Bijlage IV: Samenvatting instrumenten meta-analyse

SGO

De Sports Governance Observer (SGO) is een Governance-instrument voor internationale sportorganisaties. De SGO komt voort uit het *Action for Good Governance in International Sports Organisations* (AGGIS) project dat gefinancierd werd door de Europese Unie en werd uitgevoerd in 2012 en 2013 (Play the Game, 2017). Het project werd gestart om richtlijnen voor goed bestuur op te stellen, het debat te stimuleren en om de stand rond de kwaliteit van het bestuur in kaart te brengen (Geeraert, 2015). De ontwikkeling van de SGO als Governance-instrument was één van de belangrijkste uitkomsten van het project. Met behulp van het instrument kan de prestatie van de organisatie met betrekking tot criteria van goed bestuur gemeten worden en vergeleken worden met andere organisaties. Op deze manier kunnen bestuurders van internationale sportbonden worden geïnformeerd over de staat van het bestuur en worden bestuurders in staat gesteld om aan de hand van deze informatie het bestuur van de organisatie te verbeteren.

Aanleiding voor ontwikkeling van het instrument vormde de aanname dat er geen algemeen geaccepteerde, uitgebreide en praktische set van indicatoren voor goed bestuur in de sport bestond (Geeraert, 2015). De SGO probeert dit gat te vullen. Recentelijk is besloten om de SGO uit te breiden naar een versie die geschikt is voor nationale sportorganisaties: de National Sports Governance Observer (NSGO) (Play the Game, 2017). Doel van de NSGO is om bestuurders van nationale sportorganisaties te assisteren en te inspireren in het verbeteren van hun bestuurlijke kwaliteit. Het project zal in de loop van 2017-2018 gaan plaatsvinden.

In eerste instantie bestond het instrument uit een checklist van elementen die volgens deskundigen van vitaal belang zijn voor het besturen van internationale sportbonden. Later werd de checklist getransformeerd naar een praktisch instrument waar door middel van een scoresysteem de kwaliteit van het bestuur van internationale sportbonden kan worden beoordeeld. Het doel van het instrument is om de kwaliteit van het bestuur vast te stellen en te analyseren zodat het verbeterd kan worden. Door het scoresysteem van de SGO, functioneert het instrument als een beoordeling. Dit wordt mogelijk gemaakt doordat een uitgebreide lijst van indicatoren (zie bijlage I) is opgesteld die aangevuld zijn met duidelijke eisen voor iedere score per categorie en een toelichting op het belang van de relevante indicator. Door het invullen van deze lijst van indicatoren worden bestuurders geïnformeerd over standaarden van goed bestuur en door deze kennis kunnen zij hun toekomstige activiteiten afstemmen met de informatie die zij vanuit dit instrument verkrijgen over tekortkomingen en sterktes van hun bestuurlijke prestaties. Door deze duidelijk uitgewerkte omschrijving en scoremogelijkheden is het instrument makkelijk te gebruiken voor niet alleen wetenschappers, maar ook bestuurders in de praktijk.

De SGO bestaat uit vier thema's: *transparantie, democratie, checks & balances* en *solidariteit* (ibid.). Bij elk thema zijn verschillende indicatoren opgesteld, 36 in totaal. Op elke indicator kan een score van 1 (helemaal niet voldaan) tot en met 5 (state of the art) worden behaald. Op deze manier wordt ieder thema gedetailleerd in kaart gebracht. Aan de hand van deze scores wordt een totaal score berekend en in procenten van de hoogst mogelijke score uitgedrukt. Alle indicatoren tellen even

zwaar. De SGO kan dus omschreven worden als een meetinstrument om op een objectieve manier de kwaliteit van het bestuur van internationale sportbonden in kaart te brengen.

GGGS-instrument

Good Governance in Grassroots Sports (GGGS) is een transnationaal project gericht op het verbeteren van de capaciteit van het bestuur bij non-gouvernementele grassroots sportorganisaties in Europa. Het GGGS project is gefinancierd door de Europese Unie en liep van 2011 tot 2013. Het projectteam heeft in opdracht van het International Sport and Culture Association (ISCA) een zelfbeoordelingsinstrument van Good Governance ontwikkeld (Goodgovsport, 2017). Het instrument biedt informatie over verschillende aspecten van goed bestuur die aan de hand van drie thema's zijn ingedeeld: *focus op het beleid, focus op de mensen* en *focus op de processen* (ibid.). Het doel van het instrument is om door middel van een hulpmiddel dat specifiek voor grassroots sportorganisaties is ontwikkeld, informatie te verlenen over de staat van het bestuur en om handvaten te bieden om de bestuurlijke praktijk te verbeteren (ISCA, 2017). Goed bestuur is van belang omdat het een voorwaarde voor het voortbestaan van de organisatie in de amateursport is (ibid.). Grassroots sportorganisaties halen hun voornaamste inkomsten uit lidmaatschappen en subsidiebedragen van de overheid. Wordt een organisatie niet goed bestuurd, dan zal het niet alleen aan reputatie verliezen, maar ook aan financiële middelen door teruglopende inkomsten en teruglopende subsidies (ISCA, 2017) wat de toekomst van de organisatie in gevaar brengt.

Het instrument bestaat net als de SGO uit een checklist. Het verschil is echter dat deze checklist niet door externe partijen kan worden uitgevoerd. Het instrument is namelijk gebaseerd op zelfevaluatie en zelfregulering. De zelfevaluatie is een essentieel onderdeel van het instrument. Het maakt organisaties bewust van hun gedrag en houding, wat nodig is om verandering te bewerkstelligen. Het instrument is niet enkel een survey, maar een instrument van individuele zelfbeoordeling waarbij door het stimuleren van een dialoog binnen het sportbestuur de bestuurder gedwongen wordt om kritisch naar de bestuurlijke praktijk te kijken en deze te verbeteren. Het is dus niet een reeks aan aanbevelingen waar de organisatie aan moet voldoen. Als uit de beoordeling blijkt dat een organisatie niet aan een of meerdere principes of elementen voldoet, is het aan de organisatie om te bepalen of het voor de organisatie wenselijk is om de richtlijnen te implementeren. Richtlijnen zijn namelijk afhankelijk van de context van de organisatie en op deze manier is het instrument flexibel en toepasbaar voor verschillende organisatorische capaciteiten en contexten van de grassroots sportorganisaties.

Idealiter bestaat gebruik van het instrument uit drie stappen. Ten eerste dient besloten te worden door het bestuur dat de kwaliteit van het bestuur een belangrijk en waardevol aandachtspunt is. Ten tweede dient door bestuurders het zelfbeoordelingsinstrument besproken te worden en dient goedkeuring verleend te worden dat alle bestuurders zullen meewerken. Ten slotte dient de zelfbeoordelingschecklist door bestuurders ingevuld en besproken te worden totdat overeenstemming over de score bereikt is en overeenstemming is bereikt over welke oplossingen voor tekortkomingen kunnen worden ingevoerd en bedacht. De zelfbeoordeling kan online ingevuld worden via de website, www.goodgovsport.eu/selfassessmenttool (zie Bijlage II). Voor ieder element kan een score van 1 (dit doen wij niet) tot 4 (dit doen wij heel goed) worden gegeven. De beoordeling dient gebaseerd te zijn

op bewijs, zoals relevante beleidsstukken, geschreven procedures en richtlijnen. Als de zelfbeoordeling op de website is ingevuld, worden best-practices weergegeven, gedeeld door andere organisaties, die gebruikt kunnen worden bij het creëren van een actieplan door het bestuur van de sportorganisatie. Het moet uiteindelijk dus tot een uniek actieplan komen, dat specifiek is voor de organisatie in kwestie.

SIGGS-instrument

Het *Support the Implementation of Good Governance in Sport* (SIGGS) project startte in januari 2015 en wordt geleid door het Europese bureau van de Europese Olympische Comités. Het doel van het project is het verbeteren van het bestuur van Nationale Olympische Comités (NOC's) en nationale sportbonden door het bieden van praktische begeleiding. Om dit te bewerkstelligen heeft het projectteam een zelfbeoordelingsinstrument ontwikkeld dat de huidige situatie van een organisatie met betrekking tot Good Governance richtlijnen aangeeft. Door middel van een netwerk met verschillende partners zijn verschillende good-practice voorbeelden uitgewisseld en besproken. Aan de hand van deze discussies heeft het projectteam het instrument ontwikkeld. De discussies met projectpartners blijven regelmatig plaatsvinden, waardoor het instrument actueel blijft met betrekking tot relevante voorbeelden en actieplannen. Het zelfbeoordelingsinstrument bestaat uit een lijst met vragen die gebaseerd zijn op vier thema's: *integriteit, autonomie & verantwoording, transparantie & democratie, participatie en inclusiviteit*. De organisatie kan het instrument online en gratis gebruiken via de site http://siggs.novagov.com.

Het evaluatie instrument bestaat uit vier stappen. Ten eerste wordt door middel van algemene vragen het instapniveau van de organisatie geïdentificeerd. Op basis van deze informatie wordt het profiel van de organisatie in kaart gebracht, waarna het instrument enkel vragen selecteert die van toepassing zijn voor de context van de organisatie. Bij stap twee dient een vragenlijst ingevuld te worden. De vragenlijst bestaat uit 44 vragen. Bij elke vraag kan de respondent kiezen uit vijf verschillende antwoordmogelijkheden: *nothing in place, emerging, developing, established, embedded*. Aan de hand van deze antwoorden wordt bij stap 3 het profiel van de organisatie grafisch weergegeven. Zowel van de gehele situatie als per principe wordt de organisatie in een grafische diagram weergegeven. Dit biedt de organisatie informatie over de sterktes en zwaktes en inzicht over op welke aspecten de bestuurlijke kwaliteit kan worden bevorderd. Uiteindelijk in stap 4, vormen de antwoorden uit stap 2 de basis voor een op maatgemaakt actieplan voor de organisatie. Voor drie geselecteerde zwaktes, ontvangen sportorganisaties van het projectteam een op maatgemaakt actieplan. Het actieplan biedt voorbeelden en concrete voorstellen voor acties die de organisatie kan ondernemen. Ook ontvangt de organisatie een beoordeling van mogelijke risico's die de organisatie loopt als de organisatie niet overgaat tot implementatie van de voorstellen. Op deze manier wordt de organisatie gestimuleerd om tot implementatie van het actieplan over te gaan.

Volgens de makers is het instrument geschikt voor elk niveau van professionaliteit. Van bonden die gerund worden door enkel vrijwilligers tot professionele bonden of NOC's. Doordat organisaties een op maatgemaakt actieplan krijgen, is het instrument toepasbaar voor alle verschillende niveaus van Good Governance. Sommigen zijn namelijk al lang bezig, en anderen nog helemaal aan het begin van een traject.

Code Goed Sportbestuur (Nederland)

In 2003 is door NOC*NSF de commissie Goed Sportbestuur ingesteld, bestaande uit acht leden afkomstig uit het openbaar bestuur en bedrijfsleven met ruime kennis en ervaring van sport (Commissie Goed Sportbestuur, 2005). Zij hebben aan de hand van documentanalyse en semi-gestructureerde interviews met sportbonden onderzoek gedaan naar het functioneren van besturen van sportbonden op drie kernelementen: het besturen van de organisatie en de bestuurders, het systeem van toezicht en de toezichthouders, en de wijze waarop en aan wie verantwoording wordt afgelegd (ibid.). Aan de hand van dit onderzoek hebben zij een Governance code opgesteld bestaande uit 13 aanbevelingen die van belang zijn voor goed sportbestuur (zie Bijlage III). Bovendien hebben zij verschillende best-practices opgesteld die sportbesturen als voorbeeld kunnen volgen en die invulling van de code in de praktijk vergemakkelijken. De code heeft een vrijwillig karakter en is bedoeld als hulpmiddel voor besturen, bestuurders en toezichthouders van landelijke sportbonden die lid zijn van NOC*NSF en voor NOC*NSF zelf (ibid.). Idealiter wordt door ieder bestuur in het jaarverslag aangegeven hoe gehandeld is omtrent de code. Mocht er afgeweken zijn van de aanbevelingen dient dit gemotiveerd te worden volgens het 'pas toe of leg uit' principe. Doordat de code geen wettelijke bepalingen bevat, wordt de autonomie van de bonden gerespecteerd.

