reglementen, meerjarenplan, agenda, notulen ALV en aangesloten leden. Veel minder openheid is er over remuneratie (inkomen en vergoedingen) van bestuurders en directie en besluitvorming van het bestuur. Opvallend is dat de Algemene Vergadering en lange termijn besluitvorming in de vorm van jaarverslagen voor buitenstaanders goed te volgen zijn, terwijl dit veel minder is als het gaat om beleid/beslissingen vanuit het bestuur.

De scores van de acht bonden op een rij:

Principle number	Principle	Average score
1	The organisation publishes its statutes/ constitution, internal regulations, organisation chart, sports rules and multi-annual policy plan on its website.	100%
2	The organisation publishes the agenda and minutes of its general assembly meeting on its website.	91%
3	The organisation publishes board decisions on its website.	34%
4	The organisation publishes information about its board members on its website.	44%
5	The organisation publishes information about its members (athletes and clubs) on its website.	96%
6	The organisation publishes an annual report, including financial statements, on its website.	64%
7	The organisation publishes regulations and reports on the remuneration, including compensation and bonuses, of its board members on its website.	34%

## Dimensie 2: Democratie

Van de vier dimensies scoren de acht bonden het laagst op democratie (54%). De bond met de hoogste score behaalt 72%, de bond met de laagste score 39%. De hoogste scores (beide 88 %) worden behaald op de principes 'the organisation has established term limits as well as a retirement schedule' en 'the general assembly represents all affiliated members and meets at least once a year'. Ook hoog scoort 'board members are (re)elected in a democratic way and conform clear procedures' (84%). Vijf bonden behalen hier een 100% score.

De relatief lage totaalscore wordt voor een deel veroorzaakt door de lage scores op de principes die gaan over het betrekken van stakeholders. Over het algemeen hebben bonden expliciete afspraken over de betrokkenheid van atleten in de besluitvorming. Dit

geldt echter niet voor de betrokkenheid van scheidsrechters, coaches en vrijwilligers. De laagste score behalen de bonden op het principe 'the organisation ensures the participation of volunteers its policy processes' (25%). In de praktijk wordt de betrokkenheid van deze stakeholders veelal geborgd vanwege inspraak van de leden – veelal zijn deze stakeholders ook lid van de bond en hebben zij op deze wijze inspraak.

Een opvallend lage score (27%) behalen de bonden op het principe 'the organization has a nomination committee'. De benoeming van bestuurders verloopt procedureel conform algemeen geldende democratische normen, maar bonden hebben vaak geen benoemingscomité met duidelijke bevoegdheden, waardoor schimmig is wie wordt gevraagd en voorgedragen, en wie niet.

Een opvallende, relatief lage score (28%) wordt behaald op 'the organization has a policy on stimulating gender equality'. Een bond behaalt op dit principe een 100% score. Deze lage score is des te opvallender omdat de praktijk zichtbaar maakt dat bonden wat dit principe betreft niet op hun lauweren kunnen rusten. In Nederland maken vrouwen voor 19% deel uit van de besturen van sportfederaties, 35% van de bonden heeft geen enkele vrouw in het bestuur (van de onderzochte Nederlandse bonden in het NSGO project betrof dit er een) en slechts bij een bond ligt dat percentage op 50% (Van Liere, 2017).

Ook opvallend is dat geen enkele bond een quorum van minimaal 75% hanteert bij de Algemene Vergadering en bestuursvergaderingen, terwijl dit internationaal een veel gehanteerde norm is. Twee bonden hanteren een quorum van 50%, de andere bonden hebben geen quorum vastgesteld. Wellicht is dit te verklaren vanuit de praktijk waarin bij ALV lage opkomsten voorkomen en veel bonden zijn bezig om andere representatievormen in te voeren. Wel zijn tussenvormen zichtbaar, zoals een bond waarbij het quorum van 50% geldt voor bepaalde onderwerpen (benoeming bestuursleden, vaststellen jaarrekening).

