

# Gedragcodes en het betaald voetbal

---

**J.H. Burger**

**1739492**

**Masterscriptie Rechtsgeleerdheid**

**Begeleidster: Prof. mr. M. Olfers**

**Vrije Universiteit Amsterdam**

**Maart 2014**

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Methodologische verantwoording.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Wat zijn gedragscodes? .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Soorten gedragscodes .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Vorm van zelfregulering .....</b>	<b>6</b>
<b>2.3 Definities .....</b>	<b>7</b>
<b>2.4 Mogelijkheden gedragscodes.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Integriteitsschendingen.....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Integriteit binnen bestaande gedragscodes.....</b>	<b>9</b>
<b>3.2 Integriteit in het betaald voetbal.....</b>	<b>9</b>
<b>4. Juridische relevantie gedragscodes .....</b>	<b>11</b>
<b>4.1 Overeenkomst .....</b>	<b>11</b>
<b>4.2 Bindende kracht.....</b>	<b>11</b>
<b>4.3 Samenvatting bindende kracht.....</b>	<b>13</b>
<b>5. Nakoming en handhaving van een gedragscode.....</b>	<b>14</b>
<b>6. Wat regelen bepaalde sectoren met hun gedragscodes en waarom? .....</b>	<b>15</b>
<b>6.1 Code Goed Bestuur voor Goede Doelen .....</b>	<b>15</b>
<b>6.2 Governance Code Cultuur, 'Goed bestuur en toezicht in de         cultuursector'.....</b>	<b>16</b>
<b>6.3 Zorgbrede Governancecode .....</b>	<b>18</b>
<b>6.4 Nederlandse Corporate Governance Code.....</b>	<b>19</b>
<b>6.5 De dertien aanbevelingen voor Goed Sportbestuur .....</b>	<b>21</b>
<b>6.6 Overzicht.....</b>	<b>23</b>
<b>7. Waarom in de vorm van een gedragscode opgesteld? .....</b>	<b>24</b>

<b>8. Relevantie van gedragscodes in het betaald voetbal</b> .....	<b>26</b>
<b>8.1 Autonomie in de sportwereld</b> .....	<b>26</b>
<b>8.2 Juridische autonomie sportorganisatie</b> .....	<b>26</b>
<b>8.3 Belangen in het voetbal</b> .....	<b>27</b>
<b>9. Bruikbaarheid gedragscode in het betaald voetbal</b> .....	<b>29</b>
<b>9.1 Bruikbaarheid</b> .....	<b>29</b>
<b>9.2 Mogelijke inhoud gedragscode betaald voetbal</b> .....	<b>30</b>
<b>10. Beschikbaarheid en mogelijke implementatie</b> .....	<b>32</b>
<b>10.1 Juridische verhouding KNVB en bvo's</b> .....	<b>32</b>
<b>10.2 De rechtsverhouding tussen de licentiecommissie en de bvo</b> .....	<b>32</b>
<b>10.3 Grondslag eventuele gedragscode</b> .....	<b>33</b>
<b>10.4 Aandachtspunten</b> .....	<b>34</b>
<b>10.5 Huidige stand van zaken</b> .....	<b>35</b>
<b>11. Conclusie</b> .....	<b>36</b>
<b>12. Bibliografie</b> .....	<b>38</b>

## 1. Inleiding

Tijdens mijn stage bij Baker & McKenzie ben ik veelvuldig in aanraking gekomen met het ondernemingsrecht en gedurende deze stage is mijn interesse voor dit rechtsgebied aanzienlijk toegenomen. Sport is van jongs af aan mijn grote passie en sinds een aantal jaren kan ik hetzelfde zeggen over het recht. In mijn ogen is het combineren van deze twee belangrijke aspecten uit mijn leven dan ook de ultieme bekroning van mijn studie Rechtsgeleerdheid aan de Vrije Universiteit.

De Nederlandse Corporate Governance Code is de eerste gedragscode waar ik met een kritische blik naar heb gekeken tijdens mijn studie. De kwesties die hierin geregeld worden zijn voor een groot deel te vertalen naar andere branches. Voordat ik hier onderzoek naar kon gaan doen was het van belang te achterhalen wat gedragscodes in juridische zin betekenen. Gedragscodes vallen onder de noemer zelfregulering, een groeiend fenomeen binnen het privaatrecht.

Zelfregulering is al jaren bezig met een sterke opmars, al dan niet aangemoedigd door de overheid.<sup>1</sup> Uit onderzoek blijkt dat Nederland in 2003 al 22 verschillende vormen van zelfregulering kende.<sup>2</sup> Het privaatrecht leent zich bij uitstek voor zelfregulering middels de vele open normen die het rijk is. Echter is hier nog zeer veel terrein te winnen.<sup>3</sup> Het opstellen van een gedragscode biedt een groot scala aan mogelijkheden voor de betrokken partijen. Dit zal in deze scriptie uitgebreid aan de orde komen.

De gedragscode als instrument binnen het privaatrecht heeft mijn diepgaande interesse gewekt. Deze interesse is met name ontstaan doordat vele branches en organisaties tegenwoordig een gedragscode hanteren. Het blijkt dat gedragscodes in principe altijd het begrip integriteit aanhalen. Integriteit is actueler dan ooit en gedragscodes worden over het algemeen opgesteld om die integriteit te waarborgen. Integriteit wordt in de Van Dale omschreven als onschendbaarheid, eerlijkheid en onkreukbaarheid.

In het betaald voetbal zijn er veel mogelijkheden tot het schenden van de integriteit van betrokken partijen uit deze branche. Indien er een dergelijke schending plaatsvindt dan is dit regelmatig binnen de kortste tijd groot nieuws, vanwege de grote media-aandacht voor het voetbal. Veel organisaties worden graag in verband gebracht met betaald voetbal organisaties (hierna: bvo's) en in ruil voor financiële steun mag de organisatie zijn naam verbinden aan die van de bvo. De bvo aan de andere kant is sterk afhankelijk van deze sponsors. Komt de bvo in kwaad daglicht te staan door een schending van zijn integriteit, dan kan dit verstrekkende consequenties hebben voor het bestaan van de bvo.

Het betaald voetbal in Nederland heeft te maken met een groot aantal (mogelijke) integriteitsschendingen, die variëren in mate waarin ze de sport beschadigen. Hier volgen een aantal voorbeelden. Bestuurders, toezichthouders en andere beleidsmakers binnen het voetbal zijn niet verplicht tot het afgeven van een Verklaring Omtrent het Gedrag (hierna: VOG). In een groeiend aantal branches is dit reeds een (wettelijke) verplichting, maar binnen het betaald voetbal in Nederland niet. Belangenverstrengeling is een ander probleem binnen het voetbal. Zo is er bijvoorbeeld geen verplichting tot het openbaar maken van nevenfuncties en geen regelgeving met betrekking tot het aannemen van giften. Ook matchfixing is veel in het nieuws de afgelopen jaren en heeft hier en in de rest van de wereld al behoorlijk wat teweeg gebracht.<sup>4</sup> Een vrij nieuw fenomeen

---

<sup>1</sup> Kamerstukken II 2009/10, 31 731, nr. 1-6 (Vertrouwen in wetgeving). Zie ook de aanwijzingen voor de regelgeving.

<sup>2</sup> Baarsma e.a. 2003.

<sup>3</sup> Zie hierover onder andere paragraaf 2.4.

<sup>4</sup> Van Duren & Knipping 2012 en het vervolg hierop uit 2013.

zijn de puissant rijke clubeigenaren die een club kopen en vervolgens de mondiale top trachten te bestormen. Maar wat gebeurt er wanneer deze eigenaren vertrekken en derhalve de financiering wegvalt?

In het kader van integriteit speelt transparantie altijd een prominente rol. Het betaald voetbal is een bij uitstek conservatieve en gesloten wereld. Transparantie staat bij de clubs niet bovenaan de lijst van prioriteiten en dit geldt niet alleen voor Nederland, maar voor het voetbal wereldwijd. Gezien de grote belangen in deze branche is het juist van belang tegen integriteitsschendingen op te treden en deze bij voorkeur te voorkomen. Het imago van de sport, de continuïteit van de afzonderlijke competities en de clubs zijn van belang. Het behouden en aantrekken van sponsors eveneens. Daarnaast is het betaald voetbal op meerdere terreinen in meerdere en mindere mate afhankelijk van de overheid. Gemeentes springen met regelmaat bij als een club in zwaar weer verkeert en ook het bewaken van de veiligheid van supporters rondom wedstrijden is in handen van de overheid. Hieruit blijkt onder andere het bijzondere karakter van de sport en dit zal ik gedurende de hele scriptie in ogenschouw nemen.

In deze scriptie wordt er onderzocht of een gedragscode voor het betaald voetbal kan bijdragen aan het voorkomen en aanpakken van integriteitsschendingen binnen de sector. Met daarbij als wenselijke gevolgen dat het imago van de sport niet verder devalueert maar juist toeneemt, de belangen van alle stakeholders binnen de sector behartigd worden en de continuïteit van de competities alsmede de clubs zeker gesteld worden. Het lijkt niet voor de hand liggend dat een gedragscode alle soorten integriteitsschendingen kan voorkomen, maar in hoeverre een dergelijke code hieraan eventueel kan bijdragen zal grotendeels duidelijk zijn aan het eind van deze scriptie.

Gedragscodes zijn een instrument om onder andere integriteitsschendingen te voorkomen, maar bijvoorbeeld ook om de verhouding tussen het bestuur, de toezichthouders en het afleggen van verantwoording te reguleren. In deze scriptie wordt dan ook onderzocht of het zin heeft om een gedragscode te ontwikkelen voor het betaald voetbal, wat er dan geregeld zou moeten worden in deze gedragscode en hoe deze geïmplementeerd kan worden. De hierboven genoemde integriteitsschendingen in het voetbal zullen een belangrijke rol spelen. Daarnaast passeren alle relevante onderwerpen met betrekking tot gedragscodes de revue. De golf van gedragscodes die Nederland overspoelt wordt in deze scriptie uitgelegd, verklaard en een bepaalde richting in gestuurd.

De centrale onderzoeksvraag in deze scriptie is:

- Welke rol kan een gedragscode spelen in het kader van integriteitsschendingen binnen het betaald voetbal?

De systematiek in deze scriptie is als volgt. In hoofdstuk 2 wordt weergegeven wat gedragscodes zijn, worden een aantal definities gegeven en verschillende mogelijkheden besproken. De potentiële integriteitsschendingen binnen en buiten het betaald voetbal komen in hoofdstuk 3 aan bod. Hoofdstuk 4 behandelt de juridische relevantie van gedragscodes en in hoofdstuk 5 wordt duidelijk hoe de nakoming en handhaving van een gedragscode ingevuld kan worden. Wat de voor deze scriptie onderzochte sectoren en branches met hun gedragscode regelen en waarom, zijn de vragen die beantwoord worden in hoofdstuk 6. Daarnaast vindt er een (summiere) terugkoppeling plaats naar het betaald voetbal. In de hoofdstukken 7 en 8 is er aandacht voor de vraag waarom er gekozen wordt voor de vorm van een gedragscode, ligt de nadruk op de relevantie voor het betaald voetbal en wordt het belangrijke onderwerp transparantie nader uitgewerkt. De bruikbaarheid voor het betaald voetbal en de mogelijke inhoud van een dergelijke gedragscode zijn de onderwerpen van hoofdstuk 9. In

hoofdstuk 10 komen de beschikbaarheid, mogelijke implementatie, juridische verhoudingen en een eventuele grondslag voor een gedragscode betaald voetbal aan de orde. Hierna volgt de conclusie van deze scriptie.

## 1.1 Methodologische verantwoording

Ter beantwoording van de onderzoeksvraag en de deelvragen wordt er voornamelijk gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en het onderzoek naar de vijf gekozen gedragscodes. Het literatuuronderzoek bestaat hoofdzakelijk uit juridische literatuur op het gebied van ondernemingsrecht, verbintenissenrecht en zelfregulering. Daarnaast is er gebruik gemaakt van jurisprudentie, kamerstukken en een aantal bronnen die afkomstig zijn van het internet. De gedragscode staat centraal in deze scriptie en wordt waar mogelijk benaderd vanuit een juridisch perspectief.

De keuze voor het vijftal gedragscodes zal hier worden toegelicht. De Code Goed Bestuur voor Goede Doelen is gekozen, omdat in de goede doelen-sector een grote diversiteit qua organisatievormen, werkwijze en omvang is. Dit is ook terug te vinden in de wereld van het betaald voetbal. In beide branches wordt gebruik gemaakt van fondsenwerving. Leidt de organisatie schade door bestuurlijk falen en doet dit afbreuk aan het vertrouwen in de organisatie, dan is er grote kans op verlies van inkomsten.

De Governance Code Cultuur is de tweede keuze voor het onderzoek. In de cultuursector is er net als in de goede doelen-sector een grote diversiteit aan organisaties, et cetera. Van groter belang voor deze keuze is dat er in deze sector gewerkt wordt met publieke middelen. Hoewel de steun van de overheid afneemt zijn er nog steeds veel vormen van directe en indirecte steun door de overheid aan de betaald voetbal organisaties.

De derde gedragscode is de Zorgbrede Governancecode. Deze code is één van de eerste in Nederland en dus al regelmatig geëvalueerd en herzien. Wat deze code met name interessant maakt in het kader van deze scriptie, is dat de code geldt als lidmaatschapsverplichting. Waarom dit van betekenis is en hoe dit werkt, wordt voornamelijk in hoofdstuk 4 en hoofdstuk 5 van deze scriptie behandeld.

Op de vierde plek staat de Nederlandse Corporate Governance Code, ook wel bekend als de Code Tabaksblat. Dit is de meest omvangrijke gedragscode die in het kader van deze scriptie is onderzocht. Juridisch gezien is het wetenswaardig dat deze code op een later tijdstip dan zijn invoering, een wettelijke grondslag heeft gekregen. Daarnaast geldt de Code Tabaksblat al voor de bvo Ajax, omdat het hier een beursgenoteerde onderneming betreft.

Ten slotte zijn 'De dertien aanbevelingen voor Goed Sportbestuur' in ogenschouw genomen. Deze zijn opgesteld door een commissie onder leiding van de heer Loorbach in opdracht van de NOC\*NSF (Nederlands Olympisch Comité\*Nederlandse Sport Federatie). Dit is vooralsnog de enige gedragscode met directe affiniteit met sport die op grote schaal in acht wordt, of zou moeten worden, genomen. Belangrijke kenmerken voor de sportwereld zijn onder andere: een breed spectrum aan belanghebbenden en de dynamische omgeving waar rekening mee gehouden moet worden.

## 2. Wat zijn gedragscodes?

De afgelopen jaren wordt er binnen bedrijven, beroepsgroepen en branches steeds meer gebruik gemaakt van gedragscodes.<sup>5</sup> Door middel van gedragscodes kunnen partijen afspraken maken over bepaalde gedragsregels, met een grote mate van vrijheid wat betreft de inhoud. In deze scriptie wordt gekozen voor de definitie ‘gedragscode’ en niet voor de definitie ‘governance code’. Beide definities worden door elkaar heen gebruikt in de literatuur. Naar mijn mening is een gedragscode niettemin omvangrijker dan een governance code, want in een governance code worden doorgaans alleen voorwaarden gesteld omtrent het bestuur, het toezicht en de verantwoording. In een gedragscode is het mogelijk om bijvoorbeeld ook voorwaarden te stellen omtrent wenselijk gedrag en vanwege deze mogelijkheid tot een bredere invulling, geniet de definitie gedragscode mijns inziens de voorkeur.

### 2.1 Soorten gedragscodes

Gedragscodes zijn doorgaans in twee soorten te onderscheiden. De streefcode, waarbij er een doel gesteld wordt met daarin de belangrijkste waarden. In principe kunnen deze waarden vervolgens naar eigen invulling bereikt worden. De streefcode bevat over het algemeen geen sancties. Daarnaast is er de normerende code. De hierin gestelde normen bevatten wel verplichtingen voor de betrokken partijen.<sup>6</sup> Gedragscodes zijn dan ook divers van inhoud, concreet of abstract ingevuld en hanteren verschillende normen en waarden. Vaak zijn er handhavingmechanismen ingesteld, zoals een commissie die toezicht houdt of een procedure voor klachten.