NOC*NSF heeft het verzoek tot instelling van de commissie gedaan vanwege de wens om de kwaliteit van het bestuur te waarborgen en waar nodig te verbeteren. Deze wens kwam naar voren zonder directe incidenten of tekortkomingen van het bestuur van sportbonden, maar vanwege de maatschappelijke verantwoordelijkheid die NOC*NSF voelde (ibid.). NOC*NSF constateerde dat het bestuur van sportorganisaties steeds meer onder druk kwam te staan door de tendens dat het steeds moeilijker wordt om vrijwilligers betrokken te houden (ibid.). Bovendien worden binnen de sport de financiële belangen steeds groter en zijn er steeds meer regels waar sportorganisaties aan moeten voldoen (ibid.).

De code is door de commissie op 1 maart 2005 aan NOC*NSF aangeboden en de commissie stelt dat zij met deze 13 aanbevelingen een bruikbare aanzet heeft gecreëerd tot een kwaliteitsimpuls van het bestuur van sportbonden (ibid.). De commissie heeft zich in het onderzoek beperkt tot sportbonden en heeft zich niet gericht op sportverenigingen. De commissie stelt dat de aanbevelingen ook bruikbaar kunnen zijn voor sportverenigingen, maar dat het aan de sportbonden is om te bepalen of sportverenigingen ook (of gedeeltelijk) aan de code zouden moeten voldoen (ibid.).

Code Goed Bestuur in Vlaamse sportfederaties (Vlaanderen)

Op 1 januari 2017 is in Vlaanderen een nieuw federatiedecreet van kracht gegaan. Hiermee is het Vlaamse sportbeleid substantieel veranderd. Met het nieuwe decreet vindt subsidiëring van de Vlaamse sportfederaties niet alleen plaats op basis van het aantal leden maar ook op basis van kwaliteit van de sportfederaties. De Vlaamse regering richt zich hierbij op de sportfederatie, dit zijn de overkoepelende sportorganisaties in Vlaanderen. Het doel van het nieuwe beleid is tweeledig. Ten eerste het verbeteren van de prestaties van de sportfederaties en ten tweede om overheidsgeld op een meer efficiënte en effectieve manier in te zetten (Geeraert & Drieskens, 2016).

De kwaliteit van sportfederaties is van belang omdat deze hierdoor in staat zijn om optimale ondersteuning te bieden aan sportclubs en optimaal te anticiperen op sportieve en maatschappelijke

uitdagingen (Gezond Sporten, 2017). Met het nieuwe decreet worden kwaliteitsvolle sportfederaties financieel beloond. 25% van de subsidie wordt toegekend op basis van het aantal leden. De andere 75% wordt toegekend op basis van drie kwaliteitsprincipes: het draagvlak van de sportfederatie (aantal leden en personeelsleden), de kwaliteit van het aanbod (aantal gekwalificeerde en opgeleide trainers en het ondertekenen van een inspanningsverbintenis ter ondersteuning van hun aangesloten clubs) en goed bestuur (Philippemuyters, 2017).

Met het nieuwe decreet worden sportfederaties door middel van een financiële prikkel gestimuleerd om de kwaliteit van het bestuur te verbeteren. Om goed bestuur te meten en te bewerkstelligen is op 11 juli 2016 door de Vlaamse minister van Sport, Muyters de code van goed bestuur in Vlaamse sportfederaties opgesteld (Vlaamse Regering, 2016). De code is bijzonder uitgebreid met 43 principes, 113 criteria en 25 tips. Door het brede scala aan tips, biedt de code naast de principes ook hulp bij het implementeren van de principes. Uit deze code is een beoordelingsinstrument op basis van harde en zachte indicatoren afgeleid die de Vlaamse overheid in staat stellen om de mate van goed bestuur te meten. Op basis van de code zijn 29 harde (ja of nee) en 14 zachte (met 4 scores) indicatoren opgesteld (Geeraert & Drieskens, 2016). Sport Vlaanderen voert de meting uit en zal per indicator beslissen of een sportfederatie wel of niet aan de indicator voldoet. De Vlaamse Sportfederatie (VSF) heeft ter ondersteuning van de sportfederaties een zelfscan ontwikkeld. De score uit deze zelfscan geeft sportfederaties een indicatie van de stand van zaken wat betreft de mate van goed bestuur.

De code is opgesteld aan de hand van het onderzoek van Geeraert en Drieskens (2016) naar wat goed bestuur in de sportsector inhoudt. De richtlijnen zijn in drie thema's ingedeeld: *transparantie, democratie* en *interne verantwoording & controle*. De code bouwt voort uit de kennis van de SGO, maar is niet hetzelfde omdat Vlaamse sportfederaties zich in een andere context bevinden dan internationale sportorganisaties (ibid.). De code is opgesteld aan de hand van literatuuronderzoek en ervaringskennis. 32 bestaande codes van goed bestuur zijn als uitgangspunt genomen en daarnaast werden bij de uitwerking van de code, de overheid, de Vlaamse sportfederaties en experts uit binnen- en buitenland betrokken (ibid.).

De code voor Sportbestuur (Verenigd Koninkrijk)

Eind 2015 is door de Britse overheid besloten dat een nieuwe Governance code voor organisaties in de sportsector diende te komen. De reden hiervoor was dat de overheid de waarde van publieke subsidies in de sport beter wilde waarborgen en de effectiviteit van de investeringen wilde maximaliseren (UKSport & Sport England, 2017). De overheid riep op tot een gouden standaard in het binnenlandse bestuur van de sportsector en belaste UK Sport en Sport England met het creëren en hanteren van een nieuwe code die van toepassing is voor alle organisaties in het Verenigd Koninkrijk aan wie zij subsidie verlenen. De code is een reeks aan verplichte eisen voor organisaties die publieke financiering zoeken. Het doel is dat de eisen worden ingebed in de organisatiecultuur van alle organisaties die publiek gefinancierd worden door Sport England en UK Sport. De code is op 1 april 2017 ingevoerd.

Sport England en UK Sport hebben voor ontwikkeling van de code meer dan 200 relevante organisaties geraadpleegd en in verschillende werkgroepen belangrijke principes behandeld. Veel

principes in deze code zijn wijdgeaccepteerd als elementen van Good Governance (ibid.). Deze principes zijn echter door Sport England en UK Sport onderzocht of ze toepasbaar en nuttig zijn voor de sportsector. Op deze manier zijn ze tot vijf principes van Good Governance gekomen waar de code op is gebaseerd: *structuur, mensen, communicatie, normen en gedrag* en *beleid en processen* (ibid). Binnen elk principe is een reeks aan verplichte eisen opgesteld.

Ondanks de verplichte eisen, is de code flexibel. Flexibiliteit werd bij de ontwikkeling van de code van belang geacht omdat de sportorganisaties die beroep doen op publieke financiering enorm divers zijn (ibid.). De code wil dan ook niet organisaties afschrikken in het aanvragen van subsidie of organisaties onnodig belasten met regeltjes/bureaucratie (ibid.). De eisen in de code en de tijd tot volledige implementatie wordt waar nodig op maat gemaakt. De code kent verschillende lagen en een op maat gemaakte tijdlijn voor implementatie voor organisaties die moeten voldoen aan het hoogste niveau van bestuurlijke eisen. Daarnaast wordt in de code advies gegeven hoe organisaties kunnen omgaan met de eisen doordat voorbeelden zijn gegeven.

De eisen van de code zijn proportioneel van toepassing op basis van drie niveaus. Hoe hoger het niveau, hoe meer verplichte bestuurlijke eisen. UK Sport en Sport England bepalen bij elke investering die zij doen, het niveau dat zij van toepassing vinden, rekening houdend met de omstandigheden van de subsidie en de organisatie. Rang één bevat het minimale niveau van verplichte bestuurlijke eisen. Door middel van deze eisen wordt gestreefd naar goede bestuurlijke processen terwijl tegelijkertijd gestreefd wordt om de bureaucratische last voor de organisaties zo minimaal te houden (ibid.). Sport England en Uk Sport categoriseren een subsidie als rang één indien de subsidie op basis van één specifiek project wordt gedaan en/of het totaal van de subsidie kleiner of gelijk is aan 250.000 pond. Rang drie is de toplaag van verplichte eisen. Met deze eisen wordt gestreefd naar hoge bestuurlijke standaarden omdat aanzienlijke publieke subsidies worden gegeven (ibid.). Naast de verplichte eisen stellen Uk Sport en Sport England met de organisatie een tijdslijn van implementatie op. Subsidies vallen binnen rang drie als het bedrag voor een langere periode van toepassing is en niet op basis van één project is en/of als het totale subsidiebedrag groter is dan 1 miljoen pond. Rang twee vormt de tussenlaag, waarbij UK Sport en Sport England een op maatgemaakte reeks aan verplichte eisen opstellen. De eisen in deze rang zijn meer dan die van rang 1 maar minder dan die van rang 3 vanwege beperkte organisatorisch middelen, of omdat de subsidie gemaakt is op basis van een project in plaats van op een lange termijn basis (ibid.). In deze categorie vallen ook subsidies aan nieuwe organisaties, waarbij de verdere relatie nog afgetast dient te worden. De subsidiebedragen in deze rang zijn tussen de 250.000 tot 1 miljoen pond.

Doordat richtlijnen gekoppeld zijn aan subsidiebedragen, is de code alleen verplicht voor clubs die subsidie aanvragen. Echter, UK Sport en Sport England benadrukken dat de richtlijnen uit de eerste rang door alle clubs opgevolgd dienen te worden, wil de club voor de lange termijn goed bestuurd en duurzaam blijven (ClubMaters, 2017). Om naleving van deze richtlijnen te stimuleren hebben UK Sport en Sport England andersoortige instrumenten ontwikkeld, waaronder een online Good Governance module en een informatievideo.

De online Good Governance module is een E-learingplatform waar bestuurders van clubs kunnen inloggen en een persoonlijk actieplan kan worden ontwikkeld. De module duurt 30-40 minuten,

waarin bestuurders allerlei hints en tips worden geboden (ibid.). De module start met het bieden van informatie aan de bestuurders over wat Good Governance is en waarom het van belang is voor het besturen van een club. Daarna worden belangrijke richtlijnen en principes besproken en als laatste biedt de module advies over hoe de kwaliteit van het bestuur kan worden verbeterd, door in kaart te brengen hoe de club ervoor staat en waar het heen dient te gaan. Naast de online module hebben UK Sport en Sport England een informatievideo ontwikkeld waarin de minimale richtlijnen uit rang één visueel en audio worden uitgelegd. De video is te zien via https://www.youtube.com/watch?v=CeCdpN8lzwQ. Ook wordt in deze video het concept Good Governance en het belang van Good Governance uitgelegd. Daarnaast wordt in de video uitgelegd dat voor verschillende aspecten die nodig zijn voor de bestuurlijke kwaliteit van sportclubs tools en e-learning modules worden aangeboden op de site.

De principes voor Goed Sportbestuur (Australië)

De Australian Sports Commission (ASC) heeft in 2012 bestuurlijke richtlijnen opgesteld waar de bestuurders van Australische sportorganisaties zich aan zouden moeten houden (ASC, 2017a). De ASC is een Australische overheidsinstelling en verantwoordelijk voor de financiering van nationale sportorganisaties en de ontwikkeling van de Australische sport op alle niveaus (ibid.). De ASC richt zich specifiek op het ontwikkelen van talenten en het stimuleren van sport participatie. De ASC erkent dat de bestuurlijke structuur een enorme impact heeft op de prestaties van een organisatie in zowel de ontwikkeling van talenten als de mate van sportparticipatie. Effectief bestuur is gewenst en om dit te bereiken heeft de ASC verschillende reeksen aan bestuurlijke richtlijnen opgesteld. De ASC heeft in 2002 voor het eerst een reeks aan richtlijnen uitgebracht. Deze zijn echter in 2007 en 2012 herzien en opnieuw uitgebracht.

