

Principes van goed sportbestuur van 2005 tot 2018; status quo of evolutie?

Rede uitgesproken door Jan Loorbach tijdens het symposium Goed Sportbestuur op 2 oktober 2018

Toen in 2005 NOC*NSF de 13 Aanbevelingen voor Goed Sportbestuur omarmde, was dat geen incidentele gebeurtenis. In die periode gaven vele sectoren in de Nederlandse samenleving zich er rekenschap van dat het bij het goed bestuur om meer gaat dan op de winkel passen en braaf binnen de lijntjes kleuren.

Dat roept een definitievraag op voor het begrip "goed sportbestuur", in de wandeling ook wel als "(good) governance" aangeduid. Voor de sport is de volgende definitie wellicht de best bruikbare. Die komt uit de "Deliverable" van het [EU Work Plan for Sport uit 2013](#): "*Governance in sport is the framework and culture within which a sports body sets policy, delivers its strategic objectives, engages with stakeholders, monitors performance, evaluates and manages risk and reports to its constituents on its activities and progress including the delivery of effective, sustainable and proportionate sports policy and regulation*".

Algemeen is de opvatting dat de '13 Aanbevelingen' impact hebben gehad op de inrichting en de bedrijfsvoering van sportorganisaties mede door actieve ondersteuning vanuit NOC*NSF en door voorwaarden stellend beleid op subsidiegebied.

Kijkend naar de Beginselen van 2005 zijn als kernwaarden te benoemen: Deskundigheid, Dienstbaarheid, Integriteit en Accountability. Het is de vraag of deze waarden nog steeds gelden of dat er nieuwe bij zijn gekomen. En het is ook de vraag of de manier waarop we daar invulling aan geven veranderd is. Daarvoor moeten we eerst naar buiten kijken. Een aantal sectoren die onlangs aan hun governance principes gewerkt hebben zijn dan interessant.

De nieuwe Nederlandse **Corporate Governance Code** is in 2016 opnieuw geschreven. De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de bestaande code worden in de inleiding opgesomd; te weten de nadrukkelijk aandacht en prioriteit voor "lange termijn waardecreatie en meewegen van belangen"; aandacht voor het creëren en onderhouden van cultuur die gewenst gedrag en integer handelen stimuleert en bewaakt; ten aanzien van ondernemerschap: risico's niet per se mijden, maar weloverwogen nemen, om gestelde doelen te kunnen bereiken; checks en balances waarbij het gaat om goed ondernemingsbestuur en onafhankelijk toezicht daarop, met aandacht voor een diverse samenstelling van de diverse organen, zowel wat betreft de verhouding man/vrouw als met betrekking tot deskundigheid, achtergrond en competenties; en ten slotte actief compliance-beleid.

De **cultural governance code** kent negen principes; dat zijn de ook in de sport governance steeds wel bekende beginselen. Ook in deze code ligt veel nadruk op een sterke toezichthouder (met het stichtingsmodel als uitgangspunt). De **zorg-brede governance code** stelt principes die sterk gericht zijn op het formuleren van de verantwoordelijkheden van de diverse organen centraal. In deze code wordt veel nadruk gelegd op het uitgangspunt dat alle principes in dienst moeten staan van "de maatschappelijke doelstelling en het bestaansrecht van de (zorg-) organisatie".

De rol van de RvC als krachtig orgaan van toezicht en coaching wordt breed onderstreept en zo'n functie zou binnen veel sportorganisaties mogelijk een nuttige aanvulling zijn. (Mogelijk als ALV-Commissie, maar wellicht beter als autonoom orgaan). Daarnaast signaleer ik de toegenomen aandacht

voor risicoherkenning en -beheersing en een robuuste compliance in het algemeen. Ook het centraal stellen van lange termijn waardecreatie zou voor sportorganisaties een meer benadrukte opdracht kunnen zijn. Het punt van het creëren en bewaken van een integrale cultuur is voor de sportsector evengoed een opdracht als voor de corporate sector.

Een ander perspectief komt van binnenuit. Kijkend naar de recente ontwikkelingen in de sportsector zijn nieuwe of veranderde uitgangspunten die ik waarneem:

1. het beter voorzien in verantwoording (accountability), toezicht op en advisering aan het statutaire bestuursorgaan/andere bestuurlijke entiteiten (toezicht en adviesorganen; systemen van (zelf-)evaluatie);
2. het professioneel alloceren van de executieve (statutaire) functie;
3. risicodetectie, analyse en verkenning; bewust "ondernemerschap";
4. veiligheidsborging (seksueel geweld, misbruik ongelijke verhoudingen, discriminatie);
5. integriteit (match fixing, (andere vormen van) omkoping, toezien op de nakoming van sancties, conflicterende belangen);
6. verantwoordelijkheid van de georganiseerde sport, op bepaalde onderdelen, voor niet georganiseerde beoefening van deze sport, deels om de "eigen" sport ook buiten georganiseerd verband kwalitatieve impulsen te geven, deels om daardoor de overstap naar de georganiseerde sport te stimuleren;
7. het bevorderen van inclusiviteit: gericht zijn op het creëren van de mogelijkheid tot sportdeelname door minder kansrijke (en wellicht "lastige") groepen; het integreren van sport door mensen met een beperking;
8. "gender equality"; diversiteit in brede zin;
9. oriëntatie op duurzaamheid;
10. compliance;
11. lange termijn waardecreatie;
12. voorbeeldfunctie van de top; cultuurbewaking;

Gegeven deze nieuwe accenten is er zeker wel sprake van evolutie die in een nieuwe code Goed Sportbestuur een plek zouden mogen krijgen. Mijn conclusie is dat veel beginselen onveranderd zijn, maar dat er wel nieuwe opdrachten voor de goede sportbestuurder zijn bijgekomen. Hiertoe is de bovenstaande lijst een globale en persoonlijke inventaris, meer een voorzet dan een doelpoging!

Jan Loorbach