### 2.2 Vorm van zelfregulering

Gedragscodes zijn een vorm van zelfregulering. Een specifiek kenmerk is derhalve dat de regelgeving niet ontworpen is door de overheid. De overheid heeft met name sinds het einde van de vorige eeuw ingezien dat haar sturende mogelijkheden in de maatschappij beperkt zijn en tegen praktische en principiële beperkingen stuiten. Oftewel: wetgeving is niet zaligmakend. Zelfregulering werd derhalve gezien als een geschikt alternatief voor regulering door de overheid. Daarbij wel opgemerkt dat zelfregulering altijd aanvullend werkt op de wetgeving. Zo zijn er bijvoorbeeld in boek 2 van het Burgerlijk Wetboek al bepalingen gewijd aan belangenverstrengeling en prevaleren deze boven wat er mogelijk gesteld is over belangenverstrengeling in een gedragscode.<sup>7</sup>

De gedragscodes komen vaak tot stand door onderling overleg van de relevante partijen, waarbij zij hun ervaringen en argumenten kunnen delen. Deze manier van regelgeving kent een aantal mogelijke voordelen. Op deze wijze zou er onder andere meer draagvlak voor de gedragscode moeten zijn dan bij door de overheid afkomstige regelgeving, zijn waarschijnlijk de essentiële zaken opgenomen en op deskundige wijze verwerkt.<sup>8</sup> De overheid bevordert het gebruik van zelfregulering en dus ook gedragscodes, onder andere omdat dit leidt tot reducering van het aantal regels.<sup>9</sup> Juridisch beschouwd zijn gedragscodes overeenkomsten die onder het privaatrecht vallen.<sup>10</sup>

Bij zelfregulering zijn regels opgesteld door private partijen en niet door de overheid. De partijen die betrokken zijn bij de totstandkoming van een gedragscode treden dus feitelijk in de plaats van de overheid. De partijen zorgen zelf voor regelgeving in hun organisatie/branche en mits dit op juiste wijze gebeurd is het begrijpelijk dat deze ontwikkeling aangemoedigd wordt. Kort gezegd houdt

---

<sup>5</sup> Baarsma e.a. 2003, p.27-31.

<sup>6</sup> Koelemeijer 2004, p.11-13.

<sup>7</sup> Artikel 2:129/239 lid 6 BW.

<sup>8</sup> Asser, Groen & Vranken 2003, p. 255-259.

<sup>9</sup> Kamerstukken II 2003/04, 29 362, nr. 1, resp. 2003/04, 29 279, nr. 9.

<sup>10</sup> Baarsma e.a. 2003, p. 81.

zelfregulering in dat maatschappelijke partijen in bepaalde mate zelf verantwoordelijk zijn voor het opstellen en/of uitvoeren en/of handhaven van de regels.

Een belangrijk motief voor het opstellen van een gedragscode is doorgaans eigenbelang, omdat bij het opstellen de eigen belangen verwerkt kunnen worden. Het opstellen van een gedragscode gebeurt in principe alleen uit eigen beweging indien de betrokken partijen daar voordeel bij hebben of denken te hebben. Andere mogelijke drijfveren zijn bijvoorbeeld het willen voorkomen van overheidsregulering, rekening houden met de wensen vanuit de samenleving en de sociale betrokkenheid tonen.<sup>11</sup>

### 2.3 Definities

Gedragscodes (als vorm van zelfregulering) worden op uiteenlopende wijzen gedefinieerd, bijvoorbeeld door Van Es: 'een verzameling waarden, normen en regels waarmee een organisatie richting geeft aan het gedrag van haar leden en zakelijke partners'.<sup>12</sup> Echter ontbreekt hier de toevoeging dat het uitvoeren en/of handhaven ook door deze direct betrokken partijen wordt gedaan. Geelhoed beschrijft zelfregulering als een vorm van bindende normstelling door een representatief kader uit de groep van belanghebbenden. Hij maakt een onderscheid tussen zelfregulering enerzijds en zelfdiscipline en zelfordening anderzijds, omdat de opgestelde normen bindend zijn en de naleving van deze normen afdwingbaar is door andere belanghebbenden. Van belang in het kader van zelfregulering zijn daarom controle- en handhavingsmechanismen.<sup>13</sup> Een belangrijk verschil tussen overheidsregulering en zelfregulering wordt gegeven door Eijlander. Bij overheidsregulering behoren alle verantwoordelijkheden toe aan de organen van de overheid en bij zelfregulering nemen maatschappelijk organisaties deze verantwoordelijkheden zelf. In het kader van regelgeving of de uitvoering, controle en handhaving daarvan wordt de verantwoordelijkheid derhalve overgelaten of overgedragen aan maatschappelijke organisaties.<sup>14</sup> Het ministerie van Justitie definieert een gedragscode als een document dat de basale verantwoordelijkheden jegens belanghebbenden aangeeft en daarvoor een aantal waarden, normen of regels formuleert voor de gehele organisatie. Deze elementen staan niet op zichzelf, maar hangen onderling samen.<sup>15</sup>

Eijlander en Voermans benoemen een aantal voordelen van zelfregulering<sup>16</sup>:

- een grotere bereidheid tot naleving, omdat de groep de regels zelf heeft opgesteld;
- de overheid heeft minder uitvoeringslasten en drukt zodoende de kosten;
- een betere aansluiting van de regels op de praktijk;
- grotere betrokkenheid bij het onderwerp, omdat de groep inspraak heeft;
- een grotere binding tussen de te nemen beslissing en het dragen van de consequenties hiervan.

---

<sup>11</sup> Van Driel 1989, p.9.

<sup>12</sup> Van Es 2000, p. 112.

<sup>13</sup> Geelhoed 1993, p. 49.

<sup>14</sup> Eijlander e.a., 1994, p. 94.

<sup>15</sup> Baarsma e.a. 2003, p.79.

<sup>16</sup> Eijlander & Voermans, 1999, p. 75.



En daarnaast een aantal nadelen:

- het toekomen van meer macht aan de sterkere of beter georganiseerde partij;
- de groep wordt minder gevoelig voor prikkels van buitenaf;
- het niveau van reguleren wordt minder;
- de regels kunnen maar beperkt worden afgedwongen;
- het ontstaan van verschillen in regelgeving die onnodig zijn;
- de uitvoeringslasten van burgers en maatschappelijke organisaties nemen toe.

Eijlander ziet zelfregulering als een goed alternatief, indien het gedrag van professionals gereguleerd dient te worden. Daarnaast is het van belang dat de sector voldoende georganiseerd is en er genoeg draagvlak is, om de regels afdwingbaar te maken wanneer nodig.<sup>17</sup>

Een overzicht van de belangrijkste kenmerken van zelfregulering:

- opgesteld door particuliere partijen;
- vervangt of specificeert wetgeving van de overheid;
- het is een vorm van collectiviteit;
- het heeft de medewerking nodig van degenen die gereguleerd worden.

#### 2.4 Mogelijkheden gedragscodes

In het privaatrecht wordt er veelvuldig gebruik gemaakt van open normen die zich bij uitstek lijken te lenen voor invulling door onder andere gedragscodes. In tegenstelling tot deze mogelijkheid is er voor gedragscodes (nog) geen rol van betekenis weggelegd. In regelgeving en ook in de literatuur wordt er nauwelijks aandacht besteed aan gedragscodes. De privaatrechtelijke literatuur die er is, beperkt zich voornamelijk tot vragen met betrekking tot de bindende werking van zelfregulering en wat in een dergelijk geval de mogelijke bijdrage van zelfregulering is aan de rechtsvorming in het privaatrecht.<sup>18</sup> De discussie binnen onze landsgrenzen beperkt zich op deze manier tot de status van gedragscodes in het privaatrecht. Helaas wordt de rol of functie die een gedragscode zou kunnen spelen niet belicht.<sup>19</sup>

Ook de burgerlijke rechter heeft tot een aantal jaar geleden de gedragscodes zo veel mogelijk links laten liggen. Echter zijn er recent voorbeelden waarbij er wel degelijk, in bepaalde mate, waarde wordt gehecht aan gedragscodes door rechterlijke instanties.<sup>20</sup> Dit lijkt te verklaren door het snel stijgende aantal gedragscodes binnen de (gewichtige) sectoren in ons land. Vooralsnog is het wel belangrijk aan te geven dat het hier casuïstische rechtspraak betreft en dat de Hoge Raad zich hier nog niet expliciet over uit gelaten heeft.

Gedragscodes worden niet alleen als reactie op problemen opgesteld, maar voornamelijk om deze te voorkomen. Vandaar ook de snelle toename in het aantal gedragscodes. De codes zijn onlosmakelijk verbonden met integriteit. De verschillende gedragscodes zijn daarom mede opgesteld om integriteitstekwesties in de desbetreffende branche te voorkomen of om de eventuele schending van integriteit te rechtvaardigen.

---

<sup>17</sup> Eijlander, Loeber & Populier 2007, p.36.

<sup>18</sup> Giesen 2007, p. 4-5.

<sup>19</sup> Op nationaal niveau niet, maar op Europees niveau is hier meer aandacht voor.

<sup>20</sup> Onder andere Rb. 14 januari 2013, JAR 2013, 78; Rb. 19 februari 2007, ECLI:NL:RBHAA:2007:AZ8887 CRvB 1 oktober 2012, ECLI:NL:CRVB:2012:BX8067.

### 3. Integriteitsschendingen

Integriteitsschendingen zijn er in allerlei soorten en maten. In deze scriptie wordt mede bestudeerd welke integriteitsschendingen een belangrijke rol spelen bij de onderzochte gedragscodes en met name welke relevant zijn voor het betaald voetbal in Nederland. De mogelijke gevolgen van integriteitsschendingen binnen het betaald voetbal zijn onder andere (blijvende) imagoschade, het verlies van sponsors en het in gevaar brengen van de continuïteit van de club, alsmede die van de competitie.

#### 3.1 Integriteit binnen bestaande gedragscodes

In elke voor deze scriptie bestudeerde gedragscode is er veel aandacht voor tegenstrijdige belangen. De verhoudingen tussen de bestuurders, de organisatie en het toezicht houdende orgaan spelen hier een belangrijke rol. Te denken valt bijvoorbeeld aan een bestuurder die namens de organisatie een arbeidsovereenkomst wil aangaan met een familielid. Om in dit geval de integriteit te waarborgen zou de bestuurder die tevens familie is, niet betrokken moeten zijn bij het besluit om de arbeidsovereenkomst aan te gaan. Ook nevenwerkzaamheden van bestuurders en toezichthouders kunnen leiden tot belangenverstremgeling en dus integriteitsschendingen. Het aannemen van giften en het hebben van financiële belangen die conflicteren met de organisatie kunnen ook resulteren in integriteitsschendingen.

Bepaald ongewenst gedrag, met name wanneer een persoon een bepaalde functie bekleedt, kan leiden tot schending van de integriteit. Per organisatie en per sector kunnen er grote verschillen zijn in wat bestempeld wordt als gewenst en ongewenst gedrag. Een gedragscode biedt de mogelijkheid in elk afzonderlijk geval rekening te houden met het bijzondere karakter en de omstandigheden van het geval.

#### 3.2 Integriteit in het betaald voetbal

Zoals aangehaald in de inleiding en in bovenstaande paragraaf zijn er vele mogelijke integriteitsschendingen. De wereld van het betaald voetbal is hierop zeker geen uitzondering. Het aantal mogelijke integriteitsschendingen in deze sector is zo goed als oneindig.

Belangenverstremgeling is een mogelijke integriteitsschending die in vele gedaantes voor kan komen binnen het betaald voetbal. Hier volgen enkele voorbeelden. Een bestuurder die tevens sponsor is bij dezelfde club. Een bestuurder die tevens sponsor is bij een andere club. Een trainer die spelers contracteert die bij dezelfde spelersmakelaar zijn aangesloten als de trainer. Een bestuurder of commissaris die er financieel belang bij heeft dat televisierechten of merkrechten bij een bepaalde partij terecht komen.

Het openbaar maken van nevenfuncties kan bijdragen aan het voorkomen van belangenverstremgeling. Met name voor het betaald voetbal is het belangrijk te bepalen welke personen eventueel onder deze bepaling zouden moeten vallen. De reikwijdte kan beperkt worden tot de bestuurders en toezichthouders, maar bijvoorbeeld trainers kunnen ook onder het bereik van een gedragscode vallen.

Het vrij recent opkomende fenomeen van zeer gefortuneerde clubeigenaren kan leiden tot diverse integriteitsschendingen. Het is vaak ingewikkeld om te achterhalen waar de geldstromen precies vandaan komen. In verband met het witwassen van geld is een schending van de integriteit al snel mogelijk. Daarnaast ontstaan er mogelijk ook andere problemen, want wat gebeurt er wanneer deze eigenaar vertrekt en derhalve de geldkraan dichtgedraaid wordt? Zorgen omtrent de continuïteit van de club, en in het verlengde daarvan zorgen om de continuïteit van de competitie, zijn een logisch gevolg.

Bestuurders, toezichthouders en andere beleidsmakers binnen het voetbal zijn niet verplicht tot het afgeven van een Verklaring Omtrent het Gedrag (hierna: VOG). In een groeiend aantal branches is dit reeds een (wettelijke) verplichting, maar binnen het betaald voetbal in Nederland niet. Terwijl er in

het voetbal miljoenen euro's omgaan is het zodoende bijvoorbeeld niet bekend of de bestuurder in het verleden strafrechtelijk is vervolgd. Voor het betaald voetbal ontbreekt ook een regeling omtrent het aannemen van giften. Er zijn legio verhalen in omloop waarin beleidsmakers of andere invloedrijke personen uit het voetbal flink gefêteerd worden, er vervolgens deuren opengaan die anders gesloten blijven en er plotseling transacties plaatsvinden waar niemand een vinger achter kan krijgen.

Matchfixing is de afgelopen jaren nadrukkelijker in de publiciteit. Het vormt mogelijk de grootste bedreiging voor het betaald voetbal en is daarom een prominente integriteitsschending. Een geval van matchfixing kan een club, een competitie, een voetbalbond en potentieel het hele voetbal (blijvend) beschadigen. Het is verre van eenvoudig om dit probleem aan te pakken, maar het afgeven van een duidelijk signaal is wel het minste op dit moment.

Een combinatie van maatregelen kunnen bijdragen aan het afgeven van dit signaal. Het gaat voor het bereik van deze scriptie te ver om deze allemaal te benoemen en om te proberen het probleem van matchfixing hier op te lossen. Echter, het verplicht stellen van een VOG, het openbaar maken van nevenwerkzaamheden, het publiceren van jaarverslagen en het stellen van maximale zittingstermijnen zijn voorbeelden van eenvoudige maatregelen die als opmaat kunnen gelden.

De sport in het algemeen en het betaald voetbal in het kader van deze scriptie, nemen een bijzondere positie in binnen de samenleving als geheel. Voor geen enkele sector worden zo vaak uitzonderingen gemaakt en wordt met regelmaat een oogje toegeknepen. Dit werkt op zijn beurt integriteitsschendingen in de hand, omdat men in de voetbalwereld mogelijk denkt er mee weg te kunnen komen. Gezien de mogelijkheden die een gedragscode biedt, is een gedragscode voor het betaald voetbal de kans voor open goal om het bijzondere karakter van de sport in ogenschouw te nemen en tegelijkertijd veel problemen te voorkomen en indien nodig aan te pakken. De vragen hoe en waarom komen verderop in deze scriptie aan bod.

De volgende hoofdstukken behandelen onder andere de juridische relevantie van een dergelijke gedragscode en eventuele mogelijkheden met betrekking tot nakoming en handhaving.

## 4. Juridische relevantie gedragscodes

Een gedragscode is een instrument dat partijen de mogelijkheid biedt om afspraken te maken. De inhoud van de gedragscode staat in beginsel helemaal vrij om ingevuld te worden zoals de betrokken partijen voor ogen staat. Overeengekomen regels met betrekking tot het onderschrijven of het bestraffen van het overtreden van de opgestelde regels zijn afhankelijk van de gemaakte afspraken. Juridisch gezien kan een gedragscode derhalve gekwalificeerd worden als een overeenkomst.