De richtlijnen uit 2012 zijn in zes categoriën ingedeeld: *board composition, roles and powers; board processes; governance systems; board reporting and performance; stakeholder relationship and reporting; ethical and responsible decision-making* (ASC, 2012). De richtlijnen zijn best-practice voorbeelden die sportorganisaties volgens de ASC zouden moeten uitvoeren. Het doel van de richtlijnen is om bestuurders te assisteren bij de ontwikkeling en implementatie van een krachtig governance systeem dat passend is voor de organisatie, het bieden van een zelf-regulerende aanpak en het bieden van maatstaven waaraan een organisatie kan worden gemeten (ibid.).

Volgens de ASC moet de structuur van de richtlijnen overeenkomen met de verschillen in grootte, complexiteit en activiteiten van de organisatie (ibid.). Flexibiliteit is bij bestuurlijke richtlijnen gewenst. De flexibiliteit is gewaarborgd doordat de richtlijnen niet verplicht zijn gesteld voor alle sportorganisaties. Een organisatie heeft de mogelijkheid om van richtlijnen af te wijken, maar zijn dan wel verplicht om aan stakeholders uit te leggen waarom voor een alternatieve aanpak is gekozen. Dit komt overeen met het ‘pas toe of leg uit’-principe, waar ook de Nederlandse code op is gebaseerd.

In 2013 is besloten dat het pas toe of leg uit-principe niet voldoende was. De zeven nationale sportorganisaties die het meeste geld kregen van de ASC werden genoodzaakt om de *Mandatory Sport Governance Principles* te volgen (ASC, 2017b). In 2015 is een nieuwe versie van de Mandatory Sport Governance Principles opgesteld en zijn het aantal organisaties dat zich dienen te houden aan

de eisen gestegen. De ASC ondersteunt nationale sportorganisaties bij het implementeren van de verplichte principes en meet de mate van naleving. Dit proces is een belangrijk onderdeel van de verantwoording die sportorganisaties moeten afleggen voor het verkrijgen van subsidie. De beoordeling is gebaseerd op bewijs en elke organisatie heeft de kans om het bewijs aan te dragen tijdens het beoordelingsproces. Op elk principe kunnen verschillende scores worden verkregen, variërend van '*not in place*' tot '*optimised*' wat betekent dat de organisatie de standaard heeft ingevoerd (ibid.).

Bijlage V: Codeerschema meta-analyse SGO

Bron: Geeraerts et al., 2014

Categorie	Indicator	D	C	T	I	V	E	S	R	I	CB
Transparency and public communication	**Indicator 1.1** The organisation publishes its statutes/constitution; byelaws; sport rules; organisational chart; and strategic objectives on its website			X							
	Indicator 1.2 The organisation publishes the agenda and minutes of its general assembly on its website			X							
	Indicator 1.3 The organisation publishes decisions taken at its executive body meetings on its website			x							
	Indicator 1.4 The organisation gives the media access to its general assembly meetings			X							
	Indicator 1.5 The organisation publishes basic information about its board members and senior officials on its website			X							
	Indicator 1.6 Contact details to board members and senior officials are published on the organisation's website			X							
	Indicator 1.7 The organisation publishes information about its member federations on its website			X							
	Indicator 1.8 The organisation publishes its annual general activity report on its website			X							
	Indicator 1.9 The organisation publishes reports of its standing committees on its website			X							
	Indicator 1.10 The organisation publishes an externally audited annual financial report on its website according to recognised international standards			X							
	Indicator 1.11 The organisation publishes regulations and reports on remuneration, including per diem payments and bonuses, of its board members and senior officials on its website			X							
	Indicator 1.12 The organisation publishes main event reports with detailed and relevant information on its website			x							
Democratic process	**Indicator 2.1** There are elections of the president and the governing bodies and, where appropriate,	X									

	the standing committees										
	Indicator 2.2 Elections are on the basis of secret ballots and clear procedures detailed in the organisation's governing document/s	x									
	Indicator 2.3 The organisation offers to the candidates standing for election opportunities to present their programme/manifesto	X									
	Indicator 2.4 The decisions on allocation of major events are made through a democratic, open, transparent and objectively reproducible process	X									
	Indicator 2.5 The organisation defines a quorum in its governing document/s for its legislative and decision making bodies	X									
	Indicator 2.6 The organisation's elected officials have a term limit	X									
	Indicator 2.7 The organisation's general assembly meets at least once a year	X									
	Indicator 2.8 The organisation's governing body meets regularly	X									
	Indicator 2.9 The organisation encourages gender equity with regard to its leading officials				X						
	Indicator 2.10 The organisation provides opportunity for athletes to be represented within the organisation	X									
Checks and balances	**Indicator 3.1** The organisation has an internal audit committee										x
	Indicator 3.2 The organisation is externally audited according to internationally recognised standards										X
	Indicator 3.3 The organisation adopts an integrated internal control and risk management system										X
	Indicator 3.4 The organisation has or recognises an Ethics/Integrity Code for all its members and officials									X	
	Indicator 3.5 The organisation has clear conflict of interest rules									X	
	Indicator 3.6 The organisation has an										X

	independent body (e.g. Ethics Committee) to check the application of the rules referred in indicators 3.4 and 3.5										
	Indicator 3.7 The organisation's decisions can be contested through internal channels specified in its governing document/s										X
Solidarity	**Indicator 4.1** The organisation allocates specific resources for the global development of grass-roots activities							X			
	Indicator 4.2 The organisation has a well-defined Social Responsibility (SR) strategy and/or programme							X			
	Indicator 4.3 The organisation has legacy requirements for communities in which its events are hosted							X			
	Indicator 4.4 The organisation adopts an environmental management system (ISO 14001, EMAS or similar) for its major events							X			
	Indicator 4.5 The organisation offers consulting to member federations in the areas of organisations and management through workshops, one to one advice or similar							X			
	Indicator 4.6 Representatives from economically weaker member federations can apply for support to attend the general assembly							X			
	Indicator 4.7 The organisation adopts a clear anti-discrimination policy							X			
Totaal:		9	0	12	1	0	0	7	0	2	5

GGGS

bron: ISCA, 2017

Categorie	Richtlijn	d	c	t	i	v	e	s	r	i	cb	o
Developing leaderschip by understanding context: focus on policy	1) Our organisation has developed a clear organisational strategic vision.						X					
	2) Our organisation has developed a clear direction that guides our work.						X					
	3) Our organisation has considered the significant external challenges facing us and potential opportunities open to us.						X					
	4) Our organisation has considered its ability to survive and prosper in the future.						x					
	5) We know who our active and key members and stakeholders are, including possibly under-represented groups.											X
	6) We involve and have plans in place to include both established stakeholders and underrepresented groups in decision making.	X			X							
Developing leadership by building capacity – focus on people	1) We, organisations leaders, have the strategic and interpersonal skills to guide, engage and develop the organisation.											X
	2) We have a set of clear values that guide our organisational purpose and activities that are documented in a Code of Ethics.									X		
	3) We establish clear roles and responsibilities for the board, management, staff and volunteers.					X						
	4) We create opportunities for organisation members to influence and shape both strategic policy and practical implementation through transparent and democratic procedures including open debates and fair elections.	x		x								
	5) We facilitate organisational learning and personal development.							X				
	6) We create a positive working environment and ensure the wellbeing of organisation members.											X
Developing leadership through monitoring compliance – focus on process	1) As organisational leaders, we are involved in the overall financial planning and general financial control.						X					
	2) We know how to differentiate between regulatory and commercial functions, activities and policies in our					x						

	organisations.											
	3) We review and assess organisational performance.						X				X	
	4) We ensure open exchange and sharing of information and different views on organisational matters with members and stakeholders.			X								
	5) We make key strategic and financial documents, board meetings agendas and reports public available.			X								
	6) We are ethically responsible and treating everyone fairly and equally.									X		
	7) We know what the routine operational risks are in our organisation and how these are assessed and subsequently managed.										X	
	8) We ensure there is a conflicts of interest policy in place and that declarations of interest are updated at least once a year and declared in relation to agenda items at each board meeting.									X		
Totaal		2	0	3	1	2	6	1	0	3	2	

Code Goed Sportbestuur (Nederland)

Bron: Commissie Goed Sportbestuur, 2005

Thema	Richtlijn	d	c	t	i	v	e	s	r	i	cb	o	Best-practices
Eenheid van beleid, organisatie en structuur	1) Het bestuur zorgt voor eenheid binnen de organisatie door eenheid in beleid, organisatie en structuur. Het bestuur straalt dit uit en leeft dit na. Het zorgt hiermee voor maximale transparantie en voorspelbaarheid van de organisatie.			x								x	1. een door de ALV aanvaard en goedgekeurd meerjarenbeleidsplan en een verantwoorde en gemotiveerde begroting zijn opgesteld die leidend en sturend zijn voor de organisatie. Het plan en de begroting voldoen aan de criteria die eventuele subsidieverstrekkers hieraan stellen. In het meerjarenplan, waarin de missie, visie en strategie van de organisatie zijn verwoord, worden in ieder geval die kernpunten uitgewerkt die van belang zijn voor het voortbestaan van de organisatie. Afgeleid van het meerjarenplan en de begroting worden jaarplannen en begrotingen opgesteld die leidend en sturend zijn voor de organisatie, verplichtend voor het bestuur en op basis waarvan ter bewaking van de voortgang periodiek managementrapportages worden opgesteld.
													2. de organisatie in haar meerjarenbeleidsplan voor een adequate borging zorgt van bijzondere (minderheids-) belangen zoals die van de minder valide sport en de topsport. Deze laatste bij voorkeur binnen de bondsstructuur.
													3. de organisatie binnen haar grenzen geen zelfstandige of autonome geledingen kent die eigen beleid (kunnen) bepalen dat kan afwijken van het door de ALV vastgestelde beleid.
													4. als voor bijzondere functies en/of belangen aparte rechtsvormen in het leven worden geroepen, deze bestuurd worden in overeenstemming met op het hoogste bondsniveau vastgestelde (meerjaren) beleidsplannen. De organisatie draagt zorg voor een transparant beheer van deze rechtsvormen.
													5. de belangrijkste belanghebbenden van sportbonden, de sportbeoefenaren, bij de vaststelling van de stemverhoudingen in de ALV zoveel mogelijk evenredig of getrapt worden vertegenwoordigd.
													6. als voor een goede beoefening van de sport medewerking vereist is van aanbieders van sportfaciliteiten of andere commerciële partijen, deze zoveel mogelijk buiten de formele besluitvormingsstructuur van de bond worden gehouden.
	2) De organisatie stelt vanwege onder meer de grote (financiële) en											X	1. binnen het totaalbeleid van de organisatie er een te onderscheiden meerjaren topsportbeleid is (uitwerking deelelementen zie bijlage 2).