De gemiddelde scores van de acht bonden op een rij:

Principle number	Principle	Average score
8	Board members are democratically (re-)appointed according to clear procedures.	84%
9	The organisation takes steps to achieve a differentiated and balanced composition of its board.	47%
10	The organisation has a nomination committee.	27%
11	The organisation establishes a quorum (a minimum number of attendees required to conduct business and to cast votes) in its statutes or internal regulations for the board and the general assembly.	47%
12	The organisation has established term limits as well as a retirement schedule.	88%
13	The general assembly represents all affiliated members and meets at least once a year.	88%
14	The board meets regularly.	53%
15	The organisation ensures the participation of athletes its policy processes.	59%
16	The organisation ensures the participation of referees its policy processes.	32%
17	The organisation ensures the participation of coaches its policy processes.	32%
18	The organisation ensures the participation of volunteers its policy processes.	25%
19	The organisation ensures the participation of employees its policy processes	75%
20	The organisation implements a gender equality policy.	28%

### Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Binnen de dimensie interne verantwoording en controle bestaat een behoorlijke spreiding in scores tussen de principes. Dit betekent dat de verschillen tussen bonden groot zijn. Zij hebben voor alle principes aandacht, maar zij scoren niet op alle onderdelen (indicatoren) even goed.

De hoogste score (78% ) behalen de bonden op het principe: 'The general assembly supervises the board appropriately'. Ook passen de bonden over het algemeen een duidelijke organisatiestructuur toe, waarbij rekening wordt gehouden met het principe van scheiding der machten (76%).

Alle bonden zorgen voor goed intern en extern financieel toezicht, maar nauwelijks voor externe evaluatie en toezicht op de eigen samenstelling en werking. De laagste gemiddelde score (27%) is zichtbaar bij het principe 'the board annually evaluates its own composition and performance'. Een bond is de uitzondering met een 100% score.

Opvallend is tevens de relatief lage score (31%) op 'the board establishes procedures regarding the premature resignation of board members'. Er is slechts een bond die in het intern reglement procedures heeft vastgelegd inzake het tussentijds aftreden van leden van de raad van bestuur bij gebrekkig functioneren en bij herhaaldelijke absentie.

Een ander verbeterpunt betreft de klachtenregeling. Het voorkomen van negatieve gevolgen voor klokkenluiders is slechts bij twee bonden geregeld, terwijl dit is een cruciale voorwaarde is voor mensen om klachten in te dienen.

De gemiddelde scores van de acht bonden op een rij:

Principle number	Principle	Average score
21	The general assembly supervises the board appropriately.	76%
22	The board establishes procedures regarding the premature resignation of board members.	31%
23	The organisation defines in its statutes those circumstances in which, due to a serious conflict of interest, a person is ineligible to serve as a member of the board.	58%
24	The organisation applies a clear governance structure according to the principle of separation of powers.	78%
25	The board supervises management appropriately.	61%
26	The organisation has an internal financial or audit committee.	50%
27	The organisation implements a financial control system.	55%
28	The board annually evaluates its own composition and performance.	27%
29	The organisation's finances are externally audited by an independent auditor.	71%
30	The organisation has or recognises a code of conduct applicable to the members of the board, management and personnel.	70%
31	The board establishes clear conflicts of interest procedures that apply to the members of the board.	53%
32	The board establishes procedures for the processing of complaints in the internal regulations.	67%
33	The organization's decisions can be contested through internal or external mechanisms.	68%
34	The board adopts an annual meeting schedule.	68%

#### Dimensie 4: Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Op de dimensie maatschappelijke betrokkenheid is de spreiding van scores tussen bonden het grootst. Een bond behaalt op alle 91 indicatoren een bijna maximale score (gemiddeld 90%), een andere bond komt niet verder dan 31%.

De hoogste score (92%) wordt behaald op het principe 'the organisation implements a policy on promoting sport for all'. Dit mag geen verbazing wekken gezien de ontstaansgeschiedenis van de georganiseerde sport in Nederland en de van oudsher verbondenheid van top- en breedtesport binnen de bonden. In veel andere landen is dit veel minder vanzelfsprekend.



Een andere hoge score (85%) behalen de bonden op het principe dat aandacht vraagt voor de bestrijding van seksueel grensoverschrijdend gedrag in de sport. Het is een actueel thema in Nederland waar bonden actie op ondernemen. Drie bonden scoren hier 100%. Ook besteden de bonden relatief veel aandacht aan dopingbestrijding.

Ook scoren de bonden relatief hoog (82%) als het gaat om het adviseren van ledenorganisaties op het gebied van management en governance. Er is bij de bonden aandacht voor: zo doen alle acht onderzochte bonden aan kennisoverdracht aan hun verenigingen inzake management en governance.

Relatief weinig aandacht (31%) is er voor het principe 'the organisation implements a policy to promote gender equality in sport' - al is dit principe bij sporten als handbal, hockey en gymnastiek wellicht ook minder urgent.

De laagste score (27%) behalen de acht bonden op het principe 'the organisation implements a policy for the promotion of environmental sustainability'. Het roept de vraag op of bonden milieuduurzaamheid niet als hun taak zien of ze niet weten op welke manier ze beleid kunnen maken.