### 4.1 Overeenkomst

Of een gedragscode al dan niet in juridische zin dient te worden getypeerd als overeenkomst hangt af van de regels van het vermogensrecht, zoals die zijn opgenomen in het Burgerlijk Wetboek. Hieronder zal kort samengevat worden weergegeven wat de criteria zijn waarmee dient te worden bepaald of er sprake is van een overeenkomst. Hierbij dient men echter te bedenken dat er vrijwel voortdurend rechtszaken zijn waarin deze criteria door rechters op praktische wijze moeten worden ingevuld, omdat het niet eenvoudig is om vast te stellen of er nu wel of niet een bindende overeenkomst bestaat. De primaire grondslag voor de totstandkoming van een overeenkomst is wilsovereenstemming. De wil om zich te binden moet daarbij (voor beide partijen) blijken uit een verklaring (art. 3:33 BW). Een overeenkomst is een zogenaamde 'meerzijdige rechtshandeling' (zie art. 6:213 BW), en komt tot stand door aanbod en aanvaarding (art. 6:217 BW), hetgeen beide 'eenzijdige rechtshandelingen' zijn. Daarnaast bestaat een secundaire grondslag op basis van gerechtvaardigd vertrouwen (art. 3:35 BW), dat wil zeggen dat men onder omstandigheden ook gebonden is omdat de wederpartij op grond van een verklaring of gedraging mocht verwachten dat er sprake is van wilsovereenstemming.<sup>21</sup>

### 4.2 Bindende kracht

Het begrip binding wordt door Giesen veelomvattend beschreven.<sup>22</sup> De definitie van binding is volgens hem dat wat er voor zorgt dat iemand verondersteld wordt zich te conformeren aan een aantal regels, zonder dat de grond waarop de persoon gebonden is er toe doet. Indien de gebonden persoon zich niet aan de regels houdt, is hij daarop aan te spreken door middel van vooraf bepaalde sancties of morele gronden.<sup>23</sup> Vranken geeft bij zijn definitie van bindende kracht een verschil aan tussen de wettelijke bindende kracht en de feitelijke bindende kracht.<sup>24</sup> 'Soft law' ontbeert wettelijke bindende kracht, maar bezit wel feitelijke bindende kracht. De feitelijke bindende kracht in het kader van 'soft law' houdt in dat de regels in de praktijk in acht worden genomen en in bepaalde mate regulerend werken. In tegenstelling tot hoe wetten werken is de regulerende werking van 'soft law' afhankelijk van de mate waarin de betrokkenen overtuigd zijn van de opgestelde regels.<sup>25</sup>

Wanneer aangetoond kan worden dat een betrokken partij gebonden is aan een gedragscode dan kan hier niet zonder rechtvaardiging van worden afgeweken. Dit geldt ook voor andere vormen van zelfregulering. In het geval van een protocol<sup>26</sup>, is dit in het Trombose-arrest bepaald.<sup>27</sup> In gedragscodes is dit verwerkt door middel van het 'comply or explain'-principe dat in alle voor deze scriptie onderzochte gedragscodes is opgenomen. Het comply or explain-principe komt in hoofdstuk 6 uitgebreid aan de orde.

---

<sup>21</sup> Baarsma e.a. 2003, p. 29.

<sup>22</sup> Witteveen, Giesen & de Wijkerslooth 2007, p. 93.

<sup>23</sup> Witteveen, Giesen & de Wijkerslooth 2007, p. 93.

<sup>24</sup> Asser-Vranken 2005, nr. 87.

<sup>25</sup> Asser-Vranken 2005, nr. 87.

<sup>26</sup> Een andere vorm van zelfregulering.

<sup>27</sup> HR 2 maart 2001, NJ 2001, 649.

De code Tabaksblat is een voorbeeld van een gedragscode die na verloop van tijd een wettelijke grondslag heeft gekregen. De binding in dit geval is ontstaan door de erkenning van de gedragscode in de wet.<sup>28</sup> Meer over de code Tabaksblat in paragraaf 6.4. Een andere wettelijke verplichting tot het opstellen van een gedragscode hebben de gemeenteraden.<sup>29</sup> Deze wordt opgesteld om de integriteit in de gemeente te waarborgen.<sup>30</sup> Hierbij wel opgemerkt dat de gedragscode voor gemeenteraden een bestuursrechtelijk karakter heeft en de gedragscode die centraal staat in deze scriptie van privaatrechtelijke aard is.

Een andere grondslag voor bindende kracht van een gedragscode is consensus. De belanghebbenden die normen en regels opstellen in een gedragscode en derhalve een rechtsnorm in het leven roepen, zijn ook de personen die zich hieraan onderwerpen. Lindahl noemt dit 'co-referentialiteit'.<sup>31</sup> Het naleven van de zelf opgestelde regels en normen door een betrokken partij komt zodoende voort uit het eigen gezag van de opstellende partijen.

Zoals hierboven vermeld is, lenen de open normen in het privaatrecht zich bij uitstek voor invulling door gedragscodes en/of andere vormen van zelfregulering. De rechter kan deze open normen invullen en derhalve bindende kracht geven aan een gedragscode. Het invullen van deze open normen is doorgaans echter sterk casuïstisch, hoewel er in sommige gevallen een zekere lijn te ontdekken valt.<sup>32</sup> De Hoge Raad geeft regelmatig aan dat de rechtsvormende taak bij de wetgever ligt en niet bij haar, maar er is voldoende grijs gebied waarin er ruimte is om te manoeuvreren.<sup>33</sup> De open normen worden ingevuld door de redelijkheid & billijkheid, de verkeersopvattingen of eisen van zorgvuldigheid.<sup>34</sup> Deze normen hebben geen verdere definitie en dienen door de rechter te worden ingevuld. De open normen uit het Burgerlijk Wetboek kunnen bij nagenoeg elk privaatrechtelijk geschil worden gebruikt waardoor de billijkheid als een soort van 'grondnorm' aanwezig dient te zijn. De rechter vult vervolgens deze grondnorm in. Een gedragscode zou hierbij als leidraad voor de invulling van de grondnorm dienst kunnen doen.<sup>35</sup> Artikel 3:12 BW is bij het invullen van open normen ook van belang, omdat het bepaald dat de rechter bij de beoordeling van een geschil rekening dient te houden met de in Nederland heersende rechtsovertuigingen. Een gedragscode zou gezien kunnen worden als een afspiegeling van deze rechtsovertuigingen.<sup>36</sup> Zo kan de gedragscode op indirecte wijze bindende kracht verkrijgen.<sup>37</sup> Op deze manier gaat er een deel rechtsvormende macht over van de wetgever op de rechter en de vraag is of dit wenselijk is. Daarentegen kan er ook betoogd worden dat de wet deze ruimte biedt en dat de wetgever hier derhalve zelf voor gekozen heeft en de rechter hiervan dus gebruik mag maken.

---

<sup>28</sup> Lindahl 2006, p. 41.

<sup>29</sup> Artikel 15 lid 3 Gemeentewet en de MvT Kamerstukken II 2000/01, 27 751, nr. 3, p.32.

<sup>30</sup> Doornhof & Munneke 2013, p. 1.

<sup>31</sup> Lindahl 2006, p. 41.

<sup>32</sup> Bijvoorbeeld bij artikel 7:611 BW met betrekking tot de open norm 'goed werkgeverschap'.

<sup>33</sup> Zie bijvoorbeeld HR 22 februari 2002, NJ 2002, 240 en de arresten met betrekking tot 7:611 BW.

<sup>34</sup> Giesen 2007, p. 98-99.

<sup>35</sup> Giesen 2007, p. 98-99.

<sup>36</sup> Giesen 2007, p. 98-99.

<sup>37</sup> Witteveen, Giesen & de Wijkerslooth 2007, p. 100.

### 4.3 Samenvatting bindende kracht

Kort samengevat een overzicht van de hierboven beschreven wijzen waarop een gedragscode bindende kracht kan verkrijgen. Een gedragscode kan ten eerste bindende kracht krijgen door tussenkomst van de wetgever. Dit kan vooraf of achteraf gebeuren door de code een wettelijke grondslag te geven. De tweede manier is door consensus, waarbij de betrokken partijen de gedragscode opstellen en deze ook naleven en handhaven. Invullen van de open normen in ons privaatrecht door de rechter is de derde mogelijkheid. Er zijn nog andere privaatrechtelijke manieren die in deze scriptie aan de orde komen, zoals het naleven van een gedragscode verplicht stellen als vereiste voor een lidmaatschap en het naleven van een gedragscode als eis voor het aangaan van een overeenkomst.<sup>38</sup> Het licentiesysteem van de KNVB kan hierbij een belangrijke rol spelen in het kader van deze scriptie, zoals verder uitgewerkt wordt in hoofdstuk 10.

---

<sup>38</sup> Zie de paragrafen over de Governance Code Cultuur (par. 6.2) en de licentie-eisen van de KNVB (par. 10.1 en verder).

## 5. Nakoming en handhaving van een gedragscode

Vrijwillige nakoming is hiervoor al aan bod geweest en daaruit bleek dat consensus een grondslag is voor binding aan zelfregulering. Dit komt omdat 'compliance', vrijwillige nakoming, bij zelfregulering en dus bij gedragscodes doorgaans aanwezig is, dan wel verondersteld wordt en ieder geval de bedoeling is.<sup>39</sup> Bij vrijwillige nakoming is het van belang dat een gedragscode tot stand is gekomen door overleg en onderhandelingen, zodat elke betrokken partij invloed heeft gehad op het eindresultaat. Het grootste voordeel bij vrijwillige nakoming is dat de rechtsnormen worden nageleefd en er op het gebied van handhaving geen problemen zijn.<sup>40</sup>

Compliance, vrijwillige nakoming, is echter eerder uitzondering dan regel en daarom wordt er gezocht naar andere mechanismen die aan de naleving van een gedragscode kunnen bijdragen.

Een mechanisme dat zou kunnen bijdragen aan de naleving van een gedragscode is het inspelen op het moraal en het imago van de betrokken partijen. Dit mechanisme kan omschreven worden als 'sociale prikkels'. In alle onderzochte codes wordt gebruik gemaakt van best practices, door deze in acht te nemen draagt men bij aan verbeteringen in de desbetreffende sector. In principe zou moeten gelden dat wie zich aan de code houdt, die wil zijn taak op een juiste wijze vervullen. Daarnaast zou het in acht nemen van een gedragscode moeten bijdragen aan de reputatie van een organisatie, omdat de organisatie handelt op basis van de best practices in de sector.

Wanneer een organisatie de gedragscode niet naleeft zijn er verschillende mogelijkheden om hier wel of geen gevolgen aan te verbinden die verderop in deze scriptie uitgebreid aan bod komen, deze worden hier slechts summier behandeld. Zo kan het niet naleven bekend gemaakt worden aan het publiek. Dit zal in meer of mindere mate hoe dan ook een negatieve uitwerking hebben op het imago van de organisatie, met name wanneer dit herhaaldelijk gebeurt. Het zou voor bijvoorbeeld sponsoren een reden kunnen zijn om zich niet aan een organisatie te verbinden.

'Automatische' handhaving is een compromis tussen compliance en daadwerkelijke handhaving. Bij automatische handhaving wordt er een instantie in het leven geroepen die de naleving controleert, eventueel met een daarbij behorende klachtenprocedure. Feitelijke sanctionering blijft echter uit, waardoor er min of meer 'automatisch' gehandhaafd wordt.

Bij daadwerkelijke handhaving vindt er wel een vorm van sanctionering plaats. Welke mogelijkheden er zijn om handhaving van gedragscodes te bewerkstelligen hangt af van de juridische vorm waarin de regels zijn vastgelegd.<sup>41</sup> Voorbeelden van deze mogelijkheden zijn een klachtenprocedure, een geschillencommissie, het tuchtrecht en een onrechtmatige daad-procedure.

Het betaald voetbal in Nederland hanteert een licentiesysteem dat uitgebreid aan de orde komt in hoofdstuk 10. Dit systeem is bij uitstek geschikt om de nakoming en handhaving van een gedragscode te faciliteren, waarbij er rekening gehouden kan worden met de bijzonderheid van de sport.

---

<sup>39</sup> Giesen 2007, p.125.

<sup>40</sup> Brenninkmeijer 2005, p.232.

<sup>41</sup> Van Driel 1989, p.129.

## 6. Wat regelen bepaalde sectoren met hun gedragscodes en waarom?

De onderzochte gedragscodes verschillen in omvang en in de mate waarin ze bepaald gedrag willen reguleren. Sommigen beperken zich tot het gedrag van het bestuur, andere gaan hier verder in. Ook wordt er in bepaalde gevallen gebruik gemaakt van meerdere codes naast elkaar.

### 6.1 Code Goed Bestuur voor Goede Doelen

De 'Code Goed Bestuur voor Goede Doelen' is opgesteld door een commissie onder leiding van de heer H. Wijffels in opdracht van de VFI (Vereniging van Fondsenwervende Instellingen) en komt uit 2005. De VFI is de brancheorganisatie voor goede doelen. In de code wordt groot belang gehecht aan het maatschappelijk functioneren van goede-doelenorganisaties en voldoen aan de in de samenleving gegroeide normen voor 'goed bestuur' is daarom noodzakelijk. Dit wordt vaak aangeduid als 'corporate governance'. De commissie is van mening dat het in deze branche gaat om vormen van georganiseerd privaat initiatief ter behartiging van publieke belangen. Er zijn zeer uiteenlopende doelstellingen, grote diversiteit qua organisatievormen, werkwijze en omvang. Gemeenschappelijk is het van belang te kunnen bouwen op een goed gefundeerd maatschappelijk vertrouwen. De code dient de essentiële bouwstenen aan te reiken voor onderhoud en versteviging van die vertrouwensbasis.

Mede gezien het bovenstaande en de grote diversiteit is er in deze code voor gekozen om spelregels op te stellen die het karakter hebben van principes voor 'goed bestuur'. De principes worden uitgewerkt op de onderdelen besturen, toezicht houden en verantwoording afleggen. Deze drie onderdelen worden samen 'corporate governance' of 'goed bestuur' genoemd. Zij hebben een verplichtend karakter, waarbij geldt: pas toe of leg uit (comply or explain). Er wordt nadruk gelegd op het principe van openheid en transparantie.

Wat betreft de overwegingen achter het advies voor de code wordt de maatschappelijke aandacht voor goed bestuur benadrukt. Er worden steeds hogere eisen gesteld aan kwaliteiten zoals integriteit, dienend leiderschap, openheid en transparantie van managers, bestuurders en interne toezichthouders. Er wordt kritisch naar de leiding en toezichthouders van deze organisaties gekeken en er wordt uitleg gevraagd. De code biedt normen die dienen ter ondersteuning bij het inrichten en functioneren van goed bestuur en de oordeelsvorming van belanghebbenden over het bestuur van een goede-doelenorganisatie.

In deze branche zijn er geen aandeelhouders en is er meestal geen financierende en sturende overheid, derhalve ontbreekt de externe druk voor goed bestuur. Wordt er echter bestuurlijk gefaald door een goede-doelenorganisatie dan doet dit afbreuk aan het vertrouwen in en kan schade toebrengen aan de gehele sector. Aantasting van het imago leidt vervolgens tot verlies van inkomsten en ten gevolge daarvan tot minder mogelijkheden om 'goed te doen'.

Bijzondere aandacht van belanghebbenden en de samenleving gaat in deze sector uit naar de besteding van middelen en het effect daarvan, (indirecte) kosten, de hoogte van de beloning van directeuren en de strategieën voor fondsenwerving. Openheid en transparantie met oog voor wat belanghebbenden verwachten kan bijdragen aan het vertrouwen. Het invoeren van deze code en de handhaving ervan moeten dit bewerkstelligen.



