

## **Inhoudsopgave**

Voorwoord	02
Samenvatting	03
1 Inleiding	04
2 De Sportsector	10
3 Organisatie en bestuur	13
4 Competenties	22
5 Besturen als Sport in Nederland	28
6 Analyse en Conclusies	41
7 Aanbevelingen	50
Bijlagen	54
Noten	63
Literatuurlijst	66

## Voorwoord.

Voor u ligt het eindrapport van het onderzoek naar bestuurlijke competenties in de Nederlandse sportsector, specifiek van besturen in Nederlandse sportbonden: *Besturen als Sport*.

Het onderzoek is uitgevoerd door onderzoekers van de Universiteit Leiden - Campus Den Haag en, in het kader van een Capstoneproject, masterstudenten Bestuurskunde van de Universiteit Leiden in de periode oktober 2006 - mei 2007.

Niet slechts in de commerciële sector, maar ook in allerlei andere sectoren van de maatschappij, waaronder de sport, speelt *good governance* veelal als aanvulling op te hanteren regels, bijvoorbeeld in statuten van verenigingen en stichtingen, een rol. Bestuurders van deze organisaties hebben bij hun bestuurstaak te maken met deze regels, die hen tot handleiding en steun kunnen dienen. Tegelijkertijd bieden die regels - statuten, huishoudelijke reglementen en governancescodes - de maatschappij een kader dat behulpzaam kan zijn bij het beoordelen van het functioneren van besturen. Voor *goed bestuur* zijn competenties noodzakelijke instrumenten die een bestuurder heeft en die hem of haar in staat stellen de bestuurstaak naar behoren uit te voeren. Onderzoek naar bestuurlijke competenties moet in de huidige tijd geplaatst worden binnen het kader van *good governance*. De Nederlandse sportsector heeft via *De 13 aanbevelingen voor Goed Sportbestuur*, een aanzet gegeven voor het hanteren van *good governance* regels.

Besturen betekent ook afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid en het beantwoorden van de vraag of de samenstelling van een bestuur zodanig is, dat alle noodzakelijke bestuurscompetenties aanwezig zijn. Toezicht op besturen als activiteit en bestuurders als functionarissen, vooronderstelt een transparante verantwoording.

In het onderzoek is aandacht geschonken aan ontwikkelingen die zich in toenemende mate binnen de sportsector doen gelden: commercialisering, professionalisering, individualisering, globalisering en mediatisering. Het zijn deze ontwikkelingen die van invloed zijn op de competenties die een bestuurder in de Nederlandse sportsector moet hebben en vragen om een specifieke set bestuurlijke competenties.

Bij het onderzoek is gebruik gemaakt van de resultaten van eerdere, zowel Nederlandse als buitenlandse, onderzoeken. Daarnaast is een aantal interviews gehouden met betrokkenen bij de Nederlandse sportsector, waaronder bestuursleden en directeuren van sportbonden. Bij het onderzoek is tevens gebruik gemaakt van enkele niet als respondenten bij het onderzoek betrokken deskundigen. Zij hebben commentaar gegeven op de conceptversie van het rapport.

De onderzoekers wensen hun dank uit te spreken aan allen die, op welke wijze dan ook, hebben bijgedragen aan het onderzoek: het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, de respondenten, de studenten, de klankbordgroep, collega's en anderen.

Universiteit Leiden – Campus Den Haag  
Den Haag, juli 2007

## Samenvatting

*Besturen als Sport* onderzoekt de invloed van commercialisering, professionalisering, individualisering, globalisering en mediatisering op competenties van besturen in de Nederlandse sportsector. Specifiek wordt een antwoord gegeven op de vraag naar de competenties die een sportbestuurder moet hebben wil hij/zij adequaat kunnen functioneren in de Nederlandse sportsector.

Binnen de maatschappij speelt het fenomeen good governance in toenemende mate een rol. Het is het proces waarbinnen elementen in de maatschappij met macht en autoriteit omgaan, en beleid en besluiten betreffende het openbare leven, de economie en sociale ontwikkeling beïnvloeden en uitvoeren. Ook binnen de Nederlandse sportsector is door middel van *De 13 aanbevelingen voor Goed Sportbestuur* een governancekader geschapen waarbinnen sportbesturen worden aanbevolen te opereren. Het voorliggende onderzoek plaatst de bestuurlijke competenties binnen de Nederlandse sportsector binnen het kader van good governance.

Kwalitatieve data zijn verzameld via 10 interviews met vertegenwoordigers van 4 Nederlandse sportbonden: KNVB, KNSB, KNGU en NTTB, het NOC\*NSF en 2 niet direct met een sportbond verbonden betrokkenen. Daarnaast is gebruik gemaakt van eerder onderzoek zowel in Nederland als in het buitenland, documentatie van de 4 onderzochte sportbonden en nationale en internationale overheden en sportorganisaties.

Het onderzoek constateert dat de Nederlandse sportsector beïnvloed wordt door commercialisering en professionalisering. Deze ontwikkelingen beïnvloeden de eisen die aan sportbonden en hun besturen worden gesteld en als gevolg daarvan de noodzakelijk competenties waarover een sportbestuurder moet beschikken. Op basis van het verrichte onderzoek wordt een competentiemodel gepresenteerd.

Uit het onderzoek is gebleken dat de verhouding tussen het bestuur en een deskundig betaald werkapparaat enerzijds en de verhouding tussen het bestuur en de sportbond/vereniging, die het bestuur een mandaat heeft gegeven, anderzijds, door de ontwikkelingen onder spanning kan komen te staan. Deze spanning tussen democratie en verantwoording afleggen enerzijds en efficiënt en effectief besturen anderzijds, vereist een transparante bestuursstijl en daaraan aangepaste bestuurlijke competenties. Tevens eisen de voortgaande commercialisering en professionalisering een hogere mate van (functiegebonden) deskundigheid van bestuursleden. Bij de werving van bestuursleden moeten transparantie en deskundigheid, leidend zijn in a) de gevolgde procedures en b) de bestuursprofielen. Uit het onderzoek blijkt eveneens dat, door de voortgaande commercialisering, financiële middelen een steeds belangrijkere rol spelen. Dit betekent dat de Nederlandse sportorganisaties elkaar beconcurreren bij de zoektocht naar sponsors, media exposure dat belangrijk is voor de inkomsten en dat de verdeling van het centraal binnenkomende geld een punt van aandacht is. De onderzoekers zijn van mening dat het effect van de Code Goed Sportbestuur groter zou zijn, als deze geen aanbevelingen zou doen, maar verplichtingen oplegt. Een verplichte uniforme invoering van governance èn binnen dat kader geplaatste uniform gehanteerde bestuurlijke competenties, zou het grootste effect sorteren.

Tenslotte doen de onderzoekers een aantal aanbevelingen met betrekking tot de verplichte invoering in de Nederlandse sportsector van een uniform bestuurscompetentiemodel, een bestuursmodel, directiestatuut, inclusief een competentiemodel voor directies, in de Nederlandse sportsector; een transparante werving van nieuwe bestuursleden met geheime verkiezing; het verplichtend maken van governance èn een uniforme gedragscode; een heroverweging van de eisen voor het bestuurslidmaatschap van het NOC\*NSF; een heroverweging van de verdelingssystematiek van centraal binnenkomende gelden binnen de Nederlandse sportsector en een onderzoek naar de instelling van een Nederlandse Sportautoriteit.

# **BESTUREN als SPORT**

## **Hoofdstuk 1. Inleiding**

### **1.1 Introductie**

De samenleving besteedt steeds meer aandacht aan sport. Deze ontwikkeling wordt deels veroorzaakt door de toenemende welvaart die meer mensen in staat stelt actief te zijn in sport. Tegelijkertijd vervult sport een rol bij de bestrijding van ziekten die met de toenemende welvaart zijn verbonden. Het onderscheid tussen volkssporten en elitesporten is vervaagd als gevolg van de toenemende democratisering. Sport wordt geconfronteerd met grote veranderingen en is niet meer kleinschalig en een activiteit voor amateurs, maar steeds grootschaliger, commerciëler en professioneler. De toename in schaal is gevolgd door commercialisering en professionalisering (Braun, 2005). Sport wordt inmiddels beschouwd als deel uit makend van de zich uitbreidende service-economie (Cafferata, 2004).

Waar sport in het verleden een hobby was, is sport steeds vaker een ontwikkelde marktactiviteit. Topsport genereert enorme sommen geld voor allen die betrokken zijn bij de sport en toegenomen media-aandacht is hiermee verbonden. Het SCP constateerde in 2006 een toenemende verzakelijking en professionalisering in de sport. Tussen 2000 en 2003 steeg het economische belang van de sport met 36% van € 2,5 miljard naar € 3,4 miljard<sup>1</sup>. Voor de overheid is de sport eveneens van financieel belang. Alleen al het voetbal zorgt voor inkomsten bij de overheid ter grootte van 337 miljoen euro. Hier tegenover staat een subsidiebedrag van de landelijke en lokale overheden van 170 miljoen euro per jaar<sup>2</sup>. Dit levert een batig saldo voor de overheid op van 167 miljoen euro.