	specifieke belangen en complexiteit van de topsport een topsportstatuut op.												2. de rechten en plichten van de topsporter duidelijk zijn omschreven (uitwerking deelelementen zie bijlage 2).
													3. er een heldere en eenduidige omschrijving is van de verdeling van bevoegdheden t.a.v. het opstellen, vaststellen en uitvoeren van het topsport trainings- en wedstrijdprogramma (uitwerking deelelementen zie bijlage 2).
													4. het topsportstatuut jaarlijks aan een evaluatie wordt onderworpen vanwege de snelheid van verandering, de complexiteit, de grote belangen en de grote gevoeligheid van het onderwerp.
Financiën, vermogensbeheer en accountant	3) Het bestuur zorgt dat zij een goed financieel beleid en een passende administratieve organisatie voert, vastgelegd in een financieel statuut.						X				X		1. hierin gedetailleerd de planning & control cyclus is beschreven.
													2. de organisatie de ALV een geconsolideerde balans en jaarrekening voorlegt.
													3. een verantwoord vermogensbeheer voert in overeenstemming met de doelstellingen van de organisatie.
													4. het bestuur voorafgaand aan het aangaan van voor de organisatie belangrijke en grote verplichtingen een adequate risicoanalyse uitvoert. Deze analyse moet het voorleggen aan de ALV of een door de ALV gemandateerde commissie, in het geval het gaat om verplichtingen die statutair zijn onderworpen aan de goedkeuring van de ALV.
													5. de organisatie een externe accountant heeft die door ALV, op voordracht van het bestuur, wordt benoemd. Het bestuur zorgt ervoor dat het jaarlijks met de accountant overlegt. Hetzelfde geldt voor een kas- of financiële commissie van de ALV.
													6. de organisatie zorgdraagt voor een goed beheer van aansprakelijkheidsrisico's van deelnemers (vrijwilligers, sporters, trainers e.d.) en van andere sportorganisaties verlangt dat ook door hen het nodige wordt gedaan aan het beheer van deze risico's.
Besturingsmodel, benoeming, zittingstermijn en aftreden	4) Het bestuur stelt duidelijk vast op welke manier de organisatie bestuurd wordt. Het heroverweegt en actualiseert met regelmaat het gehanteerde besturingsmodel.					x	x				x		1. dit besturingsmodel een duidelijk onderscheid maakt tussen bestuurlijke, beleidsmatige, toezichthoudende en ondersteunende (uitvoerende) taken.
													2. op basis van dat besturingsmodel een bestuursprofiel en een competentieprofiel per bestuursfunctie worden vastgesteld. Deze profielen worden ter goedkeuring aan de ALV voorgelegd en openbaar gemaakt. Dit maakt de zoektocht naar bestuurskandidaten eenvoudiger en concreter gericht op de "best match".
													3. bij de samenstelling van het bestuur een oneven aantal bestuursleden wordt aangehouden i.v.m. het mogelijk staken van de stemmen. In de regel kennen besturen een omvang van vijf tot negen bestuursleden.
													4. op basis van dit besturingsmodel, indien van toepassing, een directieprofiel met competenties wordt op- en vastgesteld. Zo wordt ook de match tussen het bestuur en de leiding van het (betaalde) werkapparaat beter afgestemd (zie ook aanbeveling 11 directiestatuut).

													5. op het gebied van besluitvorming, zowel voor wat betreft de ALV als het bestuur, een bewuste keuze wordt gemaakt ten aanzien van mogelijk gewenste quorum-eisen.
	5) Bij de uitoefening van een bestuursfunctie is het belangrijk dat de juiste persoon op de juiste plaats zit, er voldoende vernieuwing is, de wijze van voordragen en benoemen transparant is en het organisatiegeheugen goed is gewaarborgd.			X								X	1. de organisatie duidelijk de procedures m.b.t. de voordracht en benoeming van bestuursleden vastlegt en openbaar maakt.
													2. kandidaat bestuursleden uit een zo breed mogelijke kring gerekruteerd worden. De organisatie kent een evenwichtige samenstelling en is een goede afspiegeling van verhoudingen binnen de bond.
													3. als een bondsorgaan anders dan de ALV het recht heeft bestuursleden ter benoeming voor te dragen, waarborgt de organisatie, dat ook de ALV het recht toekomt kandidaten voor het bestuur voor te dragen. Over iedere voordracht beslist in laatste instantie de ALV. De statuten dienen hierin te voorzien.
													4. kandidaat bestuursleden tijdig en gemotiveerd aan de ALV ter benoeming worden voorgedragen met een (bestuurs)-verklaring dat bestaande belangen, functies en nevenfuncties van de voorgedragen kandidaat aan een benoeming als bestuurder niet in de weg staan.
													5. het bestuur jaarlijks aan de ALV een overzicht geeft van relevante nevenfuncties van, en gegevens over de individuele bestuursleden.
													6. de organisatie een benoemingsperiode hanteert van maximaal drie of vier jaar, met een maximale aaneengesloten zittingstermijn van acht jaar (2 x vier jaar) of negen jaar (3 x drie jaar). Hierbij stelt zij een rooster van aftreden vast en maakt dit openbaar. Doel van dit rooster is het waarborgen van continuïteit in het bestuur (behoud van het “organisatiegeheugen”).
													7. de organisatie duidelijk in haar statuten vastlegt welke onverenigbaarheden er zijn bij het vervullen van een bestuursfunctie. Dit kunnen onverenigbaarheden zijn binnen en buiten de bondsstructuur. Binnen de bondsstructuur zijn in ieder geval bestuursfuncties onverenigbaar met het lidmaatschap van enig toezichthoudend of tuchtrechtsprekend orgaan, evenals het lidmaatschap van kas- en/of financiële commissie.

													8. de organisatie een adequate, toegankelijke archief- en dossiervorming en een goede interne administratieve procesgang heeft.
Integriteit en functioner en bestuur	6) Het bestuur stelt een gedragscode vast waaraan bestuursleden zich in hun handelen (moeten) houden en legt deze ter goedkeuring of in ieder geval ter kennisneming voor aan de ALV.									x			1. hierin tenminste is opgenomen: een onkostenregeling, een geschenkenregeling en een regeling zakelijke transacties met derde-belanghebbenden.
													2. de organisatie toeziet op de naleving hiervan door bijvoorbeeld een kas- of financiële commissie dan wel een accountant, en de uitkomsten in het jaarverslag publiceert.
													3. indien het bestuur een zakelijke transactie wil aangaan met een onderneming of andere partij waarmee een bestuurslid een relatie heeft, de transactie vooraf gemotiveerd aan de ALV, of een door de ALV gemandateerde commissie, ter goedkeuring wordt voorgelegd.
	7) Het bestuur bespreekt de noodzaak of wenselijkheid om zich voor bestuurdersaansprakelijkheid te verzekeren en legt zijn oordeel gemotiveerd aan de ALV voor.											x	N.v.t.
	8) Het bestuur vergadert volgens een jaarlijks vastgesteld schema en is transparant over de agenda en bestuursbesluiten die de ALV aangaan. Slechts in gemotiveerde uitzonderingsgevallen kunnen er klemmende redenen van privacy of discretie zijn om niet volledig transparant te zijn.	x		x									N.v.t.
	9) Het bestuur bevordert dat											X	N.v.t.

	bestuursleden tussentijds aftreden bij: a) frequente afwezigheid waar ze door medebestuursleden(of toezichthouders) op zijn aangesproken; b) onvoldoende functioneren; c) structurele onenigheid van inzichten; d) onverenigbaarheid van belangen; e) indien dit anderszins door het bestuur geboden wordt geacht.												
	10) Het bestuur overlegt en besluit tenminste eenmaal per jaar over: a) het algemene beleid en de strategie, de hieraan verbonden (financiële) risico's en de financiële stand van zaken. Hieronder vallen ook de begroting en jaarrekening; b) de eigen werkwijze en taakverdeling, het eigen en individuele functioneren; c) de relatie met de directie.					x	x						N.v.t.
Directie	11) Het bestuur stelt op basis van het vastgestelde besturingsmodel een helder directieprofiel vast en legt de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de directie duidelijk vast in een directiestatuut. De positie van de directeur wordt in de statuten verankerd.					x							1. jaarlijks minimaal één beoordelings- en/of functioneringsgesprek met de directie of eindverantwoordelijke van het bondsbureau wordt gevoerd en vastgelegd.
													2. de directie tijdig en volledig de informatie verschaft die nodig is voor een goede taakvervulling van het bestuur. Dit neemt niet weg dat het bestuur ook zelf de verantwoordelijkheid heeft de nodige informatie te vergaren.

													3. met de directie afspraken worden gemaakt over de ondersteuning van het bestuur vanuit het bondsbureau.
Algemene leden vergadering (ALV)	12) Het bestuur zorgt ervoor dat de ALV haar controletaak naar behoren kan uitvoeren.										X		1. bestuurders niet in een andere vertegenwoordigende hoedanigheid stemrecht in de ALV hebben.
													2. vanuit de normale planning & control-cyclus periodiek rapportages worden opgesteld die alle informatie bevatten die de ALV voor haar controletaak nodig heeft.
													3. er jaarlijks in de ALV verantwoording wordt afgelegd over het gevoerde beleid en de financiën en goedkeuring wordt gevraagd voor beleid, begroting en jaarplannen voor het komende jaar. Het verdient bovendien aanbeveling ALV's te benutten voor meer thematische/beleidsmatige consultaties of beleidsbepaling(en).
Statuten en diverse reglement en voor onder meer tuchtrecht, doping, klachten en seksuele intimidatie	13) Het bestuur zorgt ervoor dat de organisatie in ieder geval naast de statuten de volgende reglementen heeft: een tuchtreglement, een dopingreglement, een regeling tegen seksuele intimidatie, een regeling tegen discriminatie/racisme en een regeling voor klachten.												1. de naleving van deze reglementen en onafhankelijke tuchtrechtspraak worden gewaarborgd.
						x		x		x			2. de organisatie jaarlijks bekijkt of deze reglementen geëvalueerd en waar nodig aanpast moeten worden aan nieuwe ontwikkelingen en veranderde omstandigheden.
													3. zowel verenigingen als natuurlijke personen (direct of getrapt) lid zijn van de bond waardoor zij onderworpen zijn aan het tuchtrecht van de bond.
Totaal		1	0	3	0	4	3	1	0	2	3		

Code Goed bestuur in Vlaamse Sportfederaties

Bron: Vlaamse regering, 2016

Thema	Richtlijn	d	c	t	i	v	e	s	r	i	c b	O	Criteria
1 transparantie	1) De organisatie publiceert haar statuten, interne reglementen, organigram, sportregels en meerjarenplan.			X									- De organisatie publiceert haar statuten, interne reglementen, organigram, sportregels en meerjarenplan op haar website. Die documenten zijn gemakkelijk terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.
	2) De organisatie publiceert de agenda en notulen van de algemene vergadering.			X									- De notulen moeten een accurate samenvatting geven van de besprekingen en stemmingen in de algemene vergadering. - De notulen worden zo snel mogelijk bezorgd aan de leden en interne belanghebbenden. - De notulen en resultaten van de stemmingen worden gepubliceerd op de website van de organisatie. - De notulen worden goedgekeurd door de algemene vergadering. - De agenda wordt voldoende tijd vóór de bijeenkomst van de algemene vergadering gepubliceerd op de website van de organisatie. De agenda bevat de agendapunten met toelichting en de lijst van te behandelen onderwerpen, en specificeert over welke onderwerpen gestemd zal worden.
	3) De organisatie rapporteert over de beslissingen van haar raad van bestuur.			X									- De organisatie publiceert een publieke versie van de notulen van de raad van bestuur op haar website. Om redenen van privacy of discretie is volledige transparantie soms niet aangewezen. - Die documenten zijn gemakkelijk terug te vinden en voor iedereen toegankelijk. - Notulen geven een samenvatting van de besprekingen in de raad van bestuur en vermelden besluiten. - Notulen moeten worden goedgekeurd door de raad van bestuur. - Notulen moeten tijdig verspreid worden: normaal gezien binnen een week na de vergadering.
	4) De organisatie publiceert informatie over haar bestuursleden.			X									- De raad van bestuur bezorgt jaarlijks een overzicht aan de algemene vergadering van de nevenfuncties en andere relevante biografische informatie over de individuele bestuursleden. - De website van de organisatie vermeldt de actuele samenstelling van de raad van bestuur en geeft aan welke bestuurders kwalificeren als externe bestuurders (zie onder). Die wordt eveneens opgenomen in het jaarverslag. - De website van de organisatie vermeldt voor elk lid van de raad van bestuur de start- en einddatum van het mandaat. Die worden eveneens opgenomen in het jaarverslag. Indien van toepassing, vermeldt de website eveneens de duurtijd van en het aantal voorgaande mandaten. - De website van de organisatie vermeldt biografische informatie over en relevante nevenfuncties van de individuele bestuursleden.
	5) De organisatie publiceert contactgegevens van de raad van bestuur.			X									- De website van de organisatie vermeldt minstens één algemeen e-mailadres op basis waarvan de raad van bestuur kan worden gecontacteerd.
	6) De organisatie publiceert informatie over			X									- De website van de organisatie vermeldt basisinformatie over de aangesloten clubs en atleten. - Hierbij kan gedacht worden aan het aantal aangesloten clubs en/of atleten en, in het geval van clubs,