Kort samengevat regelt de code het besturen, het interne toezicht daarop en het afleggen van verantwoording over het doen en laten van de organisatie. De verantwoording valt uiteen in interne verantwoording (degene die bestuurt legt verantwoording af aan degene die toezicht houdt) en externe verantwoordelijkheid (aan belanghebbenden zoals donateurs, begunstigen en de samenleving als geheel).

Een belangrijk kenmerk van goed bestuur is volgens de commissie de aanwezigheid van deugdelijke checks and balances. Het verdelen van macht en het vinden van een goede balans tussen enerzijds de bevoegdheid om te beslissen en anderzijds de controle op het gebruik van die bevoegdheden. De inrichting van de organisatie moet voorzien in de interne checks and balances. Transparantie is een middel om checks and balances te creëren. Belanghebbenden kunnen op basis van informatie over de organisatie keuzes maken en zo kan er een countervailing power (tegenwerkende kracht) vanuit gaan.

In de code staan de functies besturen, toezicht houden en verantwoording afleggen centraal. Er is ruimte op dit op verschillende wijzen te organiseren. Besturen en toezicht houden moeten helder worden onderscheiden en bij voorkeur worden ondergebracht in gescheiden organen. Afleggen van verantwoording aan belanghebbenden krijgt relatief veel aandacht in de code.

Er wordt onderscheid gemaakt naar vijf inhoudelijke gebieden waarop besturen, toezicht houden en verantwoording afleggen betrekking hebben:

- doelstelling (realiseren);
- besteding van middelen (efficiënt en effectief);
- fondsenwerving (efficiënte, effectieve en behoorlijke methode);
- omgaan met vrijwilligers (zorgvuldig);
- functioneren van de organisatie (professioneel).

Er is gekozen voor een beginselcode en geen regelcode. De principes hebben een verplicht karakter voor de leden van de VFI. Afwijken kan, maar alleen bij wijze van uitzondering en met uitleg aan belanghebbenden (pas toe of leg uit). Een code naleven moet volgens de commissie niet zijn het 'afvinken' van regels, het bewustzijn van bestuurders en toezichthouders ten aanzien van goed bestuur moet gestimuleerd worden. De code bevat algemene principes en geen gedetailleerde bepalingen. Creativiteit en het nemen van goed doordachte risico's moet mogelijk blijven. Evaluatie om van de opgedane ervaringen te leren is een belangrijk onderdeel van het proces.

Voor het betaald voetbal zijn er een aantal zaken die met name overeenkomen met de goede doelenbranche, zoals het grote belang van het maatschappelijk functioneren. Net als bij een goed doel kan een club imagoschade leiden door bestuurlijk falen. Hierdoor kan het maatschappelijk vertrouwen afnemen of zelfs verdwijnen, wat op zijn beurt kan resulteren in de afname van sponsorinkomsten of bij de goede doelen, giften. Daarnaast kan de imagoschade van de club of het goede doel zijn weerslag hebben op de maatschappelijke projecten die het goede doel of de club steunt.

## 6.2 Governance Code Cultuur, 'Goed bestuur en toezicht in de cultuursector'

Deze versie van de code is van 14 oktober 2013 en opgesteld onder leiding van de heer J. Houben in samenwerking met onder andere prof. dr. M. Lückerath-Rovers. De cultuursector heeft al ruim tien jaar zijn eigen governance code in navolging van de Code Tabaksblat uit het bedrijfsleven.

Helder bestuur en zorgvuldig toezicht komen direct als pijlers naar voren en deze geven vervolgens ruimte aan inhoudelijk, integer en zakelijk presteren. Aandachtspunten bij deze update zijn risicomanagement, belangenverstrengeling en openheid. Daarnaast was er uit de praktijk de vraag voor een compactere, eenvoudigere en overzichtelijkere code.

De Governance Code Cultuur biedt een normatief kader voor goed bestuur en toezicht in culturele organisaties. De verantwoordelijke bestuurders en toezichthouders laten op deze manier aan de buitenwereld zien wat de gangbare standaarden zijn voor goed bestuur in de cultuursector. De code komt niet in plaats van de eigen verantwoordelijkheid en kritische reflectie binnen de organisatie, aldus de commissie. De code wil juist de kritische reflectie binnen en tussen bestuur stimuleren, daarom is er gekozen voor negen algemene principes. Deze principes zijn vervolgens vertaald in praktijkaanbevelingen en ook hier geldt het 'pas toe of leg uit'-principe.

Organisaties in de cultuursector zijn actief op cultureel, economisch en maatschappelijk gebied. Er wordt gewerkt met publieke middelen in het maatschappelijk belang en dat brengt een morele verantwoordelijkheid met zich mee.

Verantwoording en openheid zijn speerpunten van de code tegen een achtergrond van verschuivende rollen van de overheid, de markt, het stimuleren van marktwerking en ondernemerschap. Overheden, publiek, sponsors, vrienden-organisaties en andere stakeholders willen inzicht in de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie. Dit inzicht kan gegeven worden op de website en in de jaarverslagen, maar ook sociale media bieden de mogelijkheid tot een dialoog. De dialoog is de basis voor het vertrouwen van stakeholders en voor het maatschappelijk draagvlak van de cultuursector.

Net als de goede-doelensector van de vorige paragraaf, kenmerkt de cultuursector zich door grote diversiteit. De meeste organisaties zijn relatief klein en hybride, want er is sprake van publieke middelen en van marktontwikkeling. Werken met gemengde financiering, risicobeheer, toezicht en verantwoording vergen steeds meer aandacht.

De code is volgens de commissie een instrument voor goed bestuur en toezicht en omvat het gehele besturingsproces. Beleid, uitvoering, toezicht en verantwoording komen ook in deze code naar voren. De code moet helpen bij de reflectie van bestuurders en toezichthouders op de vragen: 'Hoe doen we het eigenlijk?' en 'Waarom doen we het zo?'. Ook hier gaat het niet om afvinken, maar of er sprake is van bewust handelen. Daarom bestaat de code uit negen algemene principes die verplichtend zijn. Hoe die verplichting is vastgelegd wordt uit de tekst niet duidelijk, maar hier wordt hoogstwaarschijnlijk aanspraak gemaakt op consensus en vrijwillige nakoming zoals behandeld in de hoofdstukken 4 en 5.

Afwijkingen (van de algemene principes), vanwege het karakter of de omvang van de organisatie, zijn toegestaan. In het kader van de verantwoording en de transparantie is het dan wel van belang de keuzes uit te leggen. Ook hier wordt derhalve vastgehouden aan het pas toe of leg uit-principe. Aangegeven wordt dat het niet toepassen van een principe er toe kan leiden dat bestuurders en toezichthouders daarop worden aangesproken. Een directe consequentie hiervan wordt niet genoemd, wel wordt aangegeven dat publiek, financiers en andere stakeholders het vertrouwen kunnen verliezen.

Kenmerken van goed bestuur en toezicht uit de code:

- duidelijkheid over het besturingsmodel en de daarbij horende verantwoordelijkheden;
- integer en transparant handelen, met oog voor de belangen van alle betrokkenen;
- deskundigheid in bestuur en toezicht;
- effectief bestuur en toezicht, waarover verantwoording wordt afgelegd;
- effectiviteit in het realiseren van missie, doelstellingen en efficiënte bestedingen van (publieke middelen).

De uitgangspunten van de code zijn:

- een bewuste omgang met de governance code;
- een weloverwogen keuze voor het besturingsmodel;
- duidelijke verdeling van taken en bevoegdheden tussen uitvoering, bestuur en toezicht;
- onafhankelijkheid van het toezicht en vermijden van belangenverstrengeling;
- het waarborgen van deskundigheid en diversiteit in de samenstelling van het toezicht;
- een goed georganiseerde, onafhankelijke financiële controle;
- publieke verantwoording door de organisatie.

Het betaald voetbal is op een bepaalde wijze een cultureel fenomeen. De Governance Code Cultuur is dan ook op verschillende punten van belang voor de gedragscode die deze scriptie voor ogen heeft. In het betaald voetbal wordt er eveneens gebruik gemaakt van publieke middelen en de morele verantwoording die hieruit vloeit, geldt daarom ook voor het voetbal. De dialoog tussen de verschillende stakeholders wordt in deze gedragscode gezien als de basis van het vertrouwen en het maatschappelijk draagvlak. Sociale media kan bijdragen aan deze dialoog. Clubs gebruiken nu al regelmatig sociale media om hun supporters te bereiken, dit medium kunnen zij dus ook inzetten om de transparantie te vergroten en de dialoog tussen al hun stakeholders te bevorderen in het kader van een gedragscode voor het betaald voetbal.

### 6.3 Zorgbrede Governancecode

De Zorgbrede Governancecode uit januari 2010 is de volgende code die behandeld zal worden. Deze code is opgesteld onder leiding van drs. H.G. Ouwerkerk. De zorgbranche was een van de eerste branches waarvoor eind 1999 aanbevelingen voor goed governance werden gedaan. Sinds 1 januari 2006 is de Zorgbrede Governancecode van kracht.

In het voorwoord wordt aangegeven dat professioneel bestuur en toezicht van groot belang zijn voor een goed functionerende zorgsector. In deze update is de code verhelderd, vernieuwd en op belangrijke punten aangescherpt. De code is een samenbundeling van moderne, inmiddels breed gedragen, algemene opvattingen in de zorg over goed bestuur, toezicht en verantwoording. Inmiddels de herkenbare drie-eenheid bij alle van de tot dusver onderzochte gedragscodes. Het unieke karakter van de zorgsector komt aan bod en de brancheorganisaties willen een richtinggevend normenkader geven voor goed bestuur en goed toezicht. De code is niet vrijblijvend, voor de brancheorganisaties die zijn verenigd in de BoZ (Brancheorganisaties Zorg) geldt de toepassing van de code als

lidmaatschapsverplichting. Echter wordt er direct benadrukt dat eigen verantwoordelijkheid van bestuurders en toezichthouders belangrijker is.

Het naleven van de code als lidmaatschapsverplichting geschiedt aan de hand van het reeds bekende pas toe of leg uit-principe. De code wordt gezien als een levend instrument. Bij de branches en haar leden ontwikkelt het denken over good governance zich, net als bij de overheid. Niet alleen het denken maakt een ontwikkeling door, ook de omgeving waarin gewerkt wordt is zeer dynamisch. De introductie van gereguleerde marktwerking en de daarmee samenhangende introductie van risico in de bedrijfsvoering roepen nieuwe besturingsvragen op.

Frequente evaluatie van de code om deze actueel te houden wordt als zeer belangrijk ervaren. Incidenten die zich hebben voorgedaan in de zorg hebben het vertrouwen in het bestuur en het toezicht onder druk gezet. Kwaliteit en veiligheid vergen de aandacht van het bestuur en de toezichthouders. Het regelmatig evalueren van de code kan hieraan bijdragen. De zorgsector wil investeren in vertrouwen en daarom is er bij het samenstellen van deze code nauwe betrokkenheid gezocht van een groot aantal stakeholders.

Een tweetal wijzigingen ten opzichte van de vorige code die in het oog springen zijn:

- het opnemen van een klokkenluidersregeling;
- aanscherpen van het artikel met betrekking tot belangenverstremeling.

Het doel van de code is het aanzetten tot nadenken over het eigen functioneren en tot professionalisering van bestuur, toezicht en het samenspel tussen beide. Door in gesprek met elkaar te zijn, komt de code tot leven en dit wordt dan ook aangespoord. De code biedt een gemeenschappelijk referentiekader voor zowel de eigen reflectie en correctie als voor de beoordeling door anderen. Ook in deze code staat transparantie hoog in het vaandel: het moet duidelijk zijn wat men van good governance kan verwachten en er is de plicht zich daarover te verantwoorden.

Benadrukt wordt dat deze code een vorm van zelfregulering is en dat de sector dus zelf wil dat bestuur en toezicht goed functioneren. Nu zij zelf het heft in handen heeft genomen zou de code goed aan moeten sluiten bij wat de sector zelf wil en wat zij nodig heeft. Hieruit zou een hele andere motivatie moeten ontstaan dan bij door de overheid van buitenaf opgelegde regels. Daarnaast wil de sector op deze manier bereiken dat de overheid de sector voldoende ruimte geeft om op haar manier invulling te kunnen geven aan maatschappelijk ondernemerschap.

De zorgsector is net als het betaald voetbal een zeer dynamische (werk)omgeving. Zoals in deze sector de code gezien wordt als een levend instrument, zo zou dat ook moeten gelden voor een gedragscode voor het betaald voetbal. De opgenomen klokkenluidersregeling is interessant, onder andere vanwege het conservatisme binnen de voetbalwereld en het vermoeden dat er niet zelden zaken in de spreekwoordelijke doofpot verdwijnen. Bijzonder is dat het toepassen van deze gedragscode voor bepaalde brancheorganisaties geldt als lidmaatschapsverplichting. Dit is zeer relevant in het kader van deze scriptie en dit komt met name aan de orde in hoofdstuk 10.

#### 6.4 Nederlandse Corporate Governance Code

De Nederlandse corporate governance code, ook bekend als de 'Code Tabaksblat', stamt uit december 2003 en de meest recente versie is in december 2008 uitgebracht. Op 1 maart 2003 werd de commissie-Tabaksblat in het leven geroepen, onder andere naar aanleiding van nieuwe wetgeving en jurisprudentie op dit gebied, een neerwaartse spiraal op de beurs en een aantal spraakmakende

boekhoudschandalen in de Verenigde Staten.<sup>42</sup> Deze code wordt gezien als een essentiële opmaat naar herstel van vertrouwen van het publiek in een transparante, integere en eerlijke gang van zaken binnen de beursgenoteerde bedrijven in Nederland.<sup>43</sup>

De code Tabaksblad is van toepassing op alle beursgenoteerde vennootschappen en bevat principes en best practices bepalingen. Deze reguleren de verhoudingen tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de aandeelhouders. De principes kunnen gezien worden als breed gedragen algemene opvattingen over goede corporate governance en zijn vervolgens uitgewerkt in concrete best practice bepalingen. Deze creëren enkele normstellingen voor het gedrag van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders. Eigenlijk wordt er derhalve in deze code bepaald wat het juiste gedrag zou moeten zijn van de betrokken partijen. In deze code geldt ook het 'pas toe of leg uit'-principe en het bestuur en de raad van commissarissen dienen open te staan voor een dialoog over de redengeving voor de afwijkingen. De vennootschap wordt gehouden om in elk jaarverslag te vermelden op welke wijze zij de principes en best practice bepalingen van de code heeft toegepast en indien nodig wordt er zorgvuldig gemotiveerd waarom dit niet gebeurd is. De aandeelhouders moeten uiteindelijk het bestuur en de raad van commissarissen ter verantwoordingen roepen over de naleving.

Van belang is dat de code niet op zichzelf staat, maar samen met de nationale en Europese wetgeving en jurisprudentie op het gebied van corporate governance in zijn geheel moet worden gezien. De code is een instrument van zelfregulering en heeft als toegevoegde waarde het beïnvloeden van het gedrag van bestuurders, commissarissen en aandeelhouders. Ook in deze code wordt de afvink-mentaliteit verafschuwd en moet juist de intentie van de code leidend zijn voor het doen en laten van alle betrokkenen.

Het uitgangspunt van de code is dat de vennootschap een lange termijn samenwerkingsverband is van diverse bij de vennootschap betrokken partijen. De belanghebbenden zijn de groepen en individuen die direct of indirect het bereiken van de doelstellingen van de vennootschap beïnvloeden of er door worden beïnvloed. De verantwoordelijkheid voor deze belangen ligt bij het bestuur en de raad van commissarissen die over het algemeen gericht is op de continuïteit van de onderneming.

De twee steunpilaren van goede corporate governance, aldus de code:

- vertrouwen in het bestuur;
- toezicht door de belanghebbenden.

Dit wordt bereikt door integer en transparant handelen, alsmede door goed toezicht hierop. Ondertussen een bekende opsomming.