De sportsector en haar bestuurders staan voor grote uitdagingen. Sportbestuurders moeten belangen van sporters, clubs, federaties, toeschouwers, sponsors, de media en hun vertegenwoordigers in balans brengen, terwijl ze inkomensstromen passend moeten maken aan de toenemende welvaart en de voortschrijding van professionele en amateursport (Lee, 2004).

Het ministerie van VWS stelde in 2005<sup>3</sup>, dat het Nederlandse sportbeleid tot stand komt in een sportbeleidnetwerk. Het heeft een eigen organisatiestructuur en kent vele dwarsverbanden met het bedrijfsleven. Sportbeleid is daardoor niet alleen een taak van de gemeenten en provincies en ook de rijksoverheid is niet de allesbepalende beleidsactor.

### **1.2 Bestuur, sport, overheid en maatschappij**

Breedtesport lijkt door de toegenomen invloed van commercie een andere positie binnen de sport in te hebben genomen. De individualisering in de maatschappij beïnvloedt de sport en de bestuurders in de sportsector. Net zoals andere nationale overheden, vindt ook de Nederlandse overheid sport belangrijk<sup>4</sup>. De politieke vraag is of overheden voldoende aandacht besteden aan sport (Bottenburg, 2005: 3). De politieke verantwoordelijkheid ligt bij de staatssecretaris voor Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Sport wordt echter niet uitsluitend meer in een sportieve context geplaatst. Een van de functies die (nationale) overheden weggelegd zien voor de sport, is het overbruggen van verschillen tussen culturen (Bottenburg, 2005: 4). Sport verbreedert en genereert sociaal kapitaal (Meloan, 2000; Knoppers et al., 2001), hoewel dit, volgens Bottenburg, zeker geen automatisme is (Bottenburg, 2005:3). Eind 2004 bleek uit de EUROBAROMETER 213 dat sport door 73% van de EU-burgers en 71% van de Nederlanders, werd gezien als een middel dat de integratie van immigranten bevordert<sup>5</sup>. In 2006 stelde de Nederlandse overheid, dat sport beschouwd moest worden als deel van de oplossing voor het steeds sterker gevoelde integratieprobleem in Nederland<sup>6</sup>. In het regeerakkoord 2007 wordt met name de breedtesport genoemd:

“Maatschappelijke betrokkenheid zal zoveel mogelijk worden gestimuleerd. Er zal nog meer ruimte gegeven worden aan maatschappelijke verbanden, particulier initiatief en aan vrijwilligerswerk. Ook breedtesport is een bindende factor in de samenleving. Daarin komen gezondheid, veiligheid, overdracht van waarden en normen, integratie en maatschappelijke binding bijeen. Vanwege deze grote maatschappelijke waarde verdient sport actieve ondersteuning vanuit de overheid; er komen meer middelen daarvoor beschikbaar”.

De samenbindende rol die de sport vervult, wordt in het regeerakkoord benadrukt<sup>7</sup> en werd ook in 2006 door het SCP aangegeven in de Rapportage Sport 2006. Uit diverse onderzoeken blijkt, dat het lidmaatschap van een sportvereniging sociaal kapitaal bevordert en dat sportverenigingen een bron zijn van sociale netwerken, normen van wederkerigheid en sociaal vertrouwen. Verenigingen zijn in die zin een broedplaats voor sociaal kapitaal, voor autochtonen en allochtonen (Dekker et al., 2001; Verweel et al., 2005). Meer samenhang tussen de mensen, zou ook kunnen leiden tot meer algemeen vertrouwen, dat belangrijk is in interpersoonlijke en institutionele relaties in de samenleving (Anheier, 2005: 58).

### 1.3 De Overheid

Het besturen van sport is in toenemende mate voor overheden een belangrijk politiek issue geworden (Houlihan, 2005: 164). Dit geldt tevens voor instituties buiten de natiestaat, met name voor de Europese Unie en transnationale bedrijven (Lee, 2004: 114).

In Europa staat sport op de agenda van de Europese Commissie. Op de top in Helsinki in 1999 concludeerde een rapport dat het beschermen van de structuren in de sport en de sociale functie van sport belangrijk was (EC, 1999). De economische dimensie van de sport werd niet a-priori als positief gezien. Het rapport onderscheidde drie aandacht-niveaus binnen de sport, de gemeenschap, het nationale niveau en de sportorganisaties. Er werd een taak gezien voor de nationale overheden om "regels duidelijk te maken zodat de huidige structuren en de sociale functie van sport gewaarborgd zouden zijn"<sup>8</sup> en op het niveau van de sportorganisaties stelde het rapport dat het "noodzakelijk was dat de (sport-) federaties hun missies en statuten nauwkeuriger en duidelijker vast zouden stellen"<sup>9</sup>.

De Europese Commissie stelt dat "federaties een sleutelement moeten blijven in de organisatie en een garantie moeten zijn voor de samenhang en democratie in de sport en erkent de onafhankelijkheid van de sportorganisaties. Deze steun is echter afhankelijk van het feit of de sport principes als democratie, transparantie en solidariteit, verwoord in een gedragscode, hanteert"<sup>10</sup>. Overleg tussen de Europese overheid en de sportsector vindt regelmatig plaats. Het Verdrag van Nice betekende dat zelfregulering in de sport werd gesteund, maar onder de voorwaarde van (good) governance. Zo niet, dan zal het Europese regeringsniveau mogelijk ingrijpen en de sportsector dwingen (good) governance te praktiseren<sup>11</sup>. In 2004 namen de Europese Ministers voor sport in Budapest een resolutie aan waarin zij de onderliggende good governance principes identificeerden en stelden dat deze deel moesten uitmaken van een samenhangend sportbeleid (EU Ministers, 2004). Uit het aannemen van een verklaring van Good Governance Principles in de sport in 2005 blijkt dat de Europese sportsector deze boodschap begrijpt (EC, 2005).

Door middel van een veranderende financieringsystematiek die de overheid is gaan hanteren, is een zakelijker aanpak van de sportsector geïntroduceerd en wordt selectief gesubsidieerd. Doelen zijn preciezer geformuleerd en verantwoording moet nauwkeurig worden afgelegd. Het bestaan van een tussenniveau in de vorm van het NOC\*NSF, dat voor een deel voor de verdeling van (overheids-) subsidies en andere gelden verantwoordelijk is, betekent dat de overheid zich kan terugtrekken. Het ministerie van VWS stuurt zo op resultaat, streeft een eenvoudige opzet na, wil partners faciliteren en rolverdeling en samenwerking stimuleren (Samen voor Sport, VWS, 2006). De overheid schept randvoorwaarden en laat de uitvoering over aan de sector.

### 1.4 Ontwikkelingen in de sport en het onderzoek

De sportsector is zeer breed en gevarieerd samengesteld met veel sportorganisaties die overeenkomsten vertonen maar ook sterk van elkaar kunnen verschillen. **De** sportsector bestaat niet. De sportorganisaties worden geconfronteerd met externe (commercialisering, mediatisering, globalisering) en interne ontwikkelingen waarop zij moeten reageren (minder vrijwilligers en toenemende professionalisering). Dit beïnvloedt de eisen die met betrekking tot competenties aan sportbestuurders worden gesteld: er zijn andere competenties nodig dan in het verleden. De vraag is of bestuurders in de sportsector van mening zijn dat bij hun functioneren andere accenten gelegd moeten worden op hun competenties en of deze verandering beïnvloed is door de hiervoor gesignaleerde ontwikkelingen.

De maatschappij als geheel is complexer geworden en vraagt van leiders binnen de maatschappij competenties die hen in staat stellen binnen deze complexere wereld goed te functioneren. Zaken als strategisch management en governance, die beide nauw verbonden zijn met democratie en transparantie, zijn van belang. Wat zijn de gevolgen voor de competenties van de sportbestuurder?

Commercialisering, individualisering en globalisering doen ook binnen de sportsector hun invloed gelden. Als gevolg wordt een “deskundiger” bestuurder gevraagd en gekozen. In hoeverre is verhoogde deskundigheid en, in veel bonden, een betaald werkapparaat dat delen van het bestuursmandaat uitvoert, verenigbaar met democratische controle van de leden op het bestuursbeleid? In hoeverre is het, door de hogere eisen die aan bestuurders gesteld worden, nog mogelijk bestuurders te vinden die in deze omstandigheden bereid en in staat zijn als bestuurslid op te treden? Meerdere onderzoeken, hebben aangetoond dat hier een probleem ligt (Herman/Renz, 2000; Meloen, 2000; Enjolras, 2002; Kalmthout/Lucassen, 2005; SCP, 2006).