	haar leden op haar website.												website, adres, en het competitieve en/of recreatieve sportaanbod.
	7) De organisatie publiceert een jaarverslag, inclusief financieel verslag en verslagen van interne comités.			X									- De organisatie bezorgt haar leden en interne belanghebbenden een uitgebreid jaarverslag, inclusief financieel verslag en verslagen van commissies. - Het verslag wordt eveneens gepubliceerd op de website van de organisatie. - De raad van bestuur zorgt voor zorgvuldige interne procedures die leiden tot tijdige en nauwgezette interne rapportering in het kader van het jaarverslag en ziet toe op de naleving hiervan. - Het jaarverslag ▯ vermeldt de visie en missie en de strategische doelstellingen van deorganisatie en hoe de organisatie die het afgelopen jaar heeft bereikt; ▯ geeft een getrouw beeld van de financiële toestand en resultaten; ▯ bevat een verslag over de werking van de interne comités; ▯ rapporteert over de door de organisatie (mede-) georganiseerde kampioenschappen en evenementen; ▯ vermeldt de actuele samenstelling van de raad van bestuur en geeft aan welke bestuurders kwalificeren als externe bestuurders (zie onder). ▯ geeft een overzicht van de relevante nevenfuncties van de leden van de raad van bestuur; ▯ rapporteert over de verklaringen van belangenconflicten en de goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van belangenconflicten; ▯ rapporteert over de risico's en onzekerheden waarmee de organisatie wordt geconfronteerd en hoe ze die tracht te beheersen; ▯ bevat de bestuurdersprofielen die door de organisatie werden vastgesteld; ▯ bevat een remuneratieverslag (zie onder); ▯ rapporteert over het omgaan met deze code (zie onder).
	8) De organisatie publiceert reglementen en verslagen over vergoedingen en bonussen van bestuursleden.			x									- Het remuneratieverslag, dat deel uitmaakt van het jaarverslag, rapporteert over het remuneratiebeleid van de organisatie. Het remuneratiebeleid omvat de procedure en regels met betrekking tot de vaststelling van de remuneratie van de leden van de raad van bestuur. - Het remuneratieverslag rapporteert over belangrijke wijzigingen van het remuneratiebeleid die sinds het laatste verslag werden doorgevoerd. - Het remuneratieverslag rapporteert op individuele of geaggregeerde wijze over de remuneratie van de leden van de raad van bestuur, met inbegrip van de voordelen in natura.
	9) De organisatie rapporteert in het jaarverslag over de toepassing van deze code met inachtneming van eventuele wijzigingen inzake goed bestuur.											x	- De organisatie rapporteert in het jaarverslag over het omgaan met deze code. - De organisatie licht de gevallen waar wordt gekozen om af te wijken van deze code beargumenteerd toe, volgens het 'pas toe of leg uit'-principe. - De organisatie geeft aan welke bestuurswijzigingen in de afgelopen 12 maanden zijn doorgevoerd en welke wijzigingen worden gepland
Dimensie 2: democratie	10) Bestuursleden worden op democratische wijze en volgens rigoureuze en transparante procedures	x		x									- De raad van bestuur stelt rigoureuze en transparante procedures en benoemingscriteria in voor de benoeming en herbenoeming van de leden van de raad van bestuur. - De algemene vergadering benoemt de bestuurders.1 - De algemene vergadering behoudt steeds het recht om bestuurders voor te dragen. - De voorzitter verzekert dat de raad van bestuur en de algemene vergadering over voldoende informatie

	(her)benoemd.												beschikken over kandidaat-bestuurders, zoals het curriculum vitae, relevante nevenfuncties en of de kandidaat beschikt over voldoende tijd om de functie naar behoren te vervullen. - De namen van de voorgedragen kandidaten worden tijdig gecommuniceerd aan de algemene vergadering.
	11) De organisatie legt een gestandaardiseerde introductieprocedure vast voor nieuwe bestuursleden.											X	- Een gestandaardiseerde introductieprocedure wordt ingesteld voor nieuwe leden van de raad van bestuur zodat alle leden voldoende kennis hebben over de organisatie en haar omgeving. - Elk nieuw lid van de raad van bestuur wordt door de voorzitter van de raad van bestuur uitgenodigd voor een individueel gesprek en wordt door de directie gebrieft over de werking van de organisatie. - Elk nieuw lid van de raad van bestuur ontvangt een benoemingsbrief waarin wordt beschreven op basis van welk profiel zij/hij werd aangezocht. Daarnaast ontvangt het nieuwe lid een exemplaar van de statuten en het intern reglement van de organisatie, alsook het meerjarenbeleidsplan en andere relevante (bestuurs-)documenten.
	12) De organisatie streeft naar een gedifferentieerde, evenwichtige en competente raad van bestuur.				x							x	- De leden van de raad van bestuur vertegenwoordigen en handelen in het belang van de organisatie. - De raad van bestuur stelt op basis van de visie, missie en strategische doelen van de organisatie de gewenste bestuursprofielen op, en legt ze ter goedkeuring voor aan de algemene vergadering. - Bij de opmaak van deze profielen streeft men naar een gedifferentieerde samenstelling van de raad van bestuur inzake genderverhoudingen, leeftijd en etniciteit. - De raad van bestuur evalueert de reële en de gewenste profielen periodiek en bij het ontstaan van elke vacature. - In gemotiveerde gevallen kan de aanstelling van gecoöpteerde leden van de raad van bestuur helpen om op korte termijn hiaten inzake vaardigheid en deskundigheid op te vullen. Zulke bestuursleden moeten een sterke minderheid vormen in de raad van bestuur en mogen slechts voor een beperkte periode worden aangesteld (twee tot drie jaar is gebruikelijk). Na deze periode kunnen ze zich eventueel kandidaat stellen voor een bestuursfunctie.
	13) De raad van bestuur stelt een benoemingscomité in.										x		- De raad van bestuur stelt een benoemingscomité in dat de taak heeft om de vaardigheid, deskundigheid en differentiatie van de raad van bestuur te bevorderen. - Het benoemingscomité bestaat uit minstens drie personen en kan, naast uit leden van de raad van bestuur, worden samengesteld uit externe personen. De voorzitter van de raad van bestuur is geen voorzitter van het benoemingscomité. De algemene en de HR-directeur kunnen worden uitgenodigd om verduidelijking te geven indien wenselijk. - De taken van het benoemingscomité omvatten voornamelijk toezicht houden op het benoemingsproces en herbenoemingsproces van de leden van de raad van bestuur en de directie, kandidaten zoeken voor openstaande mandaten en de raad van bestuur en de leden van de algemene vergadering, advies geven inzake kandidaat bestuurders en hiaten identificeren inzake de vaardigheid, deskundigheid en gedifferentieerde samenstelling van de raad van bestuur.
	14) De organisatie legt een quorum vast in de statuten of het bestuursreglement voor de raad van bestuur en	X											- De organisatie bepaalt zowel voor de raad van bestuur als voor de algemene vergadering een gepast quorum.2 - De organisatie kan overwegen om de leden van de raad van bestuur in absentia te laten stemmen, bijvoorbeeld via volmacht of via communicatietechnologie.

	de algemene vergadering.												
	15) Er is een vastgestelde zittingstermijn en een gefaseerd rooster van aftreden voor bestuurders.	x										x	- De organisatie beperkt de mandaten van de leden van de raad van bestuur in de tijd en zorgt ervoor dat de maximale aaneengesloten zittingsperiode niet langer is dan 12 jaar. - De organisatie stelt een gefaseerd rooster van aftreden voor de leden van de raad van bestuur in waardoor telkens slechts een deel van de leden vervangen wordt en de continuïteit van het bestuur gewaarborgd blijft.
	16) De algemene vergadering vertegenwoordigt de leden en komt minimaal een keer per jaar samen.	x											- De algemene vergadering vertegenwoordigt op directe manier of via getrapte vertegenwoordiging alle leden van de organisatie.3 - De algemene vergadering komt minimaal een keer per jaar samen.4 - De organisatie stelt procedures in die het mogelijk maken dat bijzondere en buitengewone algemene vergaderingen te allen tijde kunnen worden bijeengeroepen. 5 - De organisatie voorziet de mogelijkheid voor de leden van de algemene vergadering om in absentia te stemmen, bijvoorbeeld via volmacht of via communicatietechnologie.6 - De leden van de raad van bestuur beantwoorden tijdens de algemene vergadering de vragen van leden over het jaarverslag en/of de agendapunten.
	17) De raad van bestuur komt op regelmatige basis samen.	x											- De raad van bestuur vergadert op regelmatige basis zodat het zijn functie naar behoren kan vervullen. Het exacte aantal vergaderingen hangt af van de grootte van de organisatie en specifieke interne en externe omstandigheden, maar op jaarbasis worden minstens vijf vergaderingen gehouden. Grote organisaties houden vaak twaalf vergaderingen per jaar. - De raad van bestuur legt de procedures vast voor het opstellen van de agenda voor elke vergadering, het verloop van de vergadering en de goedkeuring van besluiten. De voorzitter van de raad van bestuur ziet toe op de correcte navolging van die procedures. - De raad van bestuur zorgt ervoor dat agendapunten betrekking hebben op de strategische doelstellingen van de organisatie. - De bestuurders ontvangen tijdig volledige en correcte informatie vóór de vergadering plaatsvindt. De individuele bestuurders ontvangen dezelfde informatie. Het is de taak van de voorzitter om hierop toe te zien.
	18) De organisatie wordt gekenmerkt door bestuurlijke eenheid.											X	- De statuten van de organisatie waarborgen dat binnen de grenzen van de organisatie geen zelfstandige of autonome (regionale) entiteiten kunnen bestaan die een eigen beleid kunnen bepalen dat afwijkt van het door de algemene vergadering en de raad van bestuur vastgestelde beleid.
	19) De organisatie zorgt voor de betrokkenheid van haar interne belanghebbenden in de werking van de organisatie.		x										- De organisatie onderhoudt goede contacten met interne belanghebbenden, in het bijzonder atleten, en ontwikkelt een beleid om die te betrekken in de werking van de organisatie. - Meerjarenbeleidsplannen worden in consultatie met belangrijke interne belanghebbenden opgesteld. - De organisatie zorgt in haar meerjarenbeleidsplan voor een adequate borging van bijzondere minderheidsbelangen.
	20) De organisatie ondersteunt											x	- De organisatie ondersteunt ledenorganisaties op het gebied van bestuur, management en organisatie door middel van kennisoverdracht. Gedacht kan worden aan workshops, advies, bestuursondersteuning en het

	ledenorganisaties op het gebied van bestuur en management.												uitwisselen van goede praktijkvoorbeelden.
	21) De organisatie voert een beleid inzake sociale verantwoordelijkheid.							x					- De organisatie ontwikkelt en implementeert een beleid inzake sociale verantwoordelijkheid dat concrete doelstellingen en acties vooropstelt. - Voor zover relevant, spitst dat beleid zich toe op: ▯ sociaal-maatschappelijke vraagstukken; ▯ milieuvraagstukken; ▯ zorgdragen voor de gemeenschap waarin de organisatie (mede) sportevenementen organiseert.
	22) De organisatie voert een beleid inzake gezond en ethisch sporten in overeenstemming met relevante regelgeving.							X		X			- De organisatie implementeert concrete doelstellingen en acties ter bevordering van gezond en ethisch sporten, in overeenstemming met relevante regelgeving.7
	23) De organisatie voert een beleid inzake de bestrijding van doping in overeenstemming met relevante regelgeving.									X			- De organisatie implementeert concrete doelstellingen en acties met het oog op het voorkomen, opsporen en bestrijden van dopingpraktijken, in overeenstemming met het relevante regelgeving.8
	24) De organisatie voert een beleid inzake de bestrijding van match-fixing.									X			- De organisatie implementeert tuchtregels ter bestrijding van match-fixing. Die regels bevatten (1) het verbod voor alle leden van de federatie om een weddenschap te plaatsen gerelateerd aan jeugdcompetities en een wedstrijd of competitie waarop ze (in)direct invloed kunnen uitoefenen en om vertrouwelijke informatie te verspreiden waar redelijkerwijs van kan worden verwacht dat die gebruikt kan worden in het kader van een weddenschap; (2) de plicht voor alle leden van de federatie om verzoeken tot het onrechtmatig beïnvloeden van wedstrijden of competities te melden aan de federatie; (3) de procedure ter behandeling van overtredingen van bovenstaande regels. - De organisatie implementeert concrete doelstellingen en acties die gericht zijn op de voorlichting van topsporters, talentvolle atleten, trainers, scheidsrechters en clubs.
	25) De organisatie voert een beleid voor de promotie van gelijkheid en diversiteit binnen de sport en binnen de organisatie.							x					- De organisatie implementeert concrete doelstellingen en acties die gericht zijn op het bevorderen van gelijkheid en diversiteit binnen de sport en binnen de organisatie.
Interne verantwoording en controle	26) De organisatie respecteert relevante wetgeving.								x				- De raad van bestuur waarborgt dat de organisatie relevante wetgeving respecteert.
	27) De raad van bestuur stelt een						x						- De raad van bestuur legt een meerjarenbeleidsplan en een verantwoorde en gemotiveerde lange termijn financiële planning ter goedkeuring aan de algemene vergadering voor.