Tot slot is het opvallend dat door alle principes van deze dimensie heen zichtbaar is dat besturen de impact van hun beleid op maatschappelijke betrokkenheid niet of nauwelijks evalueren.

De gemiddelde scores van de 8 bonden op een rij:

<b>Principle number</b>	<b>Principle</b>	<b>Average score</b>
<b>35</b>	The organisation offers consulting to its member organisations in the areas of management or governance.	82%
<b>36</b>	The organisation implements a policy aimed at mitigating the health risks of sporting activities.	63%
<b>37</b>	The organisation implements a policy on combating sexual harassment in sport.	85%
<b>38</b>	The organisation implements an anti-doping policy.	73%
<b>39</b>	The organisation implements a policy on social inclusion through sport.	67%
<b>40</b>	The organisation implements a policy combating discrimination in sport.	52%
<b>41</b>	The organisation implements a policy to promote gender equality in sport.	31%
<b>42</b>	The organisation implements a policy to combat match-fixing.	48%
<b>43</b>	The organisation implements a policy for the promotion of environmental sustainability.	27%
<b>44</b>	The organisation implements a policy on promoting the dual career of athletes.	60%
<b>45</b>	The organisation implements a policy on promoting sport for all.	92%
<b>46</b>	The organisation ensures the fair treatment of professional athletes.	40%

## Conclusie en discussie

Geconcludeerd kan worden dat de onderzochte bonden zich bewust zijn van het belang van good governance en aan veel onderdelen ervan aandacht besteden. In de internationale vergelijking met acht andere Europese landen doen de Nederlandse bonden het goed.

De dimensie waar zij het best op scoren is 'transparantie'. Veel relevante informatie is toegankelijk, waardoor buitenstaanders in staat zijn de interne werking van de bond te monitoren. Zo geven alle bonden inzicht in hun interne regelingen en meerjarenplannen.

De laagst scorende dimensie is 'democratie'. Dit is vooral te wijten aan het veelal ontbreken van vastgelegde selectie- en benoemingsprocedures voor bestuursleden, lage vastgelegde betrokkenheid van stakeholders bij het tot stand komen van beleid en het ontbreken van beleid gericht op het betrekken van vrouwen in besturen.

Op de dimensie 'intern toezicht en controle' scoren alle bonden goed op intern en extern financieel toezicht. Zij zorgen echter niet of nauwelijks voor extern toezicht op het functioneren van het bestuur.

Het verschil in aandacht en beleid omtrent de dimensie 'maatschappelijke betrokkenheid' is aanzienlijk. Zo voldoet een bond voor 90% aan de indicatoren gericht op zaken als het ondersteunen van de ledenorganisaties, het bestrijden van dopinggebruik, matchfixing en seksueel grensoverschrijdend gedrag en het bevorderen van inclusie. Een ander voor slechts 30%.

Naast de diverse sterke punten, is het meest opvallend dat de bondsbesturen zichzelf nog wel eens willen ontzien. Onduidelijkheden over bevoegdheden van benoemingscommissies, weinig openheid over vergoedingen, niet altijd duidelijke afspraken en openheid over de gronden waarop iemand uit zijn bestuursfunctie ontheven kan worden, het veelal ontbreken van extern toezicht op het functioneren van het bestuur, geen afspraken rondom gendergelijkheid en het regelmatig ontbreken van evaluaties over de impact van beleid - het zijn allen zaken die voor verbetering vatbaar zijn.

Het relatief laag scoren op de combinatie van deze indicatoren maakt dat er bij interne en externe stakeholders vragen kunnen rijzen over de samenstelling, werking en het voorbeeldgedrag van het bestuur. Dit kan tot gevolg hebben dat stakeholders minder vertrouwen in de besturen hebben en dat er minder draagvlak is voor hun besluiten en beleid.

Het onderzoek roept een aantal vragen ter discussie op:

- Op welke manier kan het goed sportbestuur in Nederland verder worden gestimuleerd, zodanig dat de verbeterpunten uit de NSGO daadwerkelijk aandacht krijgen binnen de bonden?

- Is dit een zaak van de sport alleen of dient dit met externe partijen gerealiseerd te worden?
- Op welke manier kan de NSGO daar een rol in spelen?

Het aanpassen van de huidige Code Goed Sportbestuur, dat wordt genoemd als concreet actiepunt in het recent verschenen Sportakkoord, kan in dit proces een belangrijke rol vervullen.