Verantwoording in het Openbaar Bestuur en de non-profit sector is belangrijk en in de vorm van governance actueel, volgens sommigen zelfs een hype. Verantwoording afleggen over beleid en de daarbij te hanteren (ethische) normen zijn al sinds lang<sup>12</sup> in wetten en andere reglementen opgenomen. In veel sectoren in de maatschappij worden echter in de vorm van gedragscodes aanvullende regels gehanteerd die samengevat worden in de term (good-) governance. Sleutelbegrippen hierbij zijn verantwoording en transparantie. In dit onderzoek wordt een koppeling gemaakt tussen deze voorschriften en daarmee verbonden noodzakelijke competenties van bestuurders in de sport.

In 2005 heeft de nationale Nederlandse sportkoepel, NOC\*NSF, de Commissie Loorbach<sup>13</sup> een rapport met aanbevelingen laten uitbrengen over *good governance* in de sport. Wordt dit binnen de Nederlandse sportsector voor kennisgeving aangenomen? Een nulmeting in 2006 naar het effect van de code heeft een aantal interessante zaken aangetoond<sup>14</sup>. Opvallend punt uit de nulmeting is dat een gedragscode voor het bestuur wel als wens hoog werd genoteerd, maar dat in de praktijk dit punt vaak in beperkte mate werd gerealiseerd en de laagste score had in de nulmeting.

Campus Den Haag van de Universiteit Leiden, waar onderwijs wordt gegeven in en onderzoek wordt gedaan naar government en governance, is geïnteresseerd in dit onderwerp. De verschillende verschijningsvormen van governance en de invloed hiervan op de non-profit sector, hebben de aandacht en zijn zaken waar Campus Den Haag ook in externe contacten aandacht aan schenkt en aandacht voor vraagt. Dit was mede aanleiding voor het feit dat de IOC-vertegenwoordiger in Nederland, de heer Anton Geesink, over dit onderwerp contact opnam met Campus Den Haag en de mogelijkheid van een onderzoek besprak. De mogelijkheid van een onderzoek naar bestuurscompetenties in de Nederlandse sportsector is vervolgens in een overleg met het ministerie van VWS is aan de orde gesteld. Dit leidde er toe dat Campus Den Haag een onderzoek heeft verricht naar deze actuele materie<sup>15</sup>. Een onderzoek met een bestuurlijk-organisatorische invalshoek waarin de volgende vragen centraal stonden:

1. Met welke externe ontwikkelingen worden de nationale/landelijke sportorganisaties geconfronteerd?
2. Met welke interne ontwikkelingen hebben sportorganisaties te maken?
3. In hoeverre doen zich binnen sportbonden en overkoepelende (internationale) sportorganisaties spanningen voor tussen professionalisering en democratisering?
4. Welke competenties en vaardigheden hebben sportbestuurders nodig om effectief met deze ontwikkelingen om te gaan?

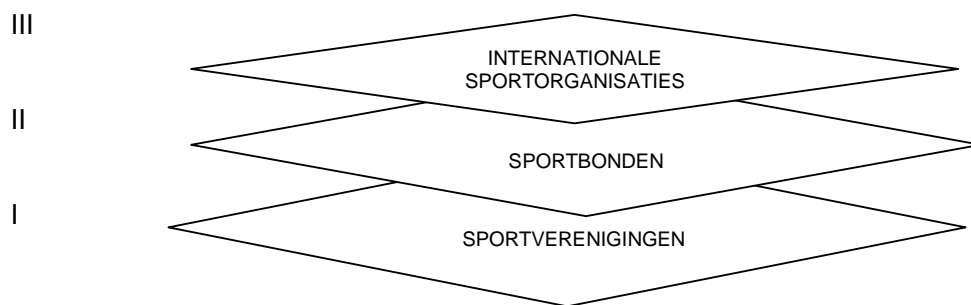
Tevens zouden de uitkomsten van het onderzoek kunnen leiden tot een of meerdere aanbevelingen voor de Nederlandse sportsector.

### **1.5 Begrenzing van het onderzoek**

Vanwege de complexiteit van en diversiteit in de sportsector is het, in dit beperkte onderzoek, niet mogelijk een totaalbeeld van de Nederlandse sportsector te geven. Het is daarom niet mogelijk generale conclusies te trekken. Desalniettemin is gestreefd naar een representatieve selectie van respondenten waarbij met name de grootte van de onderzochte sportbonden en de mate van invloed van de ontwikkelingen een selectiecriteria waren. Het onderzoek heeft geleid tot tentatieve conclusies, die gebaseerd zijn op een kleine selectie van sportbonden en de overkoepelende organisatie het NOC\*NSF.

Bij dit onderzoek van de Nederlandse sportsector worden drie niveaus onderscheiden: de sportverenigingen; de sportbonden en het NOC\*NSF; de internationale sportorganisaties zoals het IOC. De relaties tussen deze drie niveaus zijn van belang. In de bestuurskunde wordt de veronderstelling geuit dat er een nieuwe bestuursfilosofie nodig is om deze bestuurlijke niveaus op

elkaar af te stemmen. Dat kan niet meer eenzijdig topdown (“government”), maar dient tot stand te komen door samenwerking (“governance”), waarbij het toezicht en de controle van groot belang is.



Figuur 1: Niveau-indeling sportorganisaties

Ten behoeve van dit onderzoek is gekozen voor het tweede niveau: de sportbonden, die een spilfunctie vervullen binnen de Nederlandse sportsector. Hier zijn contacten met het lokale cq. regionale niveau binnen de eigen organisatie en is de verenigingsstructuur met vrijwilligers goed voelbaar. Tevens zijn er onderlinge contacten binnen het kader van het NOC\*NSF en met de internationale sport, hetzij via het NOC\*NSF naar het IOC of via de internationale eigen sportorganisaties. Dit is ook het niveau waarop de mogelijke spanning tussen breedtesport en topsport zich met name voordoet. Bestuurders op het niveau van de nationale sportbonden opereren in een complex speelveld.

Het onderzoek, een beperkt multiple-case onderzoek, heeft zich noodzakelijkerwijs beperkt tot een aantal sportbonden dat deels te vergelijken is en deels verschilt. De onderzoekers hebben in eerste instantie geprobeerd grip op de materie te krijgen door te werken met twee dimensies, die gecombineerd een typologie opleveren. De oorspronkelijk geselecteerde dimensies waren:

1. de omvang van de sportorganisatie qua ledental (kleiner dan 50.000; tussen 50.000 en 400.000 en groter dan 400.000)
2. de juridische vorm van de sportorganisatie: verenigingsstructuur (onbetaalde bestuurders) de hybride of mengvorm en de professionele organisatie (betaalde bestuurders)

Deze twee dimensies leiden tot onderstaande typologie:

	JURIDISCHE VORM			
	LEDEN	AMATEUR	HYBRIDE	PROFESSIONEEL
OMVANG	< 50.000			
	50.000 – 400.000			
	>400.000			

Tabel 1: Typologie sportbonden Nederland

Bij aanvang van het onderzoek bleek dat geen van de bonden die deel namen aan het onderzoek betaalde bestuurders hebben<sup>16</sup> en dat geen van de geselecteerde bonden nog uitsluitend amateursporters had. Naar aanleiding hiervan zijn andere criteria dan onbetaalde en betaalde bestuurders gekozen. De keuze werd daarom gebaseerd op de volgende criteria: de omvang van de bond, die bepaald werd door het aantal leden van de desbetreffende bond eind 2005 en de mate van commercialisering. Deze werd bepaald aan de hand van de omvang van de externe financiering door middel van sponsors en de hoeveelheid sponsors. Naast deze twee factoren werd als derde factor de mate van professionalisering van de sportbonden als criterium gehanteerd. Dit werd gewogen aan de

hand van de omvang en structuur van het betaalde werkapparaat en de diversiteit van de organisatie. Deze typologie is in overleg met de sportsector en het ministerie van VWS gehanteerd tijdens het onderzoek.