	meerjarenbeleidsplan op.												- In het meerjarenbeleidsplan worden de missie, visie en strategie van de organisatie uitgewerkt. - De raad van bestuur stelt jaarlijks een beleidsplan en een begroting op die gebaseerd zijn op het meerjarenbeleidsplan en de lange termijn financiële planning.
	28) De raad van bestuur stelt procedures in inzake het tussentijds aftreden van bestuurders.										x		- De raad van bestuur stelt procedures in inzake het tussentijds aftreden van bestuurders bij herhaaldelijk absenteïsme ondanks waarschuwingen, onverenigbare inzichten en/of conflicten, gebrekkig functioneren, onethisch gedrag en andere gevallen waarin het bestuur aftreden noodzakelijk acht.
	29) De organisatie legt in de statuten de onverenigbaarheden met lidmaatschap van de raad van bestuur vast.									x			- De organisatie bepaalt de onverenigbaarheden met het lidmaatschap van de raad van bestuur en legt die in de statuten vast.
	30) De organisatie past een duidelijke bestuursstructuur toe waarbij rekening wordt gehouden met het principe van de scheiding der machten.					x							- De afbakening van taken en bevoegdheden tussen de organen van de organisatie wordt vastgelegd in de statuten en het huishoudelijk reglement van de organisatie. Er wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen bestuurlijke en beleidsmatige, toezichthoudende en uitvoerende taken. - Een individu of entiteit kan nooit onbelemmerde macht bezitten. - De sleutelfuncties in de raad van bestuur, namelijk die van voorzitter, secretaris en penningmeester, worden duidelijk gedefinieerd en afgebakend in het intern reglement. - De functie van voorzitter van de raad van bestuur en die van directeur worden niet gecumuleerd. - De directeur maakt normaal gezien geen deel uit van de raad van bestuur, maar is op de hoogte van en aanwezig op vergaderingen van de raad van bestuur om de leden te informeren over de werking van de organisatie en om geïnformeerd te worden over beleidskeuzes. In het geval de directeur toch deel uitmaakt van de raad van bestuur, dan kan die niet betrokken zijn in beslissingen aangaande remuneratie, geen lid blijven van de raad van bestuur na het neerleggen van de directeursfunctie en de functie van voorzitter niet bekleden.
	31) De raad van bestuur houdt op passende wijze toezicht op de directie.										X		- De directie voert de strategie uit zoals die door de raad van bestuur werd vastgelegd. - De raad van bestuur legt de aan de directie gedelegeerde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast in het huishoudelijk reglement. Indien meerdere personen een directiefunctie bekleden, dan maakt het reglement duidelijk hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de directieleden onderling verdeeld zijn. - De raad van bestuur bepaalt welke beslissingen aan de directie worden overgelaten en welke beslissingen aan het bestuur toekomen. - Inzake het afsluiten van contracten met externe partijen wordt een duidelijke (financiële) grens gedefinieerd die bepaalt of de directie dan wel de raad van bestuur bevoegd is. - De raad van bestuur geeft de directie voldoende ruimte om autonoom haar functie uit te oefenen. De raad van bestuur houdt algemeen toezicht zonder in individuele en specifieke beslissingen in te grijpen, tenzij in zeer uitzonderlijke gevallen. - De raad van bestuur legt de remuneratie van de directie vast. - Op basis van het beleidsplan, in het bijzonder de strategische doelstellingen, en de begroting rapporteert de directie op regelmatige (minimaal viermaal per jaar) en periodieke basis aan de raad van bestuur over de operationele leiding en de financiële situatie van de organisatie. De directie heeft volledige informatieplicht ten opzichte van de raad van bestuur.

													- De raad van bestuur voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de directie over de individuele prestaties en de verwezenlijkingen van de strategische doelstellingen. Van dat gesprek wordt een verslag gemaakt dat door de raad van bestuur wordt goedgekeurd.
	32) De algemene vergadering houdt op passende wijze toezicht op de raad van bestuur.										x		- De leden van de algemene vergadering worden tijdig9 ingelicht over de praktische zaken aangaande de bijeenkomst, de agendapunten met toelichting en de lijst van te behandelen onderwerpen, waarbij gespecifieerd wordt welke het voorwerp vormen van stemming. - De algemene vergadering geeft haar goedkeuring aan het door de raad van bestuur voorgestelde meerjarenbeleid, met inbegrip van de missie en strategie, en de lange termijn financiële planning. - De algemene vergadering bewaakt de uitvoering van het meerjarenbeleid en de lange termijn financiële planning. - De algemene vergadering keurt jaarlijks het beleid, jaarrekening en begroting10 en beleidsplan goed. - De raad van bestuur legt verantwoording af over - het eigen functioneren - de relatie met de directie; - het gevoerde beleid; - de financiën van de organisatie; en toont aan of die nog steeds stroken met het meerjarenbeleidsplan, met inbegrip van de missie en de strategie van de organisatie. - Leden van de raad van bestuur hebben geen stemrecht in de algemene vergadering, ook niet in een andere vertegenwoordigende hoedanigheid.
	33) De organisatie heeft een gepast systeem voor risicobeheersing.										x		- Risicobeheer maakt deel uit van de (vastgelegde) agenda van de raad van bestuur. - De raad van bestuur beoordeelt de waarschijnlijkheid en impact van alle mogelijke incidenten en zorgt ervoor dat gepaste strategieën worden ontwikkeld en uitgevoerd om risico's te beperken of elimineren. Die strategieën worden op regelmatige basis geëvalueerd. - Bestuurders worden bij aanvang van hun mandaat ingelicht over hun aansprakelijkheid en de raad van bestuur overweegt om een verzekering aan te gaan voor bestuurdersaansprakelijkheid.
	34) De organisatie heeft een financieel of auditcomité.										x		- De organisatie heeft een onafhankelijk financieel of auditcomité dat door de algemene vergadering benoemd wordt. Onafhankelijk houdt in dat in elk geval de meerderheid van het comité is samengesteld uit leden die niet zetelen in de raad van bestuur. - Het comité houdt toezicht op het financiële beleid en de financiële informatieverstrekking van de organisatie - De raad van bestuur voorziet het comité van alle gevraagde informatie en ondersteuning. - De raad van bestuur is verplicht het comité inzage te geven in alle benodigde stukken. - De leden van het comité dienen over relevante (financiële) deskundigheid te beschikken. - Het comité vergadert minstens eenmaal per jaar. - Het comité brengt verslag uit aan de algemene vergadering. - Bijkomende taken van het comité kunnen onder meer de volgende zaken inhouden: - evalueren van en aanbevelingen doen met betrekking tot de systemen van interne controle, risicobeheer en governance; - toezicht houden op het interne auditproces.
	35) De raad van bestuur past een systeem van interne controle toe op										x		- De raad van bestuur past een systeem toe waarin overeenkomsten of betalingen die aan de raad van bestuur toekomen door twee personen moeten ondertekend worden.

	zichzelf.												
	36) De raad van bestuur evalueert op jaarlijkse basis haar eigen samenstelling en werking.						X						- De raad van bestuur evalueert op jaarlijkse basis haar eigen samenstelling en werking alsook die van haar individuele leden. - De raad van bestuur kan zich hiervoor eventueel laten bijstaan door het benoemingscomité of externe deskundigen. - De resultaten van die evaluatie worden in de raad van bestuur alsook met de directeur besproken. De voorzitter neemt de nodige maatregelen om bij te sturen. Eventueel wordt de algemene vergadering ingelicht en uitgenodigd om gepaste beslissingen te nemen.
	37) De organisatie wordt gecontroleerd door een externe, onafhankelijke revisor.										x		- Op voorstel van de raad van bestuur stelt de algemene vergadering een externe, onafhankelijke revisor aan. - De raad van bestuur overlegt jaarlijks met de externe revisor.
	38) De raad van bestuur legt een gedragscode vast voor de leden van de raad van bestuur, de directie en het personeel.									x			- De raad van bestuur legt een gedragscode vast die van toepassing is op bestuurders, de directie en het personeel. - De raad van bestuur stelt de algemene vergadering in kennis van de gedragscode. - De code wordt ondertekend door alle leden van de raad van bestuur, de directieleden en personeelsleden. - De raad van bestuur onderneemt stappen om te waarborgen dat alle relevante actoren op de hoogte zijn van de inhoud van de code en die begrijpen. - De gedragscode bevat minstens volgende elementen: de verplichting om integer te handelen; een onkostenregeling; een geschenkenregeling; regels inzake belangenvermenging.
	39) De raad van bestuur legt procedures inzake belangenconflicten vast die van toepassing zijn op de leden van de raad van bestuur.									x			- De organisatie legt procedures inzake belangenconflicten vast. - De procedures waarborgen dat gepercipieerde of daadwerkelijke belangenconflicten worden gemeld. Belangenconflicten worden gemeld in de notulen en bijgehouden in een register. - De procedures waarborgen dat commerciële transacties met een derde partij waarmee een bestuurslid een (in)directe familiale en/of commerciële relatie heeft voorafgaand ter goedkeuring worden voorgelegd aan de algemene vergadering of een door de algemene vergadering gemandateerd orgaan. - De procedures waarborgen dat leden van de raad van bestuur in bepaalde beslissingen waarin er sprake is van een belangenconflict niet mogen deelnemen aan de stemming.

