

De kwaliteit van bestuur en toezicht in de sportsector moet verder verbeteren. Dat geldt voor lokale clubs maar ook voor (inter)nationale bonden en federaties. Uitwassen als doping, matchfixing, nepotisme en omkoping bedreigen de geloofwaardigheid en het plezier van de sport. Een heel andere uitdaging voor sportbesturen is om aan te blijven sluiten bij nieuwe ontwikkelingen in de sport die spontaan opkomen in de maatschappij.

SPELREGELS EN SCHEIDSRECHTERS

UITDAGINGEN VOOR GOED BESTUUR EN TOEZICHT IN DE SPORT

Jan Schoenmakers

Play the Game is een internationale beweging die is opgericht om ethiek, transparantie en democratie in de sport te versterken. Deze zomer concludeerde de organisatie uit eigen onderzoek – in samenwerking met de KU Leuven – dat de meeste internationale sportfederaties de instrumenten missen om principes van good governance in de praktijk te brengen. De meeste sportbonden missen een audit-commissie en een ethische code, benoemingstermijnen voor bestuurders zijn lang, vele federaties houden slechts éénmaal per jaar een algemene vergadering en sommige publiceren helemaal geen gegevens over hun activiteiten. Op de 35 onderzochte indicatoren scoorden de zwimmers, de boksers en de volleyballers het slechtst. En wie deed het 't best van allemaal: De FIFA. Alleen op de benoemingstermijn scoorde de FIFA slecht; niet verwonderlijk gezien de 34 jaar dat Sep Blatter er secretaris-generaal en president is geweest.

Deze opvallende uitkomst doet veel denken aan Enron, de Amerikaanse energiemaatschappij waar de corporate governance op papier vlekkeloos was, maar dat aan elkaar hing van corruptie en bedrog. Net als bij Enron kun je in het geval van de sport governance uit het onderzoek van Play the Game wellicht concluderen dat structuren niets zeggen over het gedrag van de mensen.

Van straatarm tot steenrijk

De sportwereld varieert van machtige en steenrijke sportfederaties die miljardenevenementen organiseren tot arme lokale clubjes die worden bestuurd door goedwillende amateurs. Een wereld waar bij sommige sporten of clubs het geld tegen de plinten klotst, terwijl anderen met moeite het hoofd boven water houden. Een wereld ook waar enorme financiële belangen criminelen aantrekken en waar bestuurders bezwijken voor corruptie en fraude.

Het is een grote uitdaging om voor een zo diverse, deels zeer internationale sector universele beginselen van goed bestuur op te stellen, laat staan ze te handhaven. Er is natuurlijk al veel gedaan; na 2000, toen de codes voor good governance overal opkwamen, kreeg ook de Nederlandse sportwereld haar Code: Dertien aanbevelingen voor goed sportbestuur, opgesteld in 2005 door een commissie onder leiding van mr Jan Loorbach, advocaat en oud top-basketballer. In 2008 zijn daar bovenop 17 minimumstandaarden geformuleerd waaraan sportbonden moeten voldoen. In 2011 zijn deze gekoppeld aan de mogelijkheid om financiering vanuit NOC*NSF te ontvangen.

Uiteraard kwam ook de Europese Unie met regulering: in 2013 verscheen Principles of good governance in



Nieuw: Five-a-side voetbal

sport. Inmiddels is de EU bezig met een Werkplan 2014-2017, met drie speerpunten: integriteit (met nadruk op doping, fraude, racisme en genderongelijkheid), economische betekenis (zoals financiering van evenementen en de nalatenschap van die evenementen) en samenle-

ving (gezondheid, opleiding en vrijwilligerswerk).

De grote uitdaging voor goed sportbestuur is dat internationaal de culturen en opvattingen over integriteit en gelijke behandeling van personen sterk verschillen. Waar het heel gewoon is om vrienden en familie voor

te trekken bij benoemingen, of om vrouwen als tweederangs burgers te behandelen, zullen bestuurders niet geneigd zijn zich veel van mooie, vooral door het Westen opgestelde, gedragsregels aan te trekken.