Het is aannemelijk dat sommige sportorganisaties vrij stabiel zijn en/of klein blijven, maar dat andere een ontwikkeling doormaken van een kleine amateur-bond, via een hybride organisatie naar een organisatie met een groot betaald werkapparaat. Daarbij komt dat bonden die uitsluitend amateursporters hebben en geen betaald apparaat in de dagelijkse praktijk de tegenstelling tussen betaald en onbetaald niet ondervinden. De centrale veronderstelling is dat steeds meer sportorganisaties hybride kenmerken gaan vertonen waardoor zich spanningen tussen amateur sporters en professionele sporters en vrijwillige en betaalde bestuurders voordoen. Aangezien het onderscheid tussen onbetaalde en betaalde bestuurders niet van toepassing bleek te zijn<sup>17</sup>, is, omdat in het onderzoek geconcentreerd werd op de positie en de competenties van bestuurders, bestuurders expliciet gevraagd naar hun ervaringen bij de samenwerking met een betaald werkapparaat en hun relatie met vrijwilligers in hun organisatie.

### 1.6 Uitvoering van het onderzoek

Het feit dat het onderzoek in beperkte tijd en met beperkte middelen werd uitgevoerd, betekende tevens een beperking in het aantal bonden dat voor deelname aan het onderzoek werd benaderd. Verwacht werd, dat bij bonden die qua omvang in de middencategorie vielen zich de meeste problemen zouden kunnen voordoen. Op grond hiervan is gekozen voor een populatie met een bond uit de kleinste categorie, twee bonden uit de middelste categorie en een bond uit de grootste categorie. Uit de Nederlandse sportsector hebben vier nationale Nederlandse sportbonden aan het onderzoek deelgenomen.

De geselecteerde sportbonden zijn: de Nederlandse Tafel Tennis Bond (NTTB), de Koninklijk Nederlandse Gymnastiek Unie (KNGU), de Koninklijke Nederlandse Schaatsenrijders Bond (KNSB) en de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB). Deze sportbonden zijn benaderd met het verzoek om met het bestuur te spreken over de competenties die een sportbestuurder zou moeten hebben. Het verzoek werd per brief gedaan en werd vergezeld van informatie over het onderzoek. Alle benaderde bonden hebben positief gereageerd. Enkele stelden voor met meer dan een persoon, gebaseerd op bestuursfunctie te spreken. Hierop is het onderzoeksteam ingegaan. Het bleek niet mogelijk bij alle geselecteerde bonden met bestuurders te spreken, daarom is een maal uitsluitend met de directeur gesproken. Bij een van de bonden is zowel met bestuurders als betaalde directeurs gesproken. Hierdoor is een breder inzicht verkregen in de zaken die van invloed zijn op het functioneren van bestuurders en de consequenties daarvan voor de competenties van bestuurders. De gesprekken hebben in de periode januari tot en met maart 2007 plaats gevonden. Naast de gesprekken met vertegenwoordigers van de sportbonden, is gesproken met een bestuurslid van de Nederlandse overkoepelende organisatie, het NOC\*NSF, de IOC-vertegenwoordiger in Nederland en de voorzitter van de Atletencommissie van het NOC\*NSF<sup>18</sup>.

Interview	Datum	Afgenomen door
NTTB	09-01-2007	Onderzoeker + student
KNGU	15-01-2007	Onderzoeker + student
KNVB	16-01-2007	Onderzoeker + student
KNVB	17-01-2007	Onderzoeker + student
KNVB	18-01-2007	Onderzoeker + student
KNSB	01-02-2007	Onderzoeker + student
KNSB	22-02-2007	Onderzoeker + student
NOC*NSF	17-01-2007	Onderzoeker
IOC	30-01-2007	Studenten
	07-03-2007	Onderzoeker
Atletencommissie	05-03-2007	Onderzoeker
Tabel 2. Overzicht interviews		

De gesprekken werden gehouden in de vorm van een interview. De onderzoeksgroep heeft vooraf, gebaseerd op het vooronderzoek, een aantal algemene interviewvragen gedefinieerd. Per bond en, indien met meerdere personen gesproken werd, per respondent, zijn aanvullende specifieke vragen geformuleerd. Indien met meerdere personen van eenzelfde bond is gesproken, is de vragenlijst, waar van nodig en van toepassing, aangepast aan de hand van de antwoorden die de eerste en/of tweede respondent heeft gegeven en aan de functie die de betreffende respondent bekleedt.



Onderstaande tabel geeft aan a) in welke categorie de diverse bonden geplaatst zijn; b) of een respondent bestuurder dan wel directielid is en c) hoeveel gesprekken met de betreffende bond zijn gevoerd. Daarnaast wordt de mate van commercialisering aangegeven.

Categorie	Leden	Bond	Commercialisering Professionalisering	Bestuurder	Directie	Aantal gesprekken
1	< 50.000	NTTB	*		X	1
2	50.000 – 400.000	KNGU	**	X		1
		KNSB	***	X (2)		2
3	> 400.000	KNVB	****	X	X (2)	3
					<b>Totaal</b>	<b>7</b>

Tabel 3: Indeling bonden

Naast de interviews zijn andere bronnen gebruikt in het onderzoek. Voor het deel van het onderzoek, dat zich richtte op de nationale Nederlandse sportbonden, het NOC\*NSF, de Atletencommissie en het IOC, is onderzoek gedaan in diverse bronnen die betrekking hebben op de genoemde organisaties. Hierbij zijn betrokken: statuten, huishoudelijke reglementen en andere publiekelijk toegankelijke informatie, zoals vergaderverslagen, jaarverslagen en andere documenten. Tevens zijn bij het onderzoek betrokken: nota's van diverse overheden, zowel in Nederland als Europa en documentatie van onderzoeksinstituten. Tenslotte is, voor zover voorhanden, gebruik gemaakt van informatie uit de media.

Het concept-eindrapport is voorgelegd aan drie externe deskundigen die hierop commentaar hebben geleverd. Deze klankbordgroep bestond uit Prof. dr. mr. G.D. Minderman, mw. Mr. M. Fleuren – van Walsem en de heer M. Franken.

Het onderzoek heeft plaats gevonden onder verantwoordelijkheid van prof. dr. J. de Vries, hoogleraar bestuurskunde aan de Universiteit Leiden en wetenschappelijk directeur van Campus Den Haag van diezelfde universiteit. Vier masterstudenten Bestuurskunde van de Universiteit Leiden waren betrokken bij het onderzoek. Het onderzoek werd gecoördineerd door Drs. C. Nagtegaal MSc., onderzoeker aan Campus Den Haag.

### 1.7 Theoretische invalshoek

Tijdens het onderzoek zijn diverse theoretische invalshoeken gebruikt. Allereerst werd gebruik gemaakt van literatuur over organisaties in het algemeen. Dit betrof literatuur over contingentietheorie uit de organisatiekunde omdat deze de externe en interne ontwikkelingen waarmee sportverenigingen, sportbonden en internationale sportorganisaties geconfronteerd worden in een kader plaatst. Voorts strategisch management, governance, besluitvorming, non-profit organisaties, bestuursvormen en competenties van bestuurders. Tenslotte is gebruik gemaakt van sportspecifiek onderzoek.

De relatie tussen professionalisering en democratisering is onderzocht. De competenties en vaardigheden waarover bestuurders van (sport-)organisaties moeten beschikken binnen de institutionele structuur van de organisaties zijn eveneens van belang. Op basis van de theorie werden een aantal werkhypothesen geformuleerd. Deze worden niet in kwantitatieve zin getoetst, maar zijn leidraad voor het onderzoek.

#### Werkhypothesen

- (1) Door de groei van het aantal leden zullen de sportverenigingen en sportbonden professionaliseren.
- (2) De professionalisering leidt tot twee dilemma's: de relatie amateurs en professionals aan de ene kant, en de relatie tussen bestuurders en een betaald werkapparaat aan de andere kant.
- (3) Deze spanningen die zich het eerste voordoen bij hybride organisaties zullen nog scherper aan het daglicht treden bij overkoepelende bonden en internationale sportorganisaties.
- (4) De sportorganisaties en sportbonden worden op alle niveaus geconfronteerd met het dilemma professionalisering – democratisering.

## Hoofdstuk 2. De sportsector

### 2.1 Inleiding

Sportorganisaties worden geconfronteerd met externe (commercialisering, individualisering, mediatisering en globalisering) en interne invloeden (meer of minder en/of een ander soort vrijwilligers en toenemende professionalisering). Volgens De Knop/van der Poel komt het grootste deel van de dynamiek in de sportwereld niet van binnen uit noch vanuit de overheid, maar van buiten (De Knop/van der Poel, 2006). Belangrijke vragen worden gesteld over "de verdeling van vermogen en het eigendom van en de controle over sportorganisaties, door de tendens dat belangen van private ondernemingen het traditionele verenigingspatroon van het besturen [...] verschuiven of verdringen" (Lee, 2004: 112). Deze ontwikkelingen vereisen een antwoord (Braun, 2005: 6). Ze beïnvloeden de wijze waarop bestuursleden van sportorganisaties moeten opereren en hebben consequenties voor de competenties van bestuursleden in de sport.