	40) De raad van bestuur legt procedures voor de afhandeling van klachten vast in het intern reglement.					x							- De raad van bestuur legt procedures vast die atleten en clubs toelaten om in te beroep te gaan tegen een sportieve sanctie. - De raad van bestuur legt procedures vast voor de afhandeling van klachten inzake discriminatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag. - De raad van bestuur legt procedures vast voor de afhandeling van klachten inzake de schending van de gedragscode. - De procedures bevatten duidelijk omschreven regels voor: het indienen van klachten; het onderzoeken van klachten; het in kennis stellen van de indiener van de klacht van de uitkomst van het onderzoek; het instellen van een onafhankelijk tribunaal; de beroepsprocedure.
	41) De raad van bestuur legt jaarlijks een werkplan en bijpassend vergaderschema vast.	X					x					X	- De raad van bestuur legt jaarlijks een werkplan en bijpassend vergaderschema vast. Dat vergaderschema bevat cruciale activiteiten zoals het bespreken en vastleggen van de begroting, de jaarrekening, het beleidsplan en het jaarverslag, maar ook de jaarlijkse zelfevaluatie, de evaluatie van de directie en het voorbereiden van de algemene vergadering. - De raad van bestuur organiseert jaarlijks een bespreking en evaluatie van de governance van de organisatie op basis van deze code.
	42) De organisatie stimuleert de opname van externe leden in de raad van bestuur.											x	- De organisatie onderneemt stappen om externe bestuurders aan te trekken zoals het adverteren van openstaande posities in online databanken. - Eventueel laat de organisatie zich bijstaan door externen en/of het benoemingscomité in haar zoektocht naar geschikte externe kandidaten.
	43) De raad van bestuur richt indien aangewezen ondersteunende comités op.						x						- Op basis van de grootte, complexiteit en uitdagingen van de organisatie overweegt de raad van bestuur de oprichting van ondersteunende comités. Voorbeelden zijn een technisch, remuneratie- en selectiecomité. - De raad van bestuur legt het doel, de gedelegeerde taken en bevoegdheden, samenstelling en rapporteringsverplichtingen van de comités vast in het huishoudelijk reglement. De comités rapporteren aan de raad van bestuur en/of de directie. - Comités moeten een specifiek doel en nut hebben. - De raad van bestuur behoudt te allen tijde de bevoegdheid voor het nemen van belangrijke beslissingen en het uiteenzetten van de strategie.
	Totaal	6	1	9	1	2	4	3	1	6	8		

De code sportbestuur (Verenigd Koninkrijk)

Bron: UKSport & Sport England, 2017

Niveau	Principe	Eis	D	C	T	i	v	e	s	r	l	CB	o
tier 1	1 structure 3 communication	1. The organisation is properly constituted, has a clear purpose and, if membership based, is inclusive and accessible.						X					
	1 structuur 3 communication 4 standards and conduct	2. The governing committee meets regularly and decision making is recorded.	x		X								
	2 people 3 communication	3. Conflicts of interest are recognised, managed by the chair and recorded. At least three of the people on the committee are unrelated or noncohabiting.									x		X
	2 people	4. In deciding who sits on its governing committee the organisation considers the skills and diversity required of its committee members.											X
	2 people	5. Committee members are subject to regular election and ideally should serve no more than nine years.	x										
	4 standards and conduct 5 policies and processes	6. The organisation has a bank account and two independent signatories are required for payments.										X	
	3 communication 4 standards and conduct 5 policies and processes	7. Annual accounts are prepared, scrutinised independently of the person responsible for finance (e.g. treasurer) and are made available to members to describe how money has been spent.			x							x	
Tier 3	1 structure	**Boards** 1.1 The Board of the organisation shall: (A) be the ultimate decision-making body and accordingly exercise all of the powers of the organisation; (B) be responsible for setting the strategy of the organisation; and (C) maintain and demonstrate a clear division between the Board's management and oversight role and the executive's operational role.					x						
		1.2 All directors must act in the best interests of the organisation, and in a manner consistent with their legal duties.								x			x
		Councils 1.3 A Council shall not be able to override the Board, but may have reasonable rights to consultation and constructive challenge.					X						
		1.4 Where Councils are permitted to appoint directors, such appointments shall reflect not more than one third of the directors.					x						
		1.5 A Nominated director shall not be considered an independent director and must be non-executive.					x						
		1.6 Council members may hold office for a maximum of either two, four-year terms or three, three-year terms.	X										
		1.7 In accordance with Principles 3 and 4, Councils must act with integrity and be transparent in their workings.			x						X		

		Board size and composition 1.8 The Board shall be of an appropriate size to: (A) meet the Requirements of the organisation; (B) have the appropriate balance of skills, experience, independence and knowledge; (C) manage changes to its composition (including that of its committees) without undue disruption; and (D) promote an open dialogue amongst the directors.											X
		1.9 The size of a Board shall not exceed twelve persons unless agreed with UK Sport / Sport England.											X
		1.10 Each organisation must maintain an up-todate matrix detailing the skills, experience, independence and knowledge required of its Board.											X
		1.11 No one individual on the Board may have the unfettered ability to take a decision.										x	
		1.12 If a member of the executive management of the organisation (e.g. the chief executive or senior finance officer) is appointed to the Board, then they may only be appointed in an Ex Officio capacity.										x	
		Term limits 1.13 Subject to the exceptions set out in Requirement 1.14 below, a director may serve on the Board for a maximum of either: (A) four terms of two years; (B) two terms of four years; or (C) three terms of three years.	X										
		1.14 The exceptions referred to in Requirement 1.13 are as follows. (A) A director may serve on the Board for a maximum of twelve years if appointed as chair of the organisation or to a senior position with an international federation. (B) A director appointed in an Ex Officio capacity may serve on the Board for the duration of their holding the relevant office. (C) In exceptional circumstances (for example to assist succession planning), a chair or director may hold office for a further year.	X										
		1.15 When a director has completed their maximum term, at least four years must elapse before they can be eligible to stand as a director for that organisation again.	X										
		Chair 1.16 Each Board must appoint a chair who shall be responsible for the leadership of the Board.											X
		1.17 The roles of chair and chief executive shall not be exercised by the same individual and the division shall be established in writing and agreed by the Board.					X						
		1.18 UK Sport and Sport England reserve the right to require that an organisation in which they invest appoint an independent chair. This right will only be exercised after appropriate consultation and if UK Sport / Sport England reasonably believes that it is necessary to safeguard public funding or further the purposes for which that funding was granted.											X
		Independent non-executive directors 1.19 At least 25% of the Board shall be independent non-executive directors.											X

		1.20 Each Board shall appoint one of its independent non-executive directors to be the Senior Independent Director.											X
		Board Conduct 1.21 Boards shall adopt policies and practices that: (A) foster openness and debate amongst directors; and (B) set out clear expectations with respect to the running of Board meetings and director behaviour.					x						
		Meetings 1.22 The Board and its committees shall: (A) meet sufficiently regularly to discharge their duties effectively; and (B) maintain a proper record of their meetings and decisions.	x		x								
		Board committees 1.23 The Board shall maintain an audit committee and (either on a permanent or an ad hoc basis) a nomination committee unless the particular circumstances of the organisation are such that it is appropriate for the Board to act as the nomination committee.	x									x	
		1.24 The Board shall establish any further committees which it considers necessary to support its work.					X						
		1.25 Each committee established under 1.23 or 1.24 shall report to the Board and have clear terms of reference which identify its responsibilities and any powers delegated to it by the Board.					X						
		1.26 A majority of the members of the nomination committee shall be independent non-executive directors and it shall be chaired by the chair (except when it is dealing with the appointment of a successor to the chair, when it shall be chaired by an independent non-executive director).					X						
	2 people	**Diversity** 2.1 Each organisation shall: (A) adopt a target of, and take all appropriate actions to encourage, a minimum of 30% of each gender on its Board; and (B) demonstrate a strong and public commitment to progressing towards achieving gender parity and greater diversity generally on its Board, including, but not limited to, Black, Asian, minority ethnic (BAME) diversity, and disability.				X							
		2.2 Each organisation shall identify proportionate and appropriate actions to be taken to support and/or maintain (as appropriate) the diversity targets set out in Requirement 2.1.				X							
		2.3 The Board shall ensure that the organisation prepares and publishes on its website information (approved by the Board) about its work to foster all aspects of diversity within its leadership and decision making, including an annual update on progress against the actions identified in Requirement 2.2.			x								
		Board Recruitment 2.4 Each organisation shall have a formal, rigorous and transparent procedure for the appointment of new directors to the Board, and all appointments shall be made on merit in line with the skills required of the Board.			x								X

		2.5 In exceptional circumstances a director may be Co-opted onto the Board if this is necessary to ensure that the Board has the skills and/ or experience necessary to fulfil its role.											X
		2.6 The appointment of the Chair and independent non-executive directors must be via an open, publicly advertised recruitment process.	X										
		2.7 The Board shall have in place succession plans for orderly appointments to the Board and to key positions within senior management.						x					
		2.8 The nomination committee shall lead the process for Board appointments on behalf of the Board (unless, as set out in Requirement 1.23), the organisation does not have a nomination committee, in which case the Board shall be responsible for the appointment process).	x										
		2.9 The Board or nomination committee shall inform UK Sport / Sport England of any appointment process being carried out by the organisation in relation to: (A) any directors; and (B) the chief executive; and shall permit UK Sport / Sport England to observe any such process.					x						
		2.10 No individual shall be appointed as a director until he or she has provided to the organisation a declaration of good character.									x		
		Induction of new Directors 2.11 On appointment, each director shall be given a written statement of their responsibilities.											X
		2.12 Each organisation shall ensure that new directors receive a full, formal and tailored induction on joining the Board.											X
		Remuneration 2.13 Remuneration of directors and employees, if any, shall be determined in accordance with a formal, approved procedure.									x		

	3 communication	3.1 Each organisation shall publicly disclose information on its governance, structure, strategy, activities and financial position to enable stakeholders to have a good understanding of them.			x								
		3.2 Each organisation shall publish: (A) in the case of organisations which employ more than 50 staff, the total remuneration paid to its senior management team; and (B) the remuneration (if any) paid to each of its directors (except for members of the senior management team who are Ex Officio directors).			x								
		3.3 Any information disclosed shall be fair, accurate and presented in an understandable manner.			x								
		3.4 Each organisation shall develop a strategy for engaging with, and listening to, its stakeholders (including elite athletes where appropriate) which the Board shall contribute to and review at least annually.			x								
		3.5 Each organisation shall be expected to carry out a regular staff survey (including their volunteers) at least once a year and: (A) act on the results internally, communicating clearly to their employees and volunteers how such actions are to be taken; and (B) make topline data available to Sport England to collate the results for the purpose of developing a greater understanding of the sport workforce.					x						
	4 standards and conduct	**Development of the Board** 4.1 The Board, led by the chair, shall undertake, and maintain in writing a record of, an annual evaluation of its own skills and performance and of individual directors, and that of its committees (committee evaluation need not be undertaken annually).						X					
		4.2 External evaluation of the Board shall be facilitated at least every four years or at the request of UK Sport / Sport England.										X	
		4.3 The Board shall agree and implement a plan to take forward any actions resulting from the evaluations.						X					
		Integrity 4.4 Each organisation shall adopt a mandatory directors' code that, amongst other things, requires all directors to act at all times, with integrity, in a forthright and ethical manner and in accordance with their organisation's conflicts policy.									X		
		4.5 The directors' code, terms of reference and other policies of the Board and its committees shall be reviewed at least every four years to ensure compliance with current laws.								x			
		Conflicts of interest 4.6 The chair shall proactively address and manage conflicts of interests amongst the directors. No director may participate in the discussion of, or vote in respect of, a matter in which they have a material conflict of interest.									X		
	5 policies and processes	**Legal Compliance and Control** 5.1 The Board shall ensure that: (A) both individually and collectively it understands the key legal and regulatory obligations (including those which are specific to sport national governing bodies) which affect the Board								x			

		and the organisation; and (B) the organisation has appropriate policies and procedures in respect of these obligations.												
		Financial control 5.2 Each organisation shall exhibit honesty, integrity and competence in financial matters.									x		X
		5.3 The Board shall adopt appropriate and proportionate finance policies and procedures. The organisation shall take all reasonable steps to ensure that these policies and procedures, where appropriate, are communicated to, and understood and followed by, its directors, staff and volunteers (where relevant). The Board must review and update them at least once every two years.						x					
		5.4 Each organisation must prepare annual accounts which: (A) comply with legal Requirements and recognised accounting standards; (B) give specific disclosure of income received from public investors and clearly account for the expenditure of such funding; and (C) are audited.										x	
		5.5 The audited annual accounts must be published on the organisation's website.			x								
		Financial strategy 5.6 The Board must actively plan and monitor the financial position and performance of the organisation against an annually approved budget and at least a four year financial forecast.						x					
		Risk Management and Internal Control 5.7 The organisation shall maintain robust risk management and internal control systems.										x	
		5.8 The Board shall conduct an annual review of the effectiveness of the organisation's risk management and internal control systems to ensure that they provide reasonable assurance.										x	
totaal			10	0	11	2	11	6	0	3	7	9	

Sports Governance Principles (AUS)