Voorwaarde voor financiering

In Nederland is de bereidheid om zich aan de regels voor goed sportbestuur te houden algemeen aanwezig. Toch spelen ook hier problemen als doping, racisme op de sportvelden, seksuele intimidatie en hier en daar ook fraude. Het NOC*NSF, de hoogste instantie in de Nederlandse sport, heeft dan ook niet alleen de Code Goed Sportbestuur omarmd, vertelt Huibert Brands, projectleider Organisatieontwikkeling bij NOC*NSF. “Wij hebben daar in 2011 als sportsector nog een schepje bovenop gedaan door een aantal elementen uit die code, die toch een stukje zachte regelgeving is, meer dwingend voor te schrijven. Met als dwangmiddel de financiering van de bonden. Het gaat om minimale kwaliteitseisen en die hebben voor een belangrijk deel te maken met financiering, het delen van ledengegevens en kwaliteit van verslaglegging.” De aangesloten verenigingen moeten daar jaarlijks een zelfscan over uitvoeren om te zien of zij aan de regels voldoen. Als ze dat niet doen komen de leden niet in aanmerking voor financiering. Er is geen externe monitoringcommissie, wel controleert NOC*NSF streng of de zelfscan wordt uitgevoerd. En het bestuur heeft de bevoegdheid om bij vermoeden van overtreding van die regel een onderzoek in te stellen naar de betreffende sportbond.

Burger wil meer zelf doen

Een heel ander aspect van goed bestuur in de Nederlandse sportsector heeft te maken met ontwikkelingen in de maatschappij. De interactie tussen burgers en instituties is aan het verschuiven. De sportende burgers willen meer zelf doen en zijn minder geneigd het gezag van instituties zoals sportverenigingen te aanvaarden. NOC*NSF ziet dit ook en heeft daarom het project Sport in Transitie opgezet.

“De vraag is of onze structuur en de wijze van besturen van de sport nog wel goed werkt voor iedereen”, zegt Brands. “De ledenvergadering is niet meer de enige

vertegenwoordiging van de burgers die aan sport doen. Die stemt steeds meer met de portemonnee en niet op de algemene ledenvergadering. Het gevaar dreigt dat we als sportsector erg verzuimd zijn en te weinig in staat zijn om flexibel te reageren op wat er bij de sportconsument aan behoeftes en wensen leeft.” In het voetbal bijvoorbeeld coördineren sporters zelf potjes voetbal van de ene buurt tegen de andere via Facebook. De eerste reactie van de KNVB is: dat is geen voetbal. Intussen gebeurt het wel.

Sportbonden moeten zorgen dat hun bestuursmodel op de nieuwe ontwikkelingen past. Maar dat is een weerbarstige materie voor bestuurders die merendeels 60-plus en man zijn. Eelke Heemskerk ziet dat ook. Heemskerk, consultant bij De Galan Groep, is lid van de IOC*NSF commissie Goed Sportbestuur. Daarnaast adviseert hij individuele sportbonden die de kwaliteit van hun organisatie willen verbeteren. “Sportbestuurders zijn vaak ex-sporters die daarna carrière hebben gemaakt in de maatschappij en na hun vijftigste terugkomen als bestuurder van een sportbond. Het valt me op dat velen van hen zo enthousiast en betrokken zijn, dat zij moeite hebben als bestuurder de nodig afstand te houden tot de uitvoering. De mensen op het bondsbureau krijgen dan te weinig ruimte om hun uitvoerende werk zelf te doen. Veel sportbonden hebben dus een strakkere scheiding van bestuur en uitvoering nodig, zonder natuurlijk die betrokkenheid aan te tasten.”

NOC*NSF denkt nu na over methoden om de nodige vernieuwing in het leiderschap van sportorganisaties te brengen. Brands: “De structuur moet van verzuiling, eigendom, beheersing en regie naar verbreding, verleiding, faciliteren en co-creatie.” Voorlopig praat alleen NOC*NCF hier zelf over en houden de bestuurders zich nog afzijdig. De bedoeling is om die bestuurders de komende maanden te bereiken en de discussie open te gooien. Een van de initiatieven is dat Jan Loorbach, de opsteller van de Code Goed Sportbestuur, een nieuwe notitie gaat schrijven voor de leden van NOC*NSF over nieuw leiderschap en een nieuwe structuur en governance van het sportbestuur. Brands: “Misschien moet de piramide op zijn kop en moet er wat aan de traditionele rolverdeling worden gedaan, in ieder geval om de structuur flexibeler en minder top-down te maken.”