Besturen en verantwoordelijkheid dragen is verbonden met het hebben van de noodzakelijke competenties en vervolgens als bestuurder verantwoording over het beleid, het toepassen van deze competenties, afleggen. Bestuurders dragen zorg voor de gezondheid van de organisatie. De ruimte die ze krijgen beleid te voeren, wordt bepaald door interne en externe factoren. Intern door de reikwijdte van het mandaat dat ze van de organisatie krijgen en extern door de omgeving waarin de organisatie functioneert. Dit betekent dat bestuurders zowel intern als extern strategisch moeten opereren. Bij hun bestuursactiviteiten dienen ze zich aan een aantal regels te houden. Regels die veelal in de statuten en reglementen van de organisatie zijn opgenomen en, tegenwoordig steeds meer, in een set regels samengevat in (good) governance en de vertaling daarvan: een gedragscode. De regels hebben een ethische component en hebben te maken met de wijze waarop de bestuurders met name het doel van de organisatie op een transparante wijze dienen. Governance binnen strategische management, want dit onderzoek gaat over de manier waarop sportorganisaties worden bestuurd en over de positie en competenties van bestuursleden binnen de sportsector. De ontwikkelingen en de consequenties die deze kunnen hebben voor bestuursleden van sportorganisaties, raken het hart van de organisatorische democratie van de sportsector en de positie van de sportorganisaties ten opzichte van hun omgeving.

### 2.2. Invloeden op de sport

Een aantal van de ontwikkelingen die zich de laatste decennia in de maatschappij hebben voorgedaan, hebben op de sportsector een grote invloed en beïnvloeden de wijze waarop de sportsector bestuurd moet worden. De invloed heeft consequenties voor de competenties van de sportbestuurders (Seippel, 2004). Wat zijn die ontwikkelingen die zich voordoen? Een antwoord op deze vraag is niet eenvoudig te formuleren. Zeker niet omdat het vrijwel onmogelijk is aan te geven wat de kip is en wat het ei. Het is wel zeker dat deze ontwikkelingen op elkaar inwerken en wellicht elkaar versterken.

#### 2.2.1. Commercialisering

Bottenburg definieert commercialisering in de sport als "het proces waarin een sportactiviteit als een product of dienst op zakelijke grondslag wordt gebracht of beoordeeld om hiervan profijt te trekken" (Bottenburg, 2006: 1). Enjolras definieert commercialisering als een proces dat leidt tot "vervanging van transacties gebaseerd op wederkerigheid door transacties gebaseerd op compensatie" (Enjolras, 2001: 39). Op organisatieniveau is dan veelal sprake van verkoop<sup>19</sup>. De vraag is dan in hoeverre commercialisering de actieve deelname van de leden bij het democratische besluitvormingsproces verdringt. Meloen signaleert dat sponsoring een afhankelijkheidsrelatie schept (Meloen, 2000: 55). Dit kan de zelfstandigheid van de sportorganisatie in gevaar brengen. Het gevaar van deze "transactiekosten" is niet denkbeeldig (Sam et al., 2005: 9).

Volgens Anderson zijn de idealen die karakteristiek zijn voor politieke coördinatie mechanismen radicaal verschillend van de normen van de markt. Kenmerkend voor de onpersoonlijke markt is onder andere vrijheid, eigenbelang en sturing door middel van vraag. Bij politieke transacties beoefenen individuen hun vrijheid door middel van (tegen-)stemmen, terwijl in de markt de vrijheid wordt uitgeoefend door middel van weglopen. Politieke coördinatie mechanismen distribueren via gedeelde principes en niet volgens marktgerelateerde vraag. Bovendien wordt in een politiek coördinatie mechanisme niet op een exclusieve basis in goederen voorzien. De verschillen tussen de politiek bestuurlijke instituties en de markt zijn terug te voeren tot een verschil in gehanteerde normen en waarden (Enjolras, 2001: 41-42). Naarmate commercialisering toeneemt zal de deelname van

individuen in een democratisch besluitvormingsproces binnen een vereniging afnemen. Hierdoor wordt een op economie gebaseerd gemeenschapsgevoel binnen de sportsector vervangen door een markt economie (Enjolras, 2001: 46- 54). Enjolras wijst echter nog op een andere consequentie van deze ontwikkeling. Vermindering van de democratie heeft een negatief effect op de integratieve functie van het lidmaatschap van sportorganisaties. Vrijwilligersorganisaties en sportorganisaties zijn een plek voor sociale integratie. Interne democratie vooronderstelt integratie en het opgenomen zijn van de verenigingsleden in een netwerk van sociale relaties. Het verminderen van interne democratie betekent daarom tevens verzwakking van de integratieve functie van de sportvereniging (Enjolras, 2001: 55).

De laatste decennia heeft het commercialiseringproces binnen de sportsector zich versneld ontwikkeld. Het commerciële aanbod van (nieuwe) sportactiviteiten en sportfaciliteiten is gegroeid en sportmerken zijn uitgegroeid tot multinationals (Bottenburg, 2006). Het is duidelijk, dat de opkomst van de betaalde of professionele sport, veelal in de vorm van topsport, een toename van de commercie in de sport teweeg heeft gebracht. Meloen noemt de teruglopende overheidssubsidies als een van de oorzaken van commercialisering. Hierdoor moeten alternatieve bronnen van inkomsten gezocht worden (Meloen, 2000: 70-81). Volgens Berrett/Slack heeft deze ontwikkeling ervoor gezorgd dat de vrijwilligers en de stafleden van de organisaties zich realiseren dat ze hun pogingen de private sector over te halen hun programma's, teams en evenementen te sponsoren, moeten verdubbelen (Berrett/Slack, 2001: 22). Mede als gevolg hiervan concludeert het NOC\*NSF in een onderzoek dat sport sponsoring van aanvullende noodzaak een hoofdzaak is geworden (NOC\*NSF, 2000). Deze toename van commercialisering heeft echter een aantal negatieve bijwerkingen, zoals omkopingszaken en dopingrellen, veroorzaakt door de enorm vergrootte financiële belangen. Naast de commercialisering op zich, hebben deze nadelige effecten consequenties gehad voor de competenties die van bestuurders werden verwacht. Extra alertheid op deze punten is vereist.

### **2.2.2. Individualisering**

De maatschappij is in toenemende mate gericht op het individu en dat heeft ook effect op de wijze waarop de mens in die maatschappij met sport omgaat (Putnam, 2000). Commerciële sportinstellingen, zoals sportscholen en wellnesscentra, bieden sport op individuele basis aan. Sporters komen en gaan wanneer ze willen en maken een keuze uit de aangeboden sporten. Hierbij is geen sprake meer van een binding met een vereniging waarvoor de sporter zich inzet en waarvoor hij/zij, naast het beoefenen van de sport, tijd beschikbaar stelt. Er is sprake van een postmoderne sporter en lid worden van een sportvereniging beperkt de vrijheid en keuzemogelijkheden in tijd en verantwoordelijkheden, want het lidmaatschap schept verplichtingen ten opzichte van die vereniging. Verplichtingen die veel mensen niet meer willen aangaan (Scheerder en VanReusel, 2006). Volgens Enjolras is individualisering een belangrijke factor die de individuele houding ten opzichte van een vrijwilligersorganisatie negatief beïnvloedt (Enjolras, 2001: 51).

Door sommigen wordt signaleerd, dat de processen in de tegenwoordige maatschappij leiden tot een vermindering van de collectieve sport in teams en een toename in sport op individuele basis<sup>20</sup>. In een aantal Europese landen is een ontwikkeling richting een verminderde groei in deelname aan collectieve sportactiviteiten merkbaar (Bottenburg, 2005: 5). Deze individualisering wordt in algemene termen gekenschetst door Robert Putnam<sup>21</sup> als "bowling alone". Sport 'buiten teams' verbreedert minder dan sport 'binnen teams' en heeft een negatieve invloed op sociale samenhang. Dit verwijst naar het feit dat sport bij het bouwen van sociale cohesie een rol kan spelen, maar dat die rol afneemt door de ontwikkelingen in de sport zelf. De relatie tussen sport en sociale samenhang en de mate waarin sport een rol speelt met betrekking tot sociale samenhang, is daarom van belang.