Bron: ASC, 2017a

Principle		d	c	t	i	v	e	s	r	i	c b	o
Principle 1: Board composition, roles and powers	1.1 That management powers be formalised, disclosed and placed in a board which has the power to exercise all the powers of the organisation, except those powers that the Act or Constitution requires to be exercised in general meeting.					x						
	1.2 That national sporting organisations be incorporated as a company limited by guarantee under the Corporations Act 2001 (Cth).											x
	1.3 That the incorporated body has a constitution, which embodies the following key sections: - interpretation — objects and powers - members — membership and meetings of members (general meetings) - the board — powers (including delegations), election and appointment of directors, other roles (chief executive officer and secretary) and meetings of the board - reporting, recording and execution of company documents - accounts - auditors - indemnity and insurance of directors - winding up.											X
	1.4 That the members of an organisation should elect the majority of the board of directors. In addition, any issue on which a vote is taken, whether at a board or general meeting, should require a majority of votes for any proposal to be passed.	x										
	1.5 That the governance structure should feature a clear separation of powers and responsibilities between the board and the chief executive officer and their staff.					x						
	1.6 That the chairman/president should be selected by the board.											X
	1.7 that the board should: - confirm the broad strategic directions of the organisation - appoint, dismiss, direct, support professional development for, evaluate the	x				x	x			x	x	

	performance and determine the remuneration of, the chief executive officer - approve, monitor and be accountable for the financial and non-financial performance of the organisation, including setting fees - ensure an effective system of internal controls exists and is operating as expected, and that policies on key issues are in place and appropriate and that these can be applied effectively and legally to those participants or persons for whom they are intended - develop a clearly articulated and effective grievance procedure - ensure financial and non-financial risks are appropriately identified and managed - ensure the organisation complies with all relevant laws, codes of conduct and appropriate standards of behaviour - provide an avenue for key stakeholder input into the strategic direction of the organisation - ensure director, board and chairman performance evaluation and professional development occurs regularly.											
	1.8 that each board should be structured to reflect the complex operating environment facing the modern sporting organisation. - Normally, it is envisaged that a board will: - comprise between five and nine directors - have a sufficient blend of expertise, skills and diversity necessary to effectively carry out its role - have all directors being independent, regardless of whether they are elected or appointed - have the ability to make a limited number of external appointments to the board to fill skills gaps - institute a staggered rotation system for board members with a maximum term in office to encourage board renewal while retaining corporate memory - be broadly reflective of the organisation's key stakeholders, but not at the expense of the board's skills mix and the organisation's objectives.											X
	1.9 That national sporting organisations and their member bodies have aligned objects and purpose to ensure effective and efficient achievement of sport outcomes.						x					
	1.10 That where two or more bodies are amalgamating, an interim board						x					

	arrangement occurs in order for all parties to be confident about the future direction and priorities of the amalgamated body.											
	1.11 that the board outline the role of individual directors/board members, including (at a minimum): - the fiduciary duty of directors to act in the interests of the members as a whole and not to represent individual constituents. Thus, once elected, the board should have the ability to operate independently in the interests of the organisation as a whole, free from undue influence - the legal duties of individual directors, including the requirement of directors to: - act in good faith and for a proper purpose - exercise due care and diligence - ensure the organisation does not continue to carry on its business while insolvent - meet the requirements of various other federal and state laws that directly impact on the organisation - a code of conduct or policy specifying the behaviour expected of directors (see Principle 6) - a conflict of interest provision that specifies: - a director must disclose actual/potential conflicts of interest - the process for disclosure of real or potential conflicts of interest - a process that governs a director's involvement in any decisions with which they have a conflict of interest - the requirement for a register of ongoing interest to provide a record of all potential conflicts - a director should not hold any other official or corresponding administrative position within the organisation at any level that creates a material conflict of interest. This is to ensure no actual or perceived conflicts of interest - maintaining a register of related party transactions - the responsibilities of directors for completing an induction program, undertaking continuing professional development as well as engagement in ongoing performance assessment (see Principle 4).					X			x	x		
	1.12 That the roles of key positions in the governance system are documented			x		X						

	and understood. Normally these positions should include: - board - chair/president - directors - company secretary - chairs of board committees - management - chief executive officer.											
	1.13 That the chief executive officer will not normally be a director of the board. This enables and supports a clear separation of power between the board and management.					x						
Principle 2: Board processes	2.1 that the board should document its meeting process. Normally this will include: - legal requirements - decision-making approach (consensus versus voting) and voting rights of attendees - protocol/s for meeting conduct and director behaviour - logistical details such as meeting frequency, meeting location, timing of meetings, attendees, etc.											X
	2.2 That the board should prepare an agenda for each meeting. In addition, the board should agree how the agenda will be developed and the items for regular inclusion.											X
	2.3 That board meetings should have appropriate documentation. This means issues submitted to the board should be in an appropriate and agreed form (a board paper) and be circulated sufficiently in advance of the meeting. The board should similarly maintain a clear record of decisions made through an appropriate and agreed minuting process.											X
	2.4 That the board should be provided with all relevant information on an issue to enable proper execution of directors' duties. The board, or any individual board member, should also have the right to request, through the chief executive officer, any additional information from management if required (see Principle 4).											X
	2.5 That the board should plan its key annual activities and develop a corresponding board calendar/work plan.	x										

	2.6 that the board and each committee established by the board should have terms of reference or a charter. The terms of reference or charter should include, at a minimum: - board/committee purpose - authority delegated to the board/committee - board/committee composition, including the appointment of a chair - reporting requirements - delineation of the role of the board/committee and the role of management.											X
Principle 3: Governance systems	3.1 That the board should determine the process by which it oversees and develops the strategic direction, key objectives and performance measures as well as core values and ethical framework for the organisation.						x					
	3.2 That the board should develop a protocol outlining expectations for board–management interactions. This will normally include: - expectations regarding the use of a board member's networks/contacts - expectations regarding provision of advice to the chief executive officer and management - a protocol for individual directors to acquire all information required for decision-making and control (see Principle 4).											X
	3.3 That the board should have in place an effective and efficient monitoring and evaluation system. This will include financial and non-financial monitoring. In particular, each board should monitor outcomes of the implementation of the strategies as the basis for the evaluation of overall performance and reporting to members (see Principle 5).					x						
	3.4 That the board should have in place an effective risk management strategy and process. This will require the board to take actions to identify key risks facing the organisation and ensure that risk management strategies are developed and actioned. The risk management system should comply with the Australian/New Zealand Risk Management Standard AS/NZS ISO 31000:2009.										x	
	3.5 that the board should implement an effective compliance system. It is recommended that this system comply with Australian Standard AS3806:2006 and require, at a minimum, that: - the organisation complies with all relevant statutes, regulations and other						x				x	

	requirements placed on it by external bodies - effective internal controls exist and there is full and accurate reporting to the board in all areas of compliance - the organisation is financially secure and is able to meet all its financial obligations when they fall due, in the normal process of business.											
	3.6 That the board should develop and document a regular (annual/six-monthly) performance review process for the chief executive officer.						x					
	3.7 That the board must ensure an effective audit system and process is in place. The audit process may include internal and external processes and systems.										x	
	3.8 That the board should establish an audit committee and that its role be set out by formal charter/terms of reference.										x	
	3.9 That the board should establish a nomination committee and that its role be set out by formal charter/terms of reference.	x										
	3.10 That since ultimate decision-making power rests with the board, the board should clearly document all delegations of authority to the chief executive officer and other individuals, committees or groups. This document, or delegations register, should be regularly reviewed and updated. It should be the subject of a formal board resolution.					x						
Principle 4: Board reporting and performance	4.1 That the board should ensure its officers and directors have appropriate insurance cover.											x
	4.2 That the board should ensure all new directors undergo an appropriate induction process.											X
	4.3 That the board should ensure that a director can access independent professional advice if required and that this is appropriately protected with a deed of access or similar.											x
	4.4 that the board should receive timely reports that are presented regularly (preferably monthly), including: - accurate financial statements, that comprise: - profit and loss statement - balance sheet - cash flow statement - written report regarding material variances from budget - budget versus actual report on a month and year-to-date basis as						x					

	well as identifying the full-year budget - listing of all major outstanding debtors and creditors - bank reconciliation (including bank account evidence) - performance reporting against the organisation's strategic objectives.											
	4.5 That the full board of directors should annually meet and be debriefed by the external auditor on the state of the financial position and systems within the organisation and any issues identified throughout the audit process.										x	
	4.6 That the board should regularly review and assess its own performance and the performance of individual directors, including that of the chair and its committees.					x	x					
Principle 5: Stakeholder relationship and reporting	5.1 That the board should strive to ascertain the interests, aspirations and requirements of members and create responses to these in the form of a national strategic plan with alignment between this and member plans.											X
	5.2 That members of an organisation should have the ability to remove board members (or a board as a whole) and change the constitution, should they see fit, in accordance with applicable legislation.	x										
	5.3 That board directors should have no voting rights at general meetings.					x						
	5.4 That the board should provide members and key stakeholders with a comprehensive annual report outlining how they fulfilled the governance roles, achieved strategic objectives and aspirations of the organisation, and sufficient financial information so that members can make a judgment as to how effectively the board is fulfilling its role.			x								
Principle 6: Ethical and responsible decision-making.	6.1 that the board establish a code of conduct to guide directors, the chief executive officer and other senior management as to: - the practices necessary to maintain confidence in the organisation's integrity - the responsibility and accountability of individuals for reporting and investigating reports of unethical practices.									x		
	6.2 That the board ensure key decisions and actions are based on a thorough review of all available information and are assessed against the organisation's risk management framework and strategic objectives and that these are documented.											X
	6.3 That the board ensure a business case is developed for each major project or significant event/activity prior to the organisation committing resources and that the worst-case scenario has been evaluated and can be mitigated/managed by the organisation.						X					

Totaal		5	0	2	0	10	9	0	1	3	6	

Mandatory Sports Governance Principles (AUS)

Bron: ASC, 2017b

		d	c	t	i	v	e	s	r	i	cb	o
1) Structure for sport	1.1 A single national entity for all forms of the sport — from juniors through to high performance — with horizontal integration of sport disciplines.											x
	1.2 Where sports have a federated structure, all parts of the federation must demonstrate they are working in cohesion and adhere to a strategic direction set by the national entity to maximise the interests of the sport.											x
	1.3 The national body should be established as a company limited by guarantee.											x
2) Board composition and operation	2.1 A staggered rotation system for board members with a maximum term in office.	x										X
	2.2 A nominations committee that nominates directors for vacancies upon which the members vote.	x										
	2.3 An audit and risk committee, including at least one external and independent Certified Practicing Accountant or Chartered Accountant.										x	
	2.4 Chair elected by the board.											x
	2.5 Annual board performance evaluation process involving external input.						x				X	
	2.6 Gender balance on boards.				x							
	2.7 All directors to be independent, regardless of whether elected or appointed.											X
	2.8 Board skills mix appropriate to meet the strategic goals of the NSO, including the ability for the board to appoint a minority number of directors to obtain an appropriate skills mix.											X
	2.9 CEO not to be appointed to board after leaving role (for three years).	x										
	2.10 Conflict of interest register which is enforced.									x		
	2.11 Minimum of five board meetings per year.	x										
3) Sport transparency, reporting and integrity	3.1 NSOs to publish annual reports consistent with *Corporations Act* requirements.			x								
	3.2 NSOs to report consolidated national financial accounts annually to the ASC in addition to national entity information.			x								
	3.3 NSOs to adopt rolling three-year strategic plans with clear and measurable targets, including a detailed operating budget for the next financial year.						x					
	3.4 Disclosure of administration expenses in the sport, including remuneration and associated expenses for key management personnel.			x								
	3.5 NSOs to provide in a timely manner all information requested by the ASC.			x								
	3.6 NSOs to sign up to ASC integrity measures on anti-doping, protocols for sports									x		

	science, and match fixing.											
	3.7 Financial and high performance reporting requirements.						x					
totaal		4	0	4	1	0	3	0	0	2	2	