Het bestuur maakt een belangenafweging voor wat betreft de strategie en de raad van commissarissen houdt hier toezicht op. Over hun taakvervulling leggen ze vervolgens verantwoording af aan de algemene vergadering. Het bestuur en de raad van commissarissen zijn in beginsel gebonden te handelen in belang van de vennootschap, dit geldt in beginsel niet voor de overige betrokkenen. Er is derhalve in principe een spanning tussen aan de ene kant het bestuur en de raad van commissarissen en aan de andere kant de aandeelhouders. De algemene gedragsregels uit de code moeten bijdragen aan de onderlinge verhoudingen, door in het bijzonder een continue en constructieve dialoog.

---

<sup>42</sup> Peij 2011, p. 184.

<sup>43</sup> Peij 2011, p. 185.

De code is op 30 december 2004 aangewezen als een gedragscode in de zin van artikel 2:391 lid 5 van het Burgerlijk Wetboek. Daarom zijn beursgenoteerde vennootschappen sinds 1 januari 2004 verplicht om in hun jaarverslag mededeling te doen over de naleving van de code aan de hand van het 'pas toe of leg uit'-principe.

De Nederlandse Corporate Governance Code is voor elke gedragscode in meer of mindere mate een prototype en derhalve ook voor het betaald voetbal. In deze gedragscode staat de continuïteit van de onderneming centraal. Hier kan het voetbal een voorbeeld aan nemen. Vaak regeert in het voetbal de waan van de dag en staat de continuïteit van de club niet direct bovenaan de prioriteitenlijst. De algemene gedragsregels uit de code Tabakslat moeten daarnaast bijdragen aan de onderlinge verhoudingen en ook hier wordt wederom het belang van een continue en constructieve dialoog benadrukt. Ook in het betaald voetbal moet deze dialoog aan de oorsprong van de gedragscode staan en vervolgens als rode draad er doorheen lopen.

#### 6.5 De dertien aanbevelingen voor Goed Sportbestuur

Als laatste gedragscode in dit onderzoek 'De dertien aanbevelingen voor Goed Sportbestuur' van de Commissie Goed Sportbestuur onder leiding van de heer Loorbach uit 2005. Deze commissie is ingesteld op initiatief van de toenmalige voorzitter van NOC\*NSF Hans Blankert in november 2003.

De commissie is van mening dat de discussie omtrent good governance is opgelaaid door de evolutie in het denken over organisaties, voorbij de formeel juridische en organisatorische structuur. Er is meer aandacht voor inhoudelijke thema's zoals kwaliteit en professionaliteit. Het borgen van belangen van betrokkenen die niet de verantwoordelijkheid en de macht hebben komt aan de orde. In de sport is er een heel spectrum aan belanghebbenden. Van recreatieve sporters tot en met de overheid en van de FIFA (Fédération Internationale de Football Association) tot en met de supporters. Voor een sportbond staat het dienen van de belangen van de leden voorop, dit op grond van de primaire feitelijke opdracht en op grond van de juridische lidmaatschapsverhouding.

Als belangrijke elementen worden opgeworpen het zorgdragen voor inhoudelijke kwaliteit van het bestuur en de machts- en taakverdeling tussen bestuur en professionele directie.

De commissie ziet de dynamische en snel veranderende omgeving van sportbonden als aanleiding voor de code. De eisen worden hoger, de taken steeds gecompliceerder, de financiële belangen en media-aandacht steeds groter. De commissie geeft aan dat het opstellen van deze code niet het gevolg is van concrete calamiteiten of structurele en/of principiële tekortkomingen in het bestuur. Het toezicht op het bestuur wordt hier niet genoemd, maar had voor de volledigheid niet misstaan. De wens is om de kwaliteit van 'goed besturen' te borgen en waar nodig een kwalitatieve impuls te geven.

Er wordt verwezen naar de Code Tabaksblat, de Governance Code Cultuur en de Zorgbrede Governancecode als voorbeelden van andere sectoren waar ook meer nadruk op kwaliteit is komen te liggen. 'Goed bestuur' omvat volgens de commissie onder andere dat het bestuur een toekomstvisie heeft en open en transparant als eenheid naar buiten treedt namens de sportorganisatie. Daarnaast moet het bestuur wervend zijn, vertrouwen hebben en uitstralen, kunnen implementeren en verantwoording afleggen. Verantwoording afleggen is een terugkerend thema en niet zonder reden. Wervend zijn, vertrouwen hebben en uitstralen en kunnen implementeren zijn echter nogal vage termen. Het wordt niet duidelijk wat men hieronder zou moeten verstaan of hoe dit bereikt kan worden.

De drie belangrijkste elementen ontbreken ook in deze code niet:

- het bestuur: het besturen van de organisatie en de bestuurders;
- het toezicht: het systeem van toezicht en de toezichthouders;
- de verantwoording: de manier waarop die verantwoording wordt afgelegd, en aan welk orgaan.

De Code Goed Sportbestuur is ook gebaseerd op het 'pas toe of leg uit'-principe. Betaald voetbalorganisaties (en een aantal andere partijen) zijn uitgezonderd van deze code, aldus de 'afbakening' omwille van de tijd om het project af te ronden. Deze uitgesloten organisaties zijn uiteraard wel vrij om de aanbevelingen over te nemen.

De aanbevelingen in de code zijn toegespitst op de gebieden:

- eenheid van beleid, organisatie en structuur;
- financiën, vermogensbeheer en accountant;
- besturingsmodel, bestuur, zittingstermijn en aftreden;
- integriteit en functioneren bestuur;
- directie;
- algemene leden vergadering (ALV);
- statuten en diverse reglementen voor onder meer tuchtrecht, doping, klachten en seksuele intimidatie.

De commissie ziet deze code als een eerste bruikbare aanzet voor een kwaliteitsimpuls voor Goed Sportbestuur. Wat betreft de naleving van de code wordt er aanspraak gemaakt op het verantwoordelijkheidsgevoel van de betrokkenen. De commissie beroept zich op de nationale en internationale functie en positie van de sport en de daarmee samenhangende maatschappelijke verantwoordelijkheid. Voor het slagen van de aanbevelingen adviseert de Commissie Goed Sportbestuur NOC\*NSF en haar leden onder andere<sup>44</sup>:

- deze aanbevelingen over te nemen;
- met een implementatieplan te komen;
- een website te maken voor 'Goed Sportbestuur';
- de vorderingen op dit gebied bij te houden op de site in de vorm van een index;
- de 13 aanbevelingen structureel (tweejaarlijks) te laten toetsen.

---

<sup>44</sup> Hier worden alleen de (ingekorte) punten genoemd die relevant zijn voor deze scriptie.

De Code Goed Sportbestuur is op dit moment de enige gedragscode in de Nederlandse sportwereld met een bepaalde mate van gezag. De commissie heeft zelf aangegeven dat deze code gezien moet worden als een eerste bruikbare aanzet voor een kwaliteitsimpuls. Daarom vind ik het op zijn minst verwonderlijk dat er sinds 2005 geen (concrete) ontwikkelingen zijn geweest op dit gebied. Om in voetbaljargon te spreken: de commissie Goed Sportbestuur heeft een voorzet voor open goal gegeven en negen jaar later heeft nog steeds niemand hem ingekopt.

## 6.6 Overzicht

De belangrijkste aspecten die de verschillende onderzochte sectoren willen regelen komen in elke code expliciet naar voren en blijken in het algemeen overeen te komen. Het bestuur, toezicht en verantwoording zijn de drie kernpunten waarop elke code is geijkt. Daarnaast komen al snel begrippen als openheid en transparantie om de hoek kijken, die op hun beurt weer bijdragen aan de checks and balances binnen de organisatie.

De achterliggende redenen waarom een code is opgesteld in de betreffende sector zijn weleens verschillend, maar doorgaans zijn er ook hier veel overeenkomsten. Het waarborgen van integriteit, het vertrouwen van betrokkenen behouden en/of vergroten en er zorg voor dragen dat betrokkenen meer invloed kunnen uitoefenen zijn vaak genoemd. Net als het vergroten van de efficiëntie en bijdragen aan de kwaliteit van het bestuur, het toezicht en het afleggen van verantwoording.

De manier waarop de gedragscodes ingevuld worden is op basis van best practices, ook wel principes voor 'goed bestuur' genoemd. Het pas toe of leg uit-principe bepaalt het karakter van de gedragscodes.

Als redenen waarom de branche of organisatie gebruik is gaan maken van een gedragscode worden onder andere de maatschappelijke aandacht en het belang van professionaliteit genoemd.

In elke onderzochte gedragscode zijn, zoals aan het eind van elke paragraaf aangegeven, aanknopingspunten te vinden die relevant zijn voor de sector betaald voetbal in Nederland. Het samenstellen van een gedragscode voor het betaald voetbal kan derhalve geschieden door een compilatie van onderdelen uit bestaande gedragscodes. Er dient dan gekeken te worden welk onderdeel uit een bestaande gedragscode het beste aansluit bij de wensen van het betaald voetbal. Uiteindelijk zullen ook deze 'geleende' bepalingen door de vaak genoemde dialoog aangepast worden, zodat zij het bijzondere karakter van de sport waarborgen. In hoofdstuk 8 en 9 wordt hier dieper op ingegaan.



## 7. Waaron in de vorm van een gedragscode opgesteld?

Het uitgangspunt bij een gedragscode is dat betrokken partijen uit een sector deze samen of in overleg opstellen. Gedragscodes worden in beginsel vrijwillig aangegaan en hebben in beginsel geen grondslag in de wet. Mogelijke sancties worden ook onderling overeengekomen, zolang deze binnen de ethische en wettelijke grenzen vallen.<sup>45</sup> Belangrijke voorwaarden voor een gedragscode zijn onder andere samenwerking, draagvlak, duidelijkheid, naleving en monitoren.

In gedragscodes worden nog weleens wettelijke regelgeving herhaald. Deze zogenoemde doublures worden als onwenselijk gezien en daarnaast verstoren ze de verhouding tussen gedragscode en wet. Daarnaast brengen ze het risico mee van onduidelijkheid indien de wettelijke bepaling wordt gewijzigd.<sup>46</sup>

Governance en dus ook gedragscodes worden steeds vaker gezien als een vorm van recht.<sup>47</sup> In zijn artikel noemt Westerman een aantal eigenschap die hij veronderstelt fundamenteel te zijn voor het recht. Hij noemt territoriumgebondenheid, autonomie, systeemkarakter, continuïteit en stabiliteit.<sup>48</sup>

Gedragscodes worden vanaf het eerste gebruik geacht flexibeler en doelmatiger te zijn dan regels die door de overheid worden opgelegd.<sup>49</sup> Het effectief en efficiënt bereiken van doelen en resultaten, zoals in elke onderzochte gedragscode naar voren kwam, heeft volgens Westerman te maken met een nieuwe manier van denken. Eenvoudigweg de regels naleven is niet de bedoeling, maar er moet 'gepresteerd' worden.<sup>50</sup> Dit gewenste resultaat wordt ook aangestipt in de gedragscodes, het afvinken van regels wordt bekritiseerd en bewust handelen wordt aangemoedigd. Westerman noemt governance 'een (nieuwe) manier om de maatschappij te reguleren en is daarmee een vorm van recht geworden'.<sup>51</sup>

Gedragscodes zijn een manier om wenselijk gedrag te bevorderen die steeds meer terrein wint. Niet alleen om problemen aan te pakken, maar juist om problemen te voorkomen blijkt het een effectief middel. Eén van de grote voordelen van gedragscodes is dat ze uit de praktijk komen en dus onder andere draagvlak hebben en op maat gemaakt zijn voor en door de betreffende sector. Daarnaast is het eenvoudig om een gedragscode aan te passen, zodat de code actueel blijft en regelmatig geëvalueerd kan worden. Een mogelijk, maar waarschijnlijk tijdelijk, nadeel is dat er in het Nederlandse rechtssysteem nog (te) weinig waarde aan wordt gehecht.

Samenvattend volgen hieronder de belangrijkste kenmerken van gedragscodes:

- een gedragscode is een middel om gedrag in organisaties te reguleren;
- het biedt de mogelijkheid om zelf de handhaving van de regels te bepalen, door middel van het wel of niet opnemen van bepalingen omtrent toezicht, controle en bestraffing;
- gedragscodes zijn overeenkomsten die onder het privaatrecht vallen.

---

<sup>45</sup> Handreiking gedragscodes Universiteit Leiden, p. 11.

<sup>46</sup> Doornhof & Munneke 2013, p. 9.

<sup>47</sup> Westerman 2013, p. 177.

<sup>48</sup> Westerman 2013, p. 177-178.

<sup>49</sup> Westerman 2013, p. 179.

<sup>50</sup> Westerman 2013, p. 179.

<sup>51</sup> Westerman 2013, p. 183.

De belangrijkste voordelen:

- gedragscodes zijn vormvrij, kunnen bijdragen aan de reputatie van een organisatie en zijn flexibel;
- gedragscodes zijn doorgaans efficiënter en doelmatiger dan wetgeving;
- een gedragscode kan veel sneller tot stand komen dan wetgeving, de overheid weet door de code wat gangbaar is binnen een branche en heeft minder toezichts- en handhavingsinspanningen.

Mogelijke nadelen:

- gedragscodes zouden niet te gedetailleerd moeten zijn, want dan kan het mogelijk een contraproductieve werking hebben;
- gedragscodes moeten rekening houden met wetgeving, het is onnodig en risicovol om wettelijke bepalingen op te nemen in een gedragscode;
- de tijd en kosten die verbonden zijn aan het opstellen van een gedragscode;
- de kans op free-riden;<sup>52</sup>
- de overheid heeft minder sturingsmaatregelen.

Factoren die het wel of niet slagen van een gedragscode kunnen beïnvloeden:

- maatschappelijke druk;
- organisatiegraad van betrokken organisaties, in verband met onder andere sociale druk;
- draagvlak;
- regels met betrekking tot naleving en handhaving;
- evaluatie en eventuele aanpasbaarheid van de gedragscode.

Gezien de integriteitsschendingen<sup>53</sup> waar het betaald voetbal mee te maken heeft, is deze sector gebaat bij een effectief en efficiënt instrument om wenselijk gedrag te bevorderen. Van de overheid hoeft op dit vlak niets verwacht te worden. Alleen voor de bühne zal uit die hoek af en toe een uitspraak komen. Het opstellen van de gedragscode in overleg met alle betrokken partijen en de mogelijkheid tot snelle evaluatie en eventueel aanpassen van de gedragscode, maakt dit instrument uitermate geschikt voor de sector betaald voetbal. Dit kan gezien het bijzondere karakter van de sport juist bij uitstek gedaan worden door en voor de sector betaald voetbal en zijn stakeholders, daar is de overheid niet voor nodig.

---

<sup>52</sup> Indien veel ondernemingen een bepaalde gedragscode onderschrijven is het voordelig voor een onderneming om de gedragscode niet toe te passen, maar wel te profiteren van het gewekte vertrouwen bij belanghebbenden, die het idee hebben dat alle ondernemingen de code toepassen.

<sup>53</sup> Onder andere in de Inleiding genoemd en met name in hoofdstuk 3.

## 8. Relevantie van gedragscodes in het betaald voetbal

### 8.1 Autonomie in de sportwereld

De sportwereld is erg autonoom.<sup>54</sup> Dit betekent dat de overheid in principe weinig invloed heeft op haar functioneren, net als andere stakeholders. Het blijkt voor de politiek en andere partijen die af en toe druk willen uitoefenen op de sportwereld erg moeilijk dit voor elkaar te krijgen. Een belangrijke oorzaak hiervan is de bijzondere positie die de sport inneemt in de wereld en dus ook in het rechtssysteem. Waarschijnlijk is er geen andere sector waarvoor zoveel uitzonderingen voor worden gemaakt als voor de sport en in deze scriptie beperken we ons tot het voetbal.