### **2.2.3. Globalisering**

De sport(-ervaring) beperkt zich ook voor velen niet meer tot de eigen woonplaats of het eigen land. De invloed van de grote buitenwereld doet zich op meerdere manieren gelden. Dit geldt met name voor degenen die actief zijn in de topsport. Ze spelen veelal in teamverband in een internationale competitie en/of zijn ook individueel op internationaal gebied actief. Hetzelfde geldt voor de sponsors, veelal grote internationale bedrijven met grote financiële belangen, die inmiddels voor de sport een onmisbare bron van fondsen zijn geworden (Meloen, 2000; Berrett/Slack, 2001; Lee, 2004). Dit geldt niet slechts voor teams, maar ook zeker voor individuele topsporters. Deze ontwikkeling brengt met zich mee, dat internationale bonden en het IOC een grotere invloed krijgen op de sport. Dit betreft de uitoefening van de sport zelf, maar ook de regels die sportbestuurders geacht worden na te leven. De rol die de Europese Commissie aan sportfederaties toekent, is hier een voorbeeld van.

#### **2.2.4. Professionalisering**

Deze geschetste ontwikkelingen, commercialisering, individualisering en globalisering, beïnvloeden de sport in het algemeen en sportbestuurders in het bijzonder. Ze vereisen een zeer deskundig bestuurder als leider van een sportbond. Een bestuurder die van alle markten thuis is, zowel de non-profit markt met een verenigingsstructuur, die de sport altijd was en deels nog is, als de commerciële beroepssport. Vaak wordt al gewerkt met een betaald werkapparaat, analoog aan de gecommmercialiseerde markt. Er moet zaken worden gedaan met commerciële zakenpartners (sponsors) en afnemers van het product sport zoals bijvoorbeeld de (internationale) media. Dit speelveld doet een groot en nieuw beroep op de sportbestuurder. Niet slechts qua deskundigheid, maar ook qua tijd. Hierdoor kan het bestuur de verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van de organisatie niet meer op de oude wijze<sup>22</sup> waarmaken. De toegenomen complexiteit van de organisatie stelt andere en nieuwe eisen aan het bestuur. Peij stelt, dat deze nieuwe eisen betekenden, dat de kennis en kunde van personen die zich uit hoofde van hun beroep, en niet als nevenactiviteit, hiermee bezig houden, noodzakelijk werd (Peij, et al., 2002: 143). De invoering of vergroting van het betaalde werkapparaat was daardoor een noodzaak. De bestuur(-der) is professioneler geworden en beschikt veelal over een betaald professioneel werkapparaat, dat bij de uitvoering van de bestuursactiviteiten assisteert of deze (deels) gedelegeerd heeft gekregen. Deze decentralisatie van besluitvorming heeft consequenties voor de organisatie. Ook de relatie tussen de bestuurders en de rest van de organisatie: de professionals en de in de organisatie actieve vrijwilligers en sporters, wordt hierdoor beïnvloed.

Hoe meer gecommmercialiseerd de sportsector is, hoe gecompliceerder de beleidsomgeving zal zijn waarin de bestuurder terecht komt: de vereniging met leden en vrijwilligers, een betaald deskundig werkapparaat en een buitenwereld in de vorm van een maatschappij en een (internationale) overheid die eisen stelt. Binnen die maatschappij wordt de sportsector dan ook nog geconfronteerd met commerciële spelers: sponsors en media, die enerzijds geven, maar anderzijds nemen en eisen stellen. Om dat speelveld te kunnen bespelen hebben bestuurders middelen nodig, die ze met behulp van hun competenties kunnen hanteren. Ze moeten professionaliseren. Peij stelt dat deze ontwikkeling zich in de non-profitmarkt sinds 1990 heeft voorgedaan en meldt dat een van de oorzaken de veranderende opvatting over overheidssturing is. Gekoppeld aan de professionalisering is een vernieuwing van de bestuursorganisatie (Peij et al., 2002).

#### **2.2.5. Mediatisering**

Volgens Jarvie is de mediainvloed de afgelopen eeuw een fundamentele rol gaan spelen binnen sport in de samenleving (Jarvie, 2006:132 ). Door de komst van de media is sport een onontkoombaar onderdeel van de maatschappij geworden: "het negeren van de rol van sport in de media in deze tijd, is hetzelfde als het negeren van de rol van de kerk in de middeleeuwen" (Coakley; 2003: 133). Sport speelt tegenwoordig niet alleen een belangrijke rol in de media, maar de media worden tegenwoordig ook beïnvloedt door de sportsector zelf (Coakley, 1998). De samenleving wil op een spanninggevend manier geïnformeerd worden over de sport. Sport wordt daarom ook door de media gebracht ter verhoging van de kijkcijfers en de winst (Knoppers & Elling, 2001). Sportevenementen worden door de sport aan de media verkocht. Deze verkoop genereert inkomsten voor de sportsector. De media hebben hierdoor sporten soms letterlijk verrijkt, maar ook zeker veranderd (Knoppers & Elling, 2001), met zowel positieve als negatieve gevolgen.

De positieve effecten van mediatisering voor de sportsector hebben te maken met toenemende geldstromen en verdergaande informatieverstrekking. Zo heeft de mediatisering er bijvoorbeeld voor gezorgd, dat aan de sport sociale, economische en/of politieke boodschappen gekoppeld kunnen worden (Jarvie, 2006: 133). Deze boodschappen, kunnen daarmee bijdragen aan het opbouwen van maatschappelijke samenhang binnen de samenleving (Putnam, 1995). Een negatieve kant van de mediatisering is het effect dat de berichtgeving in de media kan hebben op de samenleving. De sportmedia versterken, volgens Rowe, bijvoorbeeld ook het nationalisme en maken het gebruik van fysieke en mentale agressie vanzelfsprekend (Rowe, 1999). Volgens Stead veroorzaakt mediatisering bij (inter-)nationale sportorganisaties in zekere mate verlies aan controle over een gedeelte van de eigen activiteiten en toekomstplannen (Stead, 2003: 185). Doordat bij media bereiken van hoge kijkcijfers dominant is, proberen de media invloed uit te oefenen op de data en tijdstippen waarop wedstrijden worden gehouden. Hierdoor bestaat de kans dat het mediabelang prevaleert boven het sportbelang.

## Hoofdstuk 3. Organisatie en bestuur

### 3.1 Inleiding

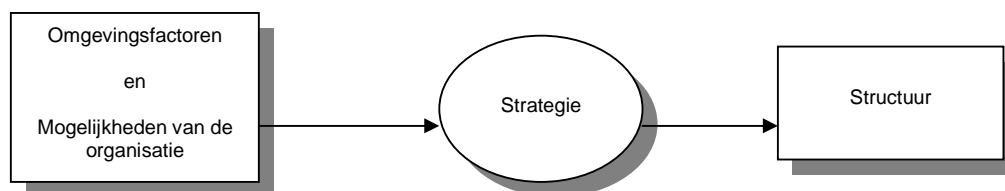
Een bestuurder van een sportvereniging is in essentie niet anders dan een bestuurder van een andere vereniging. Bij een vacature in het bestuur, melden kandidaten zelf dat zij beschikbaar zijn voor de vervulling van de vacature en/of worden gevraagd zich beschikbaar te stellen. Er volgt een procedure die uiteindelijk uitmondt in een verkiezing. De bestuurder heeft dan een mandaat gekregen de vereniging te besturen en naar buiten te vertegenwoordigen. Ondersteuning kan plaatsvinden door middel van een al dan niet betaald kleiner of groter werkapparaat. De gang van zaken binnen de vereniging wordt bepaald door de statuten en het huishoudelijk reglement. Binnen dit kader beweegt de bestuurder zich. Het is duidelijk dat niet zomaar iedereen bereid is zich te kandideren voor een bestuursfunctie en bij verkiezing zitting te gaan nemen in het bestuur. Aan de andere kant is het ook niet zo, dat iedereen zomaar als kandidaat geaccepteerd wordt door de ledenvergadering cq. als mogelijke kandidaat door het bestuur wordt voorgedragen. Formeel gezien zal de algemene ledenvergadering het laatste woord hebben. Bij de kandidaten gaat het niet slechts om competenties, maar ook om hoe en binnen welk kader bestuurders werken en welke factoren daarbij een rol spelen.

### 3.2 Strategisch management

Het is van belang duidelijk te stellen dat een bestuurder weliswaar bestuurder van de desbetreffende sportbond is, maar ook dat de horizon van de bestuurder verder reikt dan de eigen organisatie en de organisatieomgeving bevat. Het is van belang dat een organisatie laat zien dat ze zich conformeert aan de waarden en normen in de institutionele omgeving (Amis et al, 2002). Reden hiervoor is het feit dat het algemene publiek en de maatschappelijke instituties een organisatie beoordelen op de mate waarin de organisatie structuur en organisatorische procedures die gehanteerd worden, parallel lopen aan de dominante institutionele waarden en normen. Door zich aan deze, extern opgelegde, normen en waarden te conformeren, "verkrijgt een organisatie een grotere legitimiteit en status die de organisatie minder snel onderwerp van onderzoek door externe partijen maakt, een hoger niveau van voorspelbaarheid en stabiliteit geeft en de kans op toegang tot schaarse (inkomens-)bronnen kan verhogen" (Amis et al., 2002: 437).

De contingentietheorie stelt, dat die organisaties die hun interne structuur en organisatie passend maken aan de eisen die de omgeving daaraan stelt, het beste zullen passen in die omgeving. Een passende aansluiting met de omgeving is essentieel voor succesvol besturen (Berrett/Slack, 2001:38). Veranderingen in de omgeving hebben consequenties voor alle spelers op dit veld. Er vindt een voortdurende aanpassing plaats en er ontstaat een fluïde geheel van organisaties. Op deze situatie is een zekere mate van regie voeren noodzakelijk en hiervoor is een strategie onmisbaar. Voor een juiste inzet hiervan is het van belang dat bestuurders de moeilijkheden, beperkingen en kansen herkennen die aanwezig zijn in de omgeving waarin hun organisatie opereert (Aldrich /Pfeffer, 1976; Berrett/Slack, 2001; Bryson, 2004).

De organisatieomgeving is mede bepalend voor de reikwijdte en het effect van het bestuursbeleid. Ook het bestuur van een sportbond is naast de mogelijkheden die de eigen organisatie biedt, mede afhankelijk van de ruimte die de bond binnen die omgeving heeft en in stand houdt of verkrijgt. Op basis van deze twee factoren, intern en extern, wordt een strategie, veelal in een incrementeel proces, ontwikkeld en uitgevoerd. De structuur van de organisatie kan hierdoor beïnvloed worden, maar dit is geen absoluut gegeven. Dit strategisch imperatief wordt schematisch weergegeven in figuur 2 (Robbins, 1990: 121-123).



Figuur 2. Schema Strategisch Imperatief

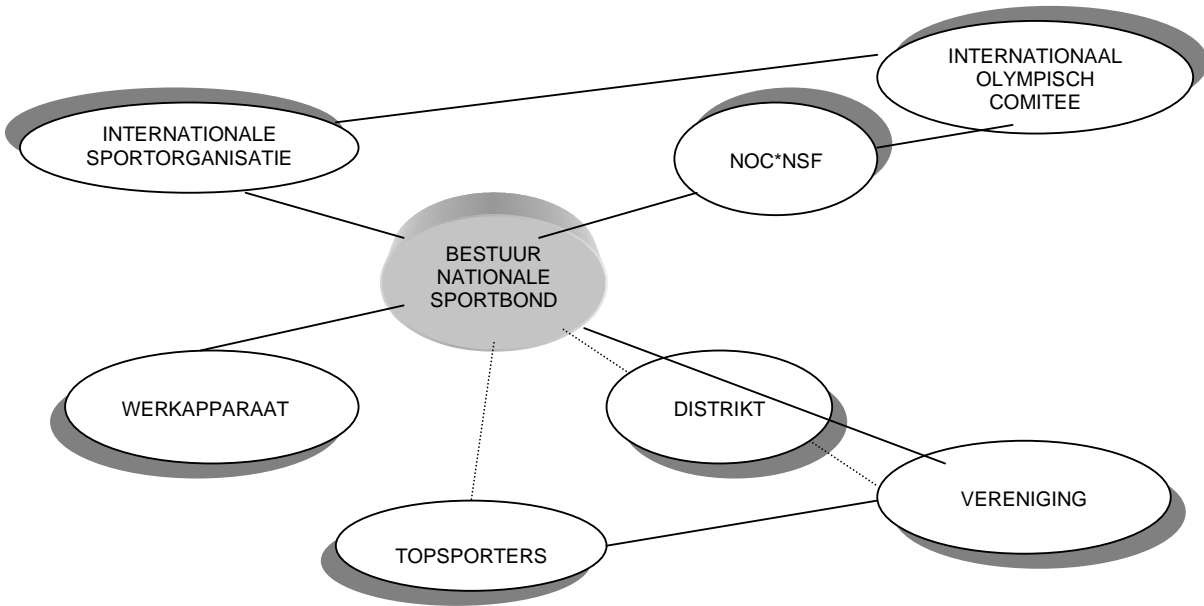
De structuur wordt gekozen door de in de organisatie verkerende dominante besluitvormers, want zij maken de strategische keuzes, maar opereren binnen bepaalde kaders en hebben hierin geen absolute vrijheid (Robbins, 1990: 244).

Door het vervagen van de onderlinge grenzen tussen organisaties is strategisch management steeds belangrijker geworden, want “we zijn veranderd in een wereld waarin geen enkele organisatie volledig autonoom is, velen zijn betrokken, aangetast of hebben een gedeelde verantwoordelijkheid tot handelen” (Bryson, 2004: 6). Volgens Bryson is strategisch management “gedisciplineerde inspanning om fundamenteel besluiten en handelen te produceren, dat vorm en richting geeft aan een organisatie, aan wat het doet en waarom het dat doet” (Bryson, 2004: 6) en dient de belangen van de organisatie. Het is een beschermende ring rondom de organisatie en een middel waarmee de organisatie haar voortbestaan in haar omgeving het beste veilig stelt (Haselhoff, 1987:2). Dit betekent dat bestuurders een brede visie moeten hebben op zowel het interne functioneren van de organisatie als ook het functioneren van de organisatie binnen de omgeving.

Een bestuur heeft de taak er voor zorg te dragen, dat de organisatie ten opzichte van de omgeving in een zo voordelig mogelijk positie verkeert. Ze moet als in een legpuzzel binnen die omgeving passen. Dit passend maken en houden is van groot belang. Die puzzel is overigens geen starre werkelijkheid, maar verandert voortdurend. Ieder stukje op zich kan van vorm veranderen, waardoor ook het geheel verandert door een constante wederzijdse aanpassing. Het zelf willen veranderen van het stukje is een uitdaging na te denken over de structuur, de vorm en de plaats die het ten opzicht van de andere inneemt. Dat betekent dat het een proces is dat zowel intern als extern gericht is en zowel door eigen handelen als door handelen van anderen kan worden veroorzaakt. Voor besturen is daarom een flexibele instelling vereist. Bovendien kunnen de oorzaken van de aanpassing zowel rationeel als niet-rationeel beoordeeld worden. Een goed overzicht van de voor een organisatie relevante omgeving, gebaseerd op het relevante beleidsterrein is van groot belang. Macht, informatie en stakeholders spelen hierbij een rol (Kottler, 1984: 36)<sup>23</sup>. Macht is van belang bij ontlopen van bedreigingen en benutten van kansen. Informatie is belangrijk omdat het aan de basis van beleidsbeslissingen ligt en stakeholders zijn van belang voor de bestaansgrond van de organisatie.

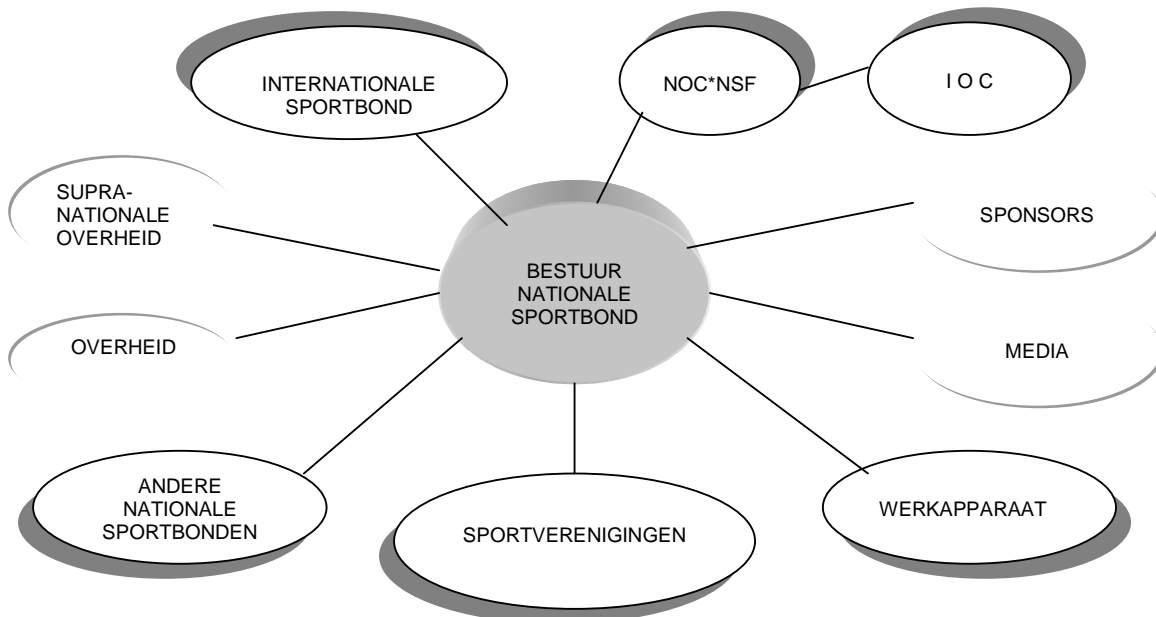
Er zijn drie benaderingen van strategisch management: rationeel, procesmatig en waardegericht. (Haselhoff, 1987: 2-3). Een harde scheidslijn tussen de benaderingen is niet zo scherp als hier aangegeven: ze lopen door elkaar<sup>24</sup>. De omgeving van de sportorganisatie, bestaat, zoals die van alle organisaties, uit diverse sferen: structureel, sociaal, economisch en politiek (Birkland, 2001: 195-201). De structurele sfeer behoort bij het imago en de juridische vorm van de organisatie. De sociale sfeer is dat deel van de bevolking dat zich tot de organisatie en haar doelen voelt aangetrokken. De economische sfeer heeft betrekking op de plek die ingenomen wordt in de verdeling van de welvaart en de wijze waarop de organisatie in het economische verkeer opereert. De politieke sfeer is het politieke en beleidsmatige veld waarbinnen de organisatie opereert. Als de sferen veranderen, dient de organisatie zich aan te passen aan de nieuwe situatie. Strategisch management is echter niet uitsluitend een reactieve strategie en varieert van aanpassing tot beïnvloeding. Twee strategieën kunnen hierbij gebruikt worden. Ten eerste *boundary scanning*, een constante observatie van en reageren op de omgeving en *boundary spanning* die een actieve beïnvloeding van die omgeving inhoudt. Een zekere mate van vloeibaarheid is daarom van groot belang voor het voortbestaan van een sportorganisatie. Een rustige omgeving, zo zal duidelijk zijn, vereist een ander strategisch management dan een turbulente omgeving. Met name de laatste brengt veel onzekerheid met zich mee en vereist een specifiek soort (flexibele) bestuurder in een flexibele structuur (Robbins, 1990: 214).