Regelmatig verschijnen er berichten in de media dat een gemeente (wederom) bereid is geweest financieel bij te springen of dat hele wetten worden aangepast, omdat er een WK of EK georganiseerd moet worden. Hoewel de tendens is dat er steeds minder publiek geld gaat naar betaald voetbal organisaties (hierna: bvo's).<sup>55</sup> Maar ondertussen is de voetbalwereld waarschijnlijk ook één van de meest opportunistische sectoren. Een bal op de paal kan het einde van een carrière betekenen en een fantastische wedstrijd maakt je mogelijk miljonair. Daarnaast gaan er absurde bedragen om in de bvo's en zijn er in vergelijking met andere sectoren qua openheid en transparantie nog veel stappen te maken. Onder andere omdat er weinig toezicht wordt gehouden en verantwoording afgelegd in vergelijking met de onderzochte sectoren die wel een gedragscode hanteren. Op financieel gebied heeft de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (Hierna: KNVB) goede stappen gemaakt met het licentiesysteem.<sup>56</sup> Echter andere belangrijke zaken in het betaald voetbal zoals integriteit, vertrouwen, zittingstermijnen, et cetera zijn niet of onvoldoende verwerkt in de licentievoorwaarden.

### 8.2 Juridische autonomie sportorganisatie

De juridische autonomie van een sportorganisatie kan gedefinieerd worden als de private autonomie van de organisatie om regels en normen te stellen die een juridische impact hebben in een juridisch kader dat is opgelegd door de staat.<sup>57</sup> Op nationaal niveau kunnen de organisaties vallen onder het bereik van het diverse rechtsgebieden, zoals bijvoorbeeld fiscaal recht en ondernemingsrecht.

De roep om een mentaliteitsverandering bij bestuurders van bvo's wordt steeds sterker.<sup>58</sup> Ron Francis<sup>59</sup> pleit onder andere voor deze verandering en ter bevordering van de transparantie noemt hij onder andere als voorbeeld het verplicht publiceren van het jaarverslag. Het gevaar van een imago probleem voor de bestuurders dreigt en derhalve kunnen sponsors afhaken en/of wegblijven, aldus Francis.<sup>60</sup>

De bvo's zitten hoogstwaarschijnlijk niet te wachten op een gedragscode in wat voor een vorm dan ook. De voetbalwereld is doorgaans sowieso huiverig wanneer het aankomt op veranderingen. Echter zullen de beursgenoteerde bedrijven ook niet hebben staan juichen toen zij zich moesten conformeren aan de Nederlandse Corporate Governance Code. Zo is Ajax de enige bvo die gebonden is aan de Nederlandse Corporate Governance Code, omdat zij een beursgenoteerde naamloze vennootschap is.<sup>61</sup>

---

<sup>54</sup> Geeraert 2013, p. 10.

<sup>55</sup> Artikel AD NAC Breda.

<sup>56</sup> Handboek Bestuurders Betaald Voetbal, februari 2012.

<sup>57</sup> Oswald 2010, p. 155.

<sup>58</sup> Koopmans 2010, p. 41.

<sup>59</sup> Financieel directeur bij de KNVB.

<sup>60</sup> Koopmans 2010.

<sup>61</sup> Jaarverslag 2012-2013 AFC Ajax N.V., p. 95-108.

### 8.3 Belangen in het voetbal

De toenemende commercialisatie van de sport is een belangrijke reden waarom er een verschuiving plaatsvindt van de klassieke eenzijdige verticale manier van leiding geven naar een nieuwe horizontale vorm van een governance netwerk.<sup>62</sup>

Voor elke sector is het van belang het specifieke karakter van die sector in ogenschouw te nemen, daarom is er geen reeds bestaande gedragscode die zonder aanpassingen in het betaald voetbal geïmplementeerd kan worden.<sup>63</sup>

Het begrip transparantie is al meerdere malen de revue gepasseerd in deze scriptie. Er is dan ook geen gedragscode te vinden waarin het onderwerp niet prominent naar voren komt. In het voetbal zullen er veel partijen zijn die zich afvragen waarom ze transparant moeten zijn. Hieronder wordt een poging gedaan om deze vraag te beantwoorden. Het is van belang de bijzondere positie van het betaald voetbal niet uit het oog te verliezen, de mate van transparantie dient derhalve aangepast te worden aan deze bijzondere positie.

Transparantie wordt gezien als een belangrijk middel voor good governance en kan dienen als de eerste laag van bescherming tegen corruptie.<sup>64</sup> In het voetbal zijn er bijvoorbeeld geen regels omtrent het aannemen van giften, is er geen VOG vereist en hoeven nevenfuncties niet openbaar gemaakt te worden.<sup>65</sup> Het voorkomen van belangenverstrengeling lijkt geen prioriteit, terwijl de voetbalwereld een goede voedingsbodem hiervoor biedt. Miljoenenbedragen zijn aan de orde van de dag, geldstromen zijn al lastig te achterhalen en sponsors oefenen graag invloed uit. Derhalve lijken er voldoende redenen te zijn voor (wat) meer transparantie in het betaald voetbal.

Transparantie is nauw gerelateerd aan verantwoording, want op basis van de beschikbaar gestelde informatie kan er verantwoording worden afgelegd. Echter, de realiteit is dat transparantie vaker wordt verkondigd dan daadwerkelijk toegepast en er vaker een beroep op wordt gedaan dan dat het wordt gedefinieerd.<sup>66</sup> Over het algemeen is er in de professionele sport weinig transparantie en dit biedt ruimte voor een business-model dat in geen andere sector geaccepteerd zou worden.<sup>67</sup> Het verlangen naar transparantie door het publiek in navolging van een aantal ethische kwesties in de sportwereld maakt duidelijk dat het voor sportorganisaties niet langer mogelijk is geleid te worden als een 'gesloten boek'.<sup>68</sup>

Transparantie is een vooraanstaande waarde geworden en heeft een krachtige betekenis. Interne en externe stakeholders verwachten steeds meer onbeperkte toegang tot (bedrijfs)informatie.<sup>69</sup> Het transparantiebeginsel kan ook een juridische basis hebben, zoals in landen waar bepaalde bedrijven op grond van de wet verplicht zijn bijvoorbeeld hun jaarverslagen openbaar te maken.<sup>70</sup> De toenemende druk op het vergroten van de transparantie wordt onder andere aangedreven door nieuwe communicatiemiddelen, zoals internet en social media.<sup>71</sup> Door deze communicatiemiddelen is er meer informatie beschikbaar en vindt er veel meer participatie plaats door het publiek.

---

<sup>62</sup> Geeraert 2013, p. 10.

<sup>63</sup> Geeraert 2013, p. 12.

<sup>64</sup> Schenk 2011.

<sup>65</sup> Zie Inleiding en hoofdstuk 3.

<sup>66</sup> Hood 2006, p. 3.

<sup>67</sup> Bruyninckx, 2012.

<sup>68</sup> Robinson 2012.

<sup>69</sup> EJC, 'Transparent and accurate public communication in sports', AGGIS p. 104.

<sup>70</sup> In Nederland bijvoorbeeld artikel 2:394 van het Burgerlijk Wetboek.

<sup>71</sup> EJC 2013, p. 105.

Transparantie toegepast als bedrijfsstrategie kan een positieve uitwerking hebben op een organisatie. Op deze manier kan het in positieve zin bijdragen aan het imago van de organisatie. Hood beweert zelfs dat het begrip transparantie een bijna religieuze betekenis heeft gekregen in de hedendaagse maatschappij en merkt daarbij op dat openheid en transparantie gezien worden als het ultieme doel van modern management.<sup>72</sup> Daarbij merkt hij wel op, zoals hierboven al aangegeven, dat er vaker een beroep wordt gedaan op transparantie dan dat er ook daadwerkelijkheid transparantie is. Dit geldt in de communicatie naar het publiek toe ook voor de sportwereld.<sup>73</sup>

In het artikel worden twee modellen voor transparantie beschreven. De eerste is verticaal en bij dit model wordt transparantie bereikt door de kracht van representatie. Er moet verantwoording worden afgelegd aan het publiek. De tweede is horizontaal en is gebaseerd op sociale betrokkenheid. Hierbij is de dialoog tussen de organisatie en het publiek van groot belang.<sup>74</sup>

Het concept van verantwoording wordt gezien als een eed, een morele en juridische verantwoordelijkheid om de belangen van de andere betrokken partijen te behartigen.<sup>75</sup> Het onderwerp van verantwoording, bij een specifieke organisatie, kan verschillen van belanghebbende tot belanghebbende.

'Checks and balances' zijn een belangrijk element voor het effectief afleggen van verantwoording, dit element is onderdeel van de scheiding der machten en komt voort uit de Engelse staatsleer. Verschillende organen met eigen bevoegdheden controleren elkaar.<sup>76</sup> Een systeem van 'checks and balances' draagt in hoge mate bij aan het voorkomen van machtsconcentraties in een organisatie en het schept de voorwaarden voor een krachtige, onafhankelijke en onbezoedelde besluitvorming.<sup>77</sup> Het veel voorkomende gebrek aan interne checks and balances kan als één van de voornaamste oorzaken bijdragen aan corruptie, concentratie van macht, gebrek aan democratie en effectiviteit in de sportwereld.<sup>78</sup> Het voetbal is hier niet van uitgezonderd.

Een effectief verantwoordingsproces is van groot belang bij good governance. De basis behelst het identificeren van wie is verantwoordelijk, voor wat, hoe, jegens wie en met welke uitkomst.<sup>79</sup>

Transparantie als eis binnen een gedragscode dient, zoals blijkt uit het bovenstaande en elders in deze scriptie, verschillende belangen. Er zijn belangen van onder andere de clubs, de spelers, de competities, de overheid, de sponsors en het publiek. Een groot deel van deze belangen conflicteren met elkaar en transparantie speelt hier een belangrijke rol in. Door overleg en het sluiten van compromissen kunnen de verschillende belangen aan bod komen. Transparantie is dan een van de middelen om de belangen te behartigen en de gedragscode het instrument waarin het geheel is verwerkt.

---

<sup>72</sup> EJC 2013, p. 106.

<sup>73</sup> EJC 2013, p. 106.

<sup>74</sup> EJC 2013, p. 106.

<sup>75</sup> EJC 2013, p. 106.

<sup>76</sup> Geeraert 2013, p. 16.

<sup>77</sup> Geeraert 2013, p. 16.

<sup>78</sup> Geeraert 2013, p. 17.

<sup>79</sup> Houlihan 2013, p. 22.

## 9. Bruikbaarheid gedragscode in het betaald voetbal

### 9.1 Bruikbaarheid

Een reden waarom bvo's zouden moeten voldoen aan een gedragscode is omdat ze vaak afhankelijk zijn van verschillende inkomstenbronnen, inclusief publieke en private subsidies. Derhalve is het in het belang van onder andere belastingbetalers, het bedrijfsleven en voetbalsupporters dat de bvo's hun belangen in een efficiënte, transparante, verantwoordelijke en democratische manier behartigen. Om een betere governance te bereiken moeten de betrokken organisaties hun interne en externe mechanisme herzien om de verdergaande commercialisatie, professionaliteit en globalisatie van het voetbal het hoofd te bieden.<sup>80</sup>

De grootste problemen in het voetbal zijn met name excessieve commerciële druk, exploitatie van jonge voetballers, doping, racisme, geweld, corruptie en het witwassen van geld. Een nieuwe ontwikkeling is de komst van clubeigenaren, die een club kopen en vervolgens helemaal naar hun eigen hand zetten. Een mogelijk gevaar hiervan is dat zodra zij vertrekken, de hele bvo instort.<sup>81</sup> Dit brengt een groot risico mee voor het waarborgen van een eerlijk verloop en de continuïteit van de competities in het betaald voetbal en in samenhang, de continuïteit van de bvo's. Deze belangrijke waarborgen zijn het doel van het licentiereglement opgesteld door de KNVB dat aan de orde komt in paragraaf 10.2.

Juist de net genoemde clubeigenaren zijn waarschijnlijk fervente tegenstanders van een gedragscode in het betaald voetbal. Zij steken hun eigen vermogen in de club en kunnen betogen daarom met niemand rekening te hoeven houden. Niettemin spelen er wel degelijk meer belangen mee dan alleen het eigen belang van een puissant rijke clubeigenaar. Andere belangen zijn onder andere bovenstaande continuïteit van de club en de betreffende competitie. Daarnaast hebben ook de spelers, overige werknemers, sponsors en de supporters van een club er belang bij dat hun club integer en op een juiste wijze bestuurd wordt.

Bvo's staan bekend om hun korte termijn denken. De eerstvolgende wedstrijd moet gewonnen worden, dit seizoen moeten we kampioen worden, dit seizoen moeten we Europees voetbal halen en we moeten hoe dan ook niet degraderen, zijn vaak gehoorde frases binnen het voetbal. Deze manier van denken en handelen, werkt onder andere integriteitsschendingen in de hand. Trainers, bestuurders en spelers zijn doorgaans passanten en hun aanblijven hangt in grote mate af van de korte termijn prestaties op het veld. Een gedragscode zou kunnen bijdrage aan het bewaken van de lange termijn. Ook de maatschappelijke positie van het voetbal is van (groot) belang. De KNVB, de bvo's en spelers zijn betrokken bij vele maatschappelijke projecten door het hele land en in hun eigen omgeving. Indien deze partijen betrokken raken bij integriteitsschendingen, dan heeft dit ook zijn uitwerkingen op hun maatschappelijke positie.

---

<sup>80</sup> Bos & Van Eekeren 2013, p. 38.

<sup>81</sup> Van Duren & Knipping 2013, p. 98-103.

Een manier om een gedragscode te laten werken is, zoals eerder genoemd, consensus. Om nakoming van de gedragscode bij consensus aan te moedigen zijn er een aantal belangrijke voorwaarden. Morele afkeuring is de eerste, waarbij externe druk en de angst voor reputatieschade van belang zijn.<sup>82</sup> Juridische handhaving heeft hierbij niet de voorkeur.<sup>83</sup> Ten tweede is er de binnen-buiten interactie, waarbij beargumenteerd wordt dat de interactie tussen de betreffende organisatie en de externe actoren een voorwaarde is voor de effectiviteit van gedragscodes.<sup>84</sup> Dit komt overeen met het eerder genoemde belang van de dialoog. Op de derde plaats is er de externe controle. De vierde voorwaarde is positief leiderschapsgedrag, want erop neer komt dat als 'van boven af' in de organisatie de gedragscode niet omarmd wordt, deze weinig levensvatbaarheid heeft. Realistische inhoud (van de code) is de vijfde voorwaarde. De interne normen en waarden kunnen niet te ver afstaan van de code en de ambities weergegeven in de code moeten haalbaar zijn.<sup>85</sup> Ten slotte moeten de kosten voor nakoming relatief laag zijn.<sup>86</sup>

De belangrijkste stakeholders bij sportorganisaties zijn<sup>87</sup>:

- spelers, atleten en leden;
- competities en clubs;
- supporters en fans;
- sponsors en business-partners;
- partnerorganisaties en aangesloten verenigingen;
- de overheid;
- het grote publiek (de samenleving).

Om deze verschillende relaties zo goed mogelijk te houden, of te krijgen, is het wenselijk elke groep van stakeholders op een speciaal voor die stakeholder bepaalde wijze te informeren.<sup>88</sup> Doorgaans wordt er maar op één wijze gecommuniceerd naar alle stakeholders en derhalve is het moeilijker om ze allemaal tevreden te houden. In een ideale wereld zijn er verschillende communicatie strategieën, maar in de voetbalwereld is elke stap naar meer transparantie er één.

## 9.2 Mogelijke inhoud gedragscode betaald voetbal

Hier zal getracht worden (summier) weer te geven wat er onder andere geregeld kan worden in de gedragscode en met name hoe. Voornamelijk integriteitsschendingen die eerder in deze scriptie naar voren zijn gekomen zullen aan bod komen.

Ter voorkoming van corruptie kan er in de gedragscode een bepaling opgenomen worden die een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) verplicht stelt voor bestuurders. Het hanteren van maximale zittingstermijnen kan ook bijdragen aan het voorkomen van corruptie. Een bepaling omtrent het

---

<sup>82</sup> Bos & Van Eekeren 2013, p. 50.

<sup>83</sup> Huisman & Beukelman 2007 en Wymeersch 2006.

<sup>84</sup> Seidl 2007.

<sup>85</sup> Bos & Van Eekeren 2013, p. 50.

<sup>86</sup> Bos & Van Eekeren 2013, p. 50.

<sup>87</sup> EJC 2013, p. 114.

<sup>88</sup> EJC 2013, p. 114.

aannemen van giften kan corruptie, maar bijvoorbeeld ook matchfixing inperken. Bestuurders en toezichthouders verplichten tot het openbaar maken van hun nevenfuncties kan bijdragen aan het voorkomen van belangenverstremgeling. Het opnemen van een klokkenluidersregeling kan bijdragen aan het voorkomen en voornamelijk het aanpakken van meerdere integriteitsschendingen. Een andere eis die in de gedragscode gesteld zou kunnen worden om onder andere transparantie te bevorderen, is het verplichten tot het publiceren van de jaarverslagen van de bvo's.

Ter illustratie een samenvatting van een bepaling omtrent belangenverstremgeling die is te vinden in de Nederlandse Corporate Governance Code bepaling II.3<sup>89</sup>. Het principe is dat elke vorm en schijn van belangenverstremgeling tussen vennootschap en bestuurders wordt vermeden. Indien er een besluit moet worden genomen waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders spelen die van materiele betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor de betreffende bestuurders, dan dient de raad van commissarissen goedkeuring te geven. De best practice bepalingen geven vervolgens weer hoe dit principe nageleefd dient te worden. Zo wordt er onder andere bepaald dat een bestuurder niet in concurrentie met de vennootschap mag treden, geen schenkingen van de vennootschap mag aannemen voor zichzelf en familie, derden geen ongerechtvaardigde voordelen mag verschaffen ten laste van de vennootschap en geen zakelijke kansen die aan de vennootschap toekomen benutten voor zichzelf of voor zijn familie. Daarnaast heeft de bestuurder een meldingsplicht en wordt er in het geval van een tegenstrijdig belang besloten zonder de betreffende bestuurder en neemt deze ook geen deel aan de discussie.

Deze samengevatte bepaling dient slechts als voorbeeld. Uit alle mogelijke gedragscodes kunnen dergelijke voorbeelden gehaald worden om deze vervolgens te vergelijken en aan te passen naar de wensen van de bvo's, de KNVB en andere stakeholders binnen het betaald voetbal. Op deze wijze kan het bijzondere karakter van de sport gewaarborgd worden in de gedragscode voor het betaald voetbal.

---

<sup>89</sup> Nederlandse Corporate Governance Code p. 18 en opgenomen als bijlage bij deze scriptie.



## 10. Beschikbaarheid en mogelijke implementatie

De betaald voetbal organisaties in Nederland zouden de partijen zijn die zich dienen te conformeren aan de gedragscode. Dit zijn de voetbalclubs die elke week miljoenen Nederlanders naar het stadion trekken of aan de televisie kluisteren.

### 10.1 Juridische verhouding KNVB en bvo's

Er is pas sprake van een bvo wanneer de voetbalorganisatie het recht heeft verworven om deel te nemen aan het betaald voetbal. Om de verdeling te maken tussen betaald en onbetaald voetbal heeft de KNVB een licentie ontwikkeld. Het licentiereglement heeft tot doel het waarborgen van een eerlijk verloop en de continuïteit van de competities in het betaald voetbal en in samenhang, de continuïteit van de bvo's. Om deze doelstelling te bereiken wordt de toestand van de bvo's zo transparant mogelijk gemaakt op het gebied van<sup>90</sup>:

- financiën;
- veiligheid;
- de organisatie.

Onder de organisatie valt ook de juridische structuur. Deze onderdelen zijn genoemd in artikel 8 van het licentiereglement<sup>91</sup> en verder uitgewerkt in het overzicht van de licentie-eisen.<sup>92</sup> Per onderdeel staan de relevante eisen genoemd en die zijn verdeeld in een A- of B-categorie. Indien een eis uit de A-categorie niet wordt nageleefd dan dient de bvo een plan van aanpak in bij de licentiecommissie.<sup>93</sup> In dit plan van aanpak moet beschreven worden hoe en binnen welke termijn de bvo aan de betreffende eis gaat voldoen, hierbij kan nog een zogenaamd 'sanctietraject' worden opgelegd. Deze mogelijke sancties zijn een publieke waarschuwing, aftrek van wedstrijdpunten en mogelijk intrekking van de licentie. Het niet naleven van een eis uit de B-categorie kan leiden tot een geldboete. De voor deze scriptie relevante licentie-eisen zijn in mindere mate die van het Organisatie kader en Administratief kader en in meerdere mate die van het Juridisch kader en de enige bepaling over governance in het Financieel kader. Die laatste eis bepaalt dat het jaarverslag inzicht moet geven in de opzet en werking van de governance structuur, deze eis valt in categorie B. De eisen uit het Juridisch kader vallen allen onder categorie A.

### 10.2 De rechtsverhouding tussen de licentiecommissie en de bvo

De licentiecommissie is bevoegd een licentie te verstrekken aan de bvo, dit volgt uit artikel 1 lid 2 Licentiereglement. De statuten van de KNVB bepalen de positie van de licentiecommissie. Artikel 2 lid 1 Statuten KNVB bepaalt dat de KNVB bestaat uit secties en districten, deze hebben geen rechtspersoonlijkheid. Uit artikel 2 lid 2 sub 1 Statuten KNVB en artikel 2 Reglement Betaald Voetbal blijkt dat de licentiecommissie een orgaan is met beslissingsbevoegdheid. Derhalve bindt de licentiecommissie de KNVB bij de besluiten die binnen haar bevoegdheden worden genomen.<sup>94</sup>

<sup>90</sup> Handboek Bestuurder Betaald Voetbal, februari 2012, p. 26.

<sup>91</sup> Licentiereglement KNVB, versie 2.5, p. 7.

<sup>92</sup> Richtlijn Licentie-eisen KNVB, versie 2.5, Augustus 2012.

<sup>93</sup> Handboek Bestuurders Betaald Voetbal, februari 2012, p. 27.

<sup>94</sup> Van der Sangen 2002.

De wederpartij bij het verstrekken van de licentie is de bvo. Wat betreft de rechtsverhouding volgen uit het licentiereglement de rechten en plichten van de licentiecommissie en de licentiehouders.<sup>95</sup> Een belangrijk aandachtspunt is het feit dat een voetbalorganisatie al voor de verkrijging van de licentie lid is van de KNVB en er dus al een overeenkomst tot stand is gekomen in een eerdere fase.<sup>96</sup> Het licentiereglement geeft weer dat er twee handelingen verricht moeten worden door de voetbalorganisatie voordat zij recht heeft op deelname aan de competities die worden georganiseerd door het bestuur betaald voetbal.<sup>97</sup> Indien er wordt voldaan aan de licentie-eisen kan een voetbalorganisatie bij het bestuur betaald voetbal een aanvraag indienen om toegelaten te worden tot de sectie betaald voetbal.<sup>98</sup> De toelating tot de sectie betaald voetbal is een opschortende voorwaarde voor het verkrijgen van de licentie.<sup>99</sup> Wanneer de licentie wordt verstrekt is er hier derhalve sprake van een overeenkomst ex artikel 6:217 lid 1 BW, omdat er dan sprake is van een aanbod en de aanvaarding daarvan.

### 10.3 Grondslag eventuele gedragscode

Het naleven van een gedragscode in het betaald voetbal zou zijn grondslag kunnen krijgen in de licentie-eisen. Op deze manier wordt er in ieder geval zorg gedragen voor een uitstekend raamwerk wat betreft de implementatie van de gedragscode. Zoals blijkt uit het bovenstaande kan aan het niet naleven van de code dan ook direct gevolgen worden verbonden. Zo kan de gedragscode een eis worden uit de A- of B-categorie. Gezien het karakter van een gedragscode lijkt de A-categorie de voorkeur te genieten, omdat in een plan van aanpak het pas toe of leg uit-principe beter tot zijn recht komt. Daarnaast kan er bij herhaaldelijk niet naleven een zware sanctie worden opgelegd, via het eerder genoemde 'sanctietraject'.

Om draagvlak te krijgen voor een gedragscode in het betaald voetbal is het essentieel om vanuit de KNVB een dialoog aan te gaan met de bvo's. Hierin dient in ieder geval naar voren te komen wat de gedragscode wil reguleren, hoe dit gaat gebeuren en waarom.

Indien de gedragscode deel uit gaat maken van het licentiereglement dan kan dit direct of indirect. Wordt er gekozen voor een directe implementatie dan kan er betoogd worden dat de gedragscode geen gedragscode meer is, maar zuiver een licentie-eis waaraan voldaan moet worden. De kans bestaat dat de voordelen van een gedragscode dan wegvallen, zoals onder andere de mogelijkheid tot regelmatige evaluatie en waar nodig het snel aanpassen van de code. Daarom lijkt indirecte implementatie van de gedragscode de voorkeur te genieten, omdat op deze wijze de voordelen van een gedragscode waarschijnlijk het beste gewaarborgd kunnen blijven. Door de indirecte verwijzing kan de gedragscode een instrument blijven van alle stakeholders in plaats van een eis tussen de licentiehouders en de licentiecommissie. De indirecte verwijzing heeft wel tot gevolg dat de gedragscode nageleefd dient te worden en toetsbaar is door de licentiecommissie, dit is in het kader van deze scriptie, het voorkomen en aanpakken van integriteitsschendingen, naar mijn mening juist een groot voordeel.

---

<sup>95</sup> Artikel 8 lid 3 en artikel 9 Licentiereglement KNVB, versie 2.5.

<sup>96</sup> Artikel 6 lid 2 Statuten KNVB en artikel 7 lid 1 licentiereglement.

<sup>97</sup> Artikel 1 lid 1 t/m 3 Licentiereglement KNVB, versie 2.5.

<sup>98</sup> Artikel 1 lid 1 Licentiereglement KNVB, versie 2.5 en artikel 44 Reglement Betaald Voetbal.

<sup>99</sup> Hijma & Olthof 2005, p. 26-27.

Wat de gedragscode zou kunnen reguleren kan bijvoorbeeld lijken op de gemiddelde governance code, dus met name de verhouding tussen het bestuur, een toezicht houdend orgaan en de verantwoording. Een gedragscode kan ook meer omvattend zijn en bijvoorbeeld best practices geven over hoe trainers en spelers zich dienen te gedragen. Oftewel het wenselijke gedrag van betrokkenen trachten te reguleren. Wat de betrokken partijen in een gedragscode willen regelen staat in principe vrij, maar in het belang van de naleving is consensus een belangrijke voorwaarde.

Het opnemen van de gedragscode in de licentievoorwaarden is een van de mogelijkheden. De KNVB en de bvo's zouden ook kunnen kiezen voor een andere grondslag. Het is mogelijk dat er in eerste instantie gekozen wordt voor een minder sterke grondslag, omdat partijen eerst willen ervaren hoe de gedragscode in de praktijk zijn weerslag heeft. Net als bij de onderzochte gedragscodes zijn er verschillen in de manier waarop een gedragscode zijn grondslag kan krijgen en/of oproept tot naleving. De Code Tabaksblat heeft pas een tijd na invoering een wettelijke grondslag gekregen, de Zorgbrede Governancecode is opgenomen als lidmaatschapsverplichting en andere codes hebben het over een verplichtend karakter.<sup>100</sup>

#### 10.4 Aandachtspunten

Haast vanzelfsprekend zijn er mogelijke tegenstanders van een gedragscode voor het betaald voetbal. Deze kunnen aanvoeren dat de voetbalwereld zich niet leent voor een dergelijke code, vanwege haar bijzondere karakter. De voetbalwereld heeft zonder twijfel een bijzonder karakter, maar juist door samen tot een gedragscode te komen door middel van een dialoog moet een dergelijke gedragscode voor het betaald voetbal dit bijzondere karakter waarborgen. Bij een van bovenaf opgelegde gedragscode ontbreekt vaak de intrinsieke motivatie om deze na te leven, door draagvlak te creëren en in samenwerking tot een code te komen moet dit nadeel voorkomen worden. Een 'goede' gedragscode moet namelijk de manier van denken en het gedrag van de betrokken partijen positief veranderen. De gedragscode zou uitgangspunten voor gewenst gedrag en de daarbij behorende houding moeten bevatten. De concrete invulling geschiedt vervolgens nog steeds door de relevante persoon of het relevante orgaan, zodat deze hun eigen verantwoordelijkheid behouden.

Een groot voordeel van gedragscodes ten opzichte van wetgeving is dat gedragscodes gemakkelijk actueel gehouden kunnen worden. Regelmatige evaluatie draagt bij aan de kwaliteit en de draagkracht van de code. Zo kan een gedragscode voor het betaald voetbal door regelmatige evaluatie en doorgevoerde verbeteringen steeds meer gemodelleerd worden naar de wensen en behoeften van de voetbalwereld.

Daadwerkelijk gewenst gedrag is in de meeste codes die zich beperken tot governance een ondergeschoven kindje. Het vastleggen van ongeschreven regels, maar ook het nadenken over hoe belanghebbenden kijken naar het gedrag van de betrokken partijen en hierop anticiperen, kan aanleiding zijn voor het opstellen van een gedragscode. De gewenste uitwerking hiervan zou onder andere toename van de effectiviteit van het bestuur en het toezicht moeten zijn, alsmede toename van het vertrouwen van belanghebbenden.

Wat betreft de in deze scriptie centraal staande integriteitsschendingen geeft een gedragscode voor het betaald voetbal in ieder geval een duidelijk signaal af en kan deze in de toekomst waarschijnlijk een steeds grotere en positievere invloed hebben.

---

<sup>100</sup> Zie met name hoofdstuk 6.

## 10.5 Huidige stand van zaken

De KNVB is op dit moment met behulp van een werkgroep onderzoek aan het doen naar governance voor bvo's.<sup>101</sup> Clubs en de licentiecommissie willen extra aandacht voor governance en de juridische structuren van de bvo's. Governance zou moeten worden vastgelegd in het licentiesysteem. Als redenen noemen zij de continuïteit van de competities en de deelnemende clubs, de integriteit en het imago van het betaald voetbal. De werkgroep is 'Governance en (juridische) structuren betaal voetbalorganisaties' genoemd en verwacht in 2013/2014 haar werkzaamheden af te ronden en definitieve voorstellen te publiceren. Deze werkgroep kijkt onder andere naar huidige en toekomstige regelgeving op het gebied van:

- kwaliteitseisen aan bestuurders, commissarissen en aandeelhouders of vergelijkbare functionarissen die als (rechts)persoon verbonden zijn aan een bvo;
- governance-gerelateerde aspecten, zoals een verplichte meerjarenbegroting en een exit-scenario van grote financiers;
- transparantie met betrekking tot governance in zijn algemeenheid, zoals het publiceren/openbaren van juridische structuren van bvo's;
- governance, zoals een zekere mate van afbakening van bevoegdheden tussen de algemene vergadering van aandeelhouders, de raad van commissarissen en het bestuur.

Deze stand van zaken maakt duidelijk dat de KNVB ook het belang van een gedragscode voor het betaald voetbal inziet.

---

<sup>101</sup> Jaarverslag KNVB 2012/2013, p. 69.

## 11. Conclusie

Het betaald voetbal lijkt niet te ontkomen aan de golf van gedragscodes in Nederland en kan mijns inziens beter mee zwemmen. Binnen de kaders van een gedragscode zijn er voldoende mogelijkheden om het bijzondere karakter van de sport te waarborgen. Daarnaast is het hoog tijd dat de voorzet van de commissie Loorbach eindelijk ingekopt wordt.

Er kan van alles geregeld worden in een eventuele gedragscode, maar beginnen met een gedragscode in de vorm van een governance code lijkt me een juiste uitgangspositie. Dus regels stellen omtrent het bestuur, het toezicht en de verantwoording, aangepast aan het betaald voetbal en alle belanghebbenden. Deze regels kunnen worden afgeleid uit bestaande gedragscodes. Indien gewenst kunnen hier na evaluatie bepalingen aan worden toegevoegd of verwijderd. Op deze manier kan de gedragscode steeds beter worden afgesteld naar de wensen en eisen van het betaald voetbal. Zodoende kan een (basale) governance code voor het betaald voetbal zich steeds verder ontwikkelen naar een veelomvattende gedragscode.

In de bestaande governance codes worden de taken van het bestuur en de toezichthouders beschreven, daarnaast worden de kaders aangegeven waarbinnen het toezicht dient te worden ingevuld. De bestaande codes besteden in mijn optiek geen of te weinig aandacht aan het daadwerkelijk gewenste gedrag van bestuurders, toezichthouders en andere personen binnen een organisatie. Door dit wel mee te nemen in een gedragscode verhoogt het, naar mijn mening, de kans dat de code slaagt in het waarborgen van de integriteit binnen een organisatie of een hele branche.

Het waarborgen van integriteit blijkt in alle gedragscodes terug te komen. De belangrijke integriteitsschendingen binnen het voetbal, van corruptie tot clubeigenaren, kunnen worden aangepakt of voorkomen door een gedragscode opgesteld door en voor het betaald voetbal.

Uitgebreid en diepgaand overleg tussen de bvo's, samen met KNVB en andere relevante stakeholders om een zo breed mogelijk draagvlak te ontwikkelen, is noodzakelijk. Voor de naleving en handhaving is deze dialoog een belangrijke voorwaarde.

Openheid en transparantie zijn nog twee begrippen die constant naar voren komen in gedragscodes. Op dit vlak zal in het betaald voetbal de nodige weerstand kunnen ontstaan gezien het conservatisme en de geslotenheid binnen deze sector, maar openheid en transparantie zijn essentieel voor het slagen van de gedragscode. Vanzelfsprekend kunnen hier bepaalde grenzen aan gesteld worden, zodat er rekening gehouden kan worden met het bijzondere karakter van de sport.

Het indirect vastleggen van de gedragscode in de licentie-eisen van de KNVB heeft mijn voorkeur, maar dit kan indien gewenst ook op een vrijblijvendere manier. Maar gezien voorbeelden uit de praktijk, lijkt hier het spreekwoord 'zachte heelmeeester maken stinkende wonden' van toepassing. Zie bijvoorbeeld de implementatie van de gedragscodes van de gemeentes uit het artikel van Doornhof en Munneke.<sup>102</sup> Vervolgens kan het naleven van de gedragscode geplaatst worden in de A- of B-categorie van de licentie-eisen van de KNVB,

---

<sup>102</sup> Doornhof & Munneke 2013.

waarbij ik persoonlijk vind dat de A-categorie de voorkeur geniet gezien de mogelijke sancties. Op die manier zijn de naleving en handhaving ook afgedekt.

Het feit dat de KNVB op dit moment zelf ook onderzoek doet naar een gedragscode in het betaald voetbal, maakt duidelijk dat de komst van een dergelijke code hoogstwaarschijnlijk niet zal uitblijven in de nabije toekomst. Van grote importantie is naar mijn mening dat het opstellen, implementeren en eventuele consequenties verbinden aan een gedragscode voor het betaald voetbal aan een aantal (basis)vereisten dient te voldoen:

- een zo breed mogelijk draagvlak (door middel van een open dialoog);
- duidelijke regels met betrekking tot naleving en handhaving;
- regelmatige evaluatie en indien nodig zo snel mogelijk aanpassingen doorvoeren.

Een gedragscode voor het betaald voetbal kan gezien het bovenstaande naar mijn mening een zeer grote en belangrijke rol spelen in het kader van integriteitsschendingen binnen deze sector. Tevens biedt een gedragscode de mogelijkheid allerhande toekomstige problemen het hoofd te bieden, zodra deze zich voordoen. De rol die een gedragscode kan spelen is derhalve in beginsel oneindig.

Hoe conservatief de voetbalwereld ook is, rekening houdend met de grote belangen in het hedendaags voetbal zou het een gedragscode waarschijnlijk beter kunnen omarmen, mits de belangrijke voorwaarden voor een gedragscode in acht worden genomen. Niet in de laatste plaats omdat de betrokken partijen zelf de inhoud en de mogelijke gevolgen kunnen bepalen. Althans, op dit moment nog wel.

## 12. Bibliografie

### Literatuur

#### Asser, Groen & Vranken 2003

W.D.H. Asser, H.A. Groen & J.B.M. Vranken, '*Een nieuwe balans: interimrapport fundamentele herbezinning Nederlands procesrecht*', Den Haag: Boom Juridische Uitgevers: 2003.

#### Asser-Vranken 2005

W.D.H. Vranken, Mr. C. Assers handleiding tot beoefening van het Nederlands burgerlijk recht. *Algemeen deel*, 3e druk, Den Haag: Boom Juridische Uitgevers 2003.

#### Baersma e.a. 2003

B. Baersma e.a., *Zelf doen? Inventarisatiestudie van zelfreguleringsinstrumenten*, SEO-rapport nr. 664, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek 2003.

#### Bos & Van Eekeren 2013

A.Bos & F. van Eekeren, Implementation and compliance of good governance in international sports organisations', *AGGIS* April 2013, p. 38 e.v.

#### Brenninkmeijer 2005

A. Brenninkmeijer, *Nakoming van rechtsnormen: tussen orde en chaos*, in: T. Barkhuysen, W. den Ouden & J.E.M. Polak (red.), *Recht realiseren*, Deventer: Kluwer 2005.

#### Bruyninx 2012

H. Bruyninx, Sports Governance: Between the Obsession with Rules and Regulation and the Aversion to Being Ruled and Regulated. In: B. Segaert, M. Theeboom, C. Timmerman & B. Vanreusel, *Sports governance, development and corporate responsibility*. Oxford: Routledge (Ook in *AGGIS* p. 14.).

#### Doornhof & Munneke 2013

H. Doornhof & S.A.J. Munneke, 'De gedragscode voor raadsleden gewogen ... en te licht bevonden', *De Gemeentestem* 2013/118.

#### Van Driel 1989

M. van Driel, *Zelfregulering. Hoog opspelen of thuisblijven* (diss. Utrecht), Deventer: Kluwer 1989.

#### Van Duren & Knipping 2012

I. van Duren & T. Knipping, *Voetbal & Maffia*, Gouda: VI Boeken 2012.

#### Van Duren & Knipping 2013

I. van Duren & T. Knipping, 'De Vitesse Revolutie', *Voetbal International* 20 november 2013, 48/47, p. 98 -103.

#### Eijlander e.a. 1994

P. Eijlander e.a., *Wetgeven en de maat van de tijd*, Zwolle: W.E.J. Tjeenk Willink 1994.

**Eijlander, Loeber & Populier 2007**

P. Eijlander, L. Loeber & P. Populier, *Bruikbare wetgeving*, Nijmegen: Wolf Legal Publishers, cop. 2007.

**Eijlander & Voermans 1999**

P. Eijlander & W. Voermans, *Wetgevingsleer*, Deventer: W.E.J. Tjeenk Willink 1999.

**Van Es 2000**

R. van Es, *Ethiek in adviesprocessen*, Deventer: Kluwer 2000.

**EJC 2013**

European Journalism Centre EJC, 'Transparant and accurate public communication in sports', *AGGIS* p. 104.

**Geelhoed 1993**

L.A. Geelhoed, 'Deregulering, herregulering en zelfregulering', in: P. Eijlander, P.C. Gilhuis & J.A.F. Peters (red.), *Overheid en zelfregulering. Alibi voor vrijblijvendheid of prikkel tot actie?*, Zwolle: W.E.J. Tjeenk Willink 1993, p. 33-51.

**Geeraert 2013**

A. Geeraert, 'The governance agenda and its relevance for sport: introducing the four dimensions of the AGGIS sports governance observer', *AGGIS* April 2013, p. 9 e.v.

**Giesen 2007**

I. Giesen, *Alternatieve regelgeving en privaatrecht*, Deventer: Kluwer 2007.

**Hijma & Olthof 2005**

J. Hijma & M.M. Olthof, *Compendium Nederlands vermogensrecht*, Deventer: Kluwer 2005.

**Hood 2006**

C. Hood, 'Transparency in historical perspective'. In: C. Hood and D. Held (red.), *Transparency. The key to better governance?*, Oxford: Oxford Unity Press, p. 3-23.

**Houlihan 2013**

B. Houlihan, 'Accountability and good governance', *AGGIS* April 2013, p. 22 e.v.

**Huisman & Beukelman 2007**

W. Huisman & A. Beukelman, *Invloeden op regelnaleving door bedrijven. Inzichten uit wetenschappelijk onderzoek*. Den Haag: Boom uitgevers 2007. (In *AGGIS* p. 50).

**Koelemeijer 2004**

M. Koelemeijer, 'Gedragscode: effectief instrument voor maatschappelijk verantwoord ondernemen?', *Tijdschrift voor Ondernemingsbestuur* 2004, p. 11-23.



### **Koopmans 2010**

L. Koopmans, 'Andere mentaliteit nodig in betaald voetbal', *De Accountant* september 2010.

### **Lindahl 2006**

H.K. Lindahl, 'Zelfregulering: rechtsvorming, democratie en reflexieve identiteit', *RM Themis* 2006, p. 37-48.

### **Oswald 2010**

D. Oswald, *Associations, fondations et autres formes de personnes morales au service du sport*. Peter Lang 2011 in: M. Mrkonjic, 'Sports organisations, autonomy and good governance', *AGGIS* April 2013, p. 133 e.v.

### **Peij 2011**

S. Peij e.a., *Handboek Corporate Governance*, Deventer: Kluwer 2011.

### **Robinson 2012**

L. Robinson, 'Contemporary issues in the performance of sports organisations'. In: L. Robertson, P. Chelladurai, G. Bodet & P. Downward, *Routledge handbook of sport management*, New York: Routledge 2012 (Ook in *AGGIS* p. 14.).

### **Van der Sangen 2002**

G.J.H. van der Sangen, 'Besluitvorming binnen de vereniging en positie van haar leden en andere aangeslotenen', in: *Handboek voor bestuur en management van de grote vereniging*, Den Haag: Elsevier 2002.

### **Schenk 2011**

S. Schenk, *Safe hands: building integrity and transparency at FIFA*. Berlijn: Transparency International 2011.

### **Seidl 2007**

D. Seidl, 'Standard setting and following in corporate governance: An observation-theoretical study of the effectiveness of governance codes', *Organisation* 2007 14(5), p. 705-727. (In *AGGIS* p.50).

### **Westerman 2013**

P.C. Westerman, 'Van huis naar schip: governance als vorm van recht', *Themis* 2013/4.

### **Witteveen, Giesen & de Wijkerslooth 2007**

W.J. Witteveen, I. Giesen & J.L. de Wijkerslooth, *Alternatieve regelgeving* (preadviezen Juristen Vereniging 2007), Deventer: Kluwer 2007.

### **Wymeersch 2006**

E. Wymeersch, *Corporate governance codes and their implementation*. Financial Law Institute, Gent University, Working Paper Series, p. 1-14. (In *AGGIS* p. 50).

## **Jurisprudentie**

HR 2 maart 2001, *NJ* 2001, 649.

HR 22 februari 2002, *NJ* 2002, 240.

Rb. 19 februari 2007, *ECLI:NL:RBHAA:2007:AZ8887*.

CRvB 1 oktober 2012, *ECLI:NL:CRVB:2012:BX8067*.

Rb. 14 januari 2013, *JAR* 2013, 78.

## **Kamerstukken**

Kamerstukken II 2000/01, 27 751, nr. 3.

Kamerstukken II 2003/04, 29 279, nr. 9.

Kamerstukken II 2003/04, 29 362, nr. 1.

Kamerstukken II 2009/10, 31 731, nr. 1-6 (Vertrouwen in wetgeving).

## **Gedragscodes**

### **Code Goed Bestuur voor Goede Doelen**

<http://www.vfi.nl/20091123150307/website/branche-informatie/code-goed-bestuur>

### **Governance Code Cultuur, 'Goed bestuur en toezicht in de cultuursector'**

<http://www.governancecodecultuur.nl/>

### **Zorgbrede Governancecode**

[http://www.brancheorganisatieszorg.nl/governancecode\\_](http://www.brancheorganisatieszorg.nl/governancecode_)

### **Nederlandse Corporate Governance Code**

<http://commissiecorporategovernance.nl/download/?id=609>

### **De dertien aanbevelingen voor Goed Sportbestuur**

<http://www.nocnsf.nl/xu/document/cms/streambin.asp?requestid=3C41086B-5D72-4F6B-A1C2-DA043EC899C4>

## **Internet**

### **Artikel AD NAC Breda**

<http://www.ad.nl/ad/nl/1431/NAC-Breda/article/detail/3538816/2013/11/04/Wethouder-Breda-schrikt-van-acuut-geldtekort-NAC.dhtml>.

### **Handboek Bestuurders Betaald Voetbal, februari 2012**

<https://ebv.knvb.nl/uploads/PX/9y/PX9ypG80eFBsQjDTn-uhwQ/120216-Handboek-Bestuurders-Betaald-Voetbal--def.pdf>

### **Handreiking gedragscodes Universiteit Leiden 2006**

Platform Opleiding, Onderwijs en Organisatie B.V., Universiteit Leiden en CCV.  
[http://www.hetccv.nl/binaries/content/assets/ccv/instrumenten/gedragscodes/0\\_handreiking-gedragscodes.pdf](http://www.hetccv.nl/binaries/content/assets/ccv/instrumenten/gedragscodes/0_handreiking-gedragscodes.pdf)

### **Jaarverslag 2012-2013 AFC Ajax N.V**

<http://www.ajax.nl/web/file?uuid=b31beca6-833c-4da2-9bbd-39dbdb19e672&owner=4ccb0743-8096-43d9-818d-a422f8d3496b>

### **Jaarverslag 2012/2013 KNVB**

<http://bin617.website-voetbal.nl/sites/knvb.nl/files/Jaarverslag/2012/downloads.html>

### **Licentiereglement KNVB versie 2.5**

<http://downloadcentrum.knvb.nl/sportlink/knvb/document/reglement%20licentie-eisen%20v2.5%2025.06.2012.pdf?id=81654>

### **Reglement Betaald Voetbal 2013/2014**

<http://downloadcentrum.knvb.nl/sportlink/knvb/document/reglementenbundel%20bv%2020-07-2012%20versie%20vj12.pdf?id=401>

### **Richtlijn Licentie-eisen versie 2.5 augustus 2012**

<http://downloadcentrum.knvb.nl/sportlink/knvb/document/richtlijn%20licentie-eisen%20v2.5%202012%2008%2001.pdf?id=81659>

## Nederlandse Corporate Governance Code bepaling II.3

### Principe

Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen vennootschap en bestuurders wordt vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders spelen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende bestuurders, behoeven de goedkeuring van de raad van commissarissen.

### Best practice bepalingen

II.3.1 Een bestuurder zal:

- a) niet in concurrentie met de vennootschap treden;
- b) geen (substantiële) schenkingen van de vennootschap voor zichzelf, voor zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad vorderen of aannemen;
- c) ten laste van de vennootschap derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen; en
- d) geen zakelijke kansen die aan de vennootschap toekomen benutten voor zichzelf of voor zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad.

II.3.2 Een bestuurder meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang dat van materiële betekenis is voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende bestuurder terstond aan de voorzitter van de raad van commissarissen en aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie, inclusief de voor de situatie relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. De raad van commissarissen besluit buiten aanwezigheid van de betrokken bestuurder of sprake is van een tegenstrijdig belang. Een tegenstrijdig belang bestaat in ieder geval wanneer de vennootschap voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon

- i) waarin een bestuurder persoonlijk een materieel financieel belang houdt;
- ii) waarvan een bestuurslid een familierechtelijke verhouding heeft met een bestuurder van de vennootschap; of
- iii) waarbij een bestuurder van de vennootschap een bestuurs- of toezichthoudende functie vervult.

II.3.3 Een bestuurder neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij de bestuurder een tegenstrijdig belang heeft.

II.3.4 Alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders spelen worden onder in de branche gebruikelijke condities overeengekomen. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders spelen die van materiële betekenis zijn voor de vennootschap en/of voor de desbetreffende bestuurders behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag, met vermelding van het tegenstrijdig belang en de verklaring dat best practice bepalingen II.3.2 tot en met II.3.4 zijn nageleefd.