De Nederlandse sportbonden hebben zowel met sportgebonden als met niet-sportgebonden stakeholders te maken. Binnen de sportsector heeft het bestuur van een sportbond te maken met de vereniging, (soms) met districten binnen de sportbond, het werkapparaat, sportbonden, internationale sportbonden, het NOC\*NSF en via het NOC\*NSF het IOC. De positie van de topsporters is formeel ingebed in de vereniging, maar zij nemen inmiddels een meer zelfstandige positie in ten opzichte van de sportbonden en hebben een eigen forum: de Atletencommissie.



Figuur 3: Stakeholders binnen de sportsector.

De stakeholders buiten de sport zijn: de overheden: zowel nationaal als supranationaal, de media en sponsors. De Nederlandse overheid kan onderverdeeld worden in: nationale, provinciale en gemeentelijke overheden. De overheid speelt vooral bij de vaststelling van het sportbeleid de politiek een rol.



Figuur 4: Stakeholdersoverzicht sportbestuur

### 3.3 Besluitvorming

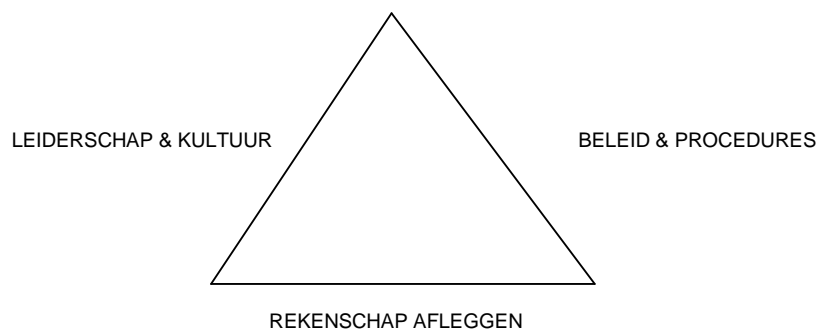
Besluitvorming speelt een belangrijke rol binnen strategisch management. Niet slechts besluitvorming binnen een bestuur, maar ook de wijze waarop binnen de sportorganisatie als geheel de besluitvorming is geregeld, zijn bepalend voor de wijze waarop de organisatie functioneert en reageert op de omgeving. Strategisch management bestaat uit besluitvormingsprocessen waarbij patronen van organisatie en omgeving worden geschapen, onderhouden en veranderd. Er worden besluiten genomen door diegenen die daarvoor het mandaat hebben gekregen: de bestuurders, en, in de vorm van het gedelegeerde bestuursmandaat, de managers van een werkorganisatie. Robbins geeft een sequentioneel schema van besluitvorming. Van informatie input en interpretatie en advies, naar keuze, autorisatie en uitvoering. Gekoppeld hieraan zijn een inventarisatie over wat gedaan kan worden, wat zou moeten gebeuren, wat gepland is te doen en waar toestemming voor nodig is en tenslotte wat er daadwerkelijk wordt gedaan (Robbins, 1990: 109).

De logische volgorde binnen de besluitvorming en uitvoering die door Robbins wordt gegeven, is niet uitsluitend gebaseerd op de ratio, maar heeft met name in de tweede en derde stap een niet-rationeel component. Jones geeft aan dat mensen geen beslismachines zijn, maar probleemoplossers (Jones, 1994: 13). Bestuurders die binnen de sportsector actief zijn en binnen de keten van besluitvorming een rol spelen zouden derhalve eveneens probleemoplossers moeten zijn.

### 3.4 Governance

Governance is het proces “waarbinnen elementen in de maatschappij met macht en autoriteit omgaan, en beleid en besluiten betreffende het openbare leven, de economie en sociale ontwikkeling beïnvloeden en uitvoeren” (Anheier, 2005: 203). Begrippen die met governance worden verbonden zijn: de mate van legitimiteit, representativiteit, rekenschap afleggen en efficiëntie waarmee beleid wordt uitgevoerd. De eerste drie begrippen zijn een verwijzing naar democratie en in geval van een vereniging, de wijze waarop een bestuur haar mandaat verwerft en behoudt.

De internationale sportorganisatie bij uitstek is het Internationaal Olympisch Comité (IOC). Het centrale document binnen de organisatie, het Olympic Charter, stelt dat het beoefenen van sport gebaseerd moet zijn op ethische principes en fair play<sup>25</sup>. De organisatie hanteert een Code of Ethics waarvan het juist toepassen wordt gecontroleerd door een Ethics Commission<sup>26</sup>. Het schandaal dat de Olympische Spelen in Salt Lake City in 2002 overschaduwde, betekende een ethische en organisatorische herijking binnen de Olympische Beweging en de daarbij betrokken organisaties. Tot 2002 werd nog geconcludeerd dat de sport governance, management en administratieve zaken verwaarloosde alsof ze in een andere wereld thuis hoorden (Cafferata, 2004). Inmiddels is dat veranderd. In 2004 ontwikkelde het Institute of Chartered Secretaries and Administrators (ICSA) in Groot-Brittannië, ten behoeve van de nationale sportbonden in het Verenigd Koninkrijk, een good-governance gids. Hierin definieert het ICSA good corporate governance als: het resultaat van het hebben van effectieve middelen voor good corporate governance (passend beleid, procedures, systemen en structuren) en het juist toepassen van die middelen”. Ontastbare zaken zoals leiderschap, organisatorische cultuur en een gevoel voor verantwoording afleggen zijn derhalve een integraal onderdeel van good governance<sup>27</sup>. Uit deze definitie kan een governance driehoek worden samengesteld.



Figuur 5: Governance driehoek



Een voorbeeld van good governance in de sportsector buiten Europa is Australië, waar de Australian Sports Commission (ASC), een door de Australische overheid in 1989 bij wet ingestelde Zbo, een leidende rol speelt in de sportsector<sup>28</sup>. De ASC stelt zich onder andere ten doel samen te werken met sportorganisaties om management practices te verbeteren en best practice procedures en ethische werkmethoden in te voeren. De ASC beschouwt een voortdurende verbeteringsdoctrine als een vereiste voor een beter bestuurd sport systeem<sup>29</sup>. Bovendien stelt de ASC dat governance zich niet beperkt tot uitsluitend bestuur, maar tevens betrekking heeft op de gedragingen van de eigenaars van de sport (leden), en de uitvoerende betaalde medewerk(st)ers en een grote rol vervult in de relatie met de stakeholders<sup>30</sup>.

Binnen de bestuurskunde worden meerdere modellen van governance gehanteerd, waarbij in de momenteel gangbare modellen wordt aangegeven, dat governance zich niet meer als fenomeen voordoet in een systeem dat centraal wordt aangestuurd, omdat globalisering (Pierre/Peters, 2000), internationale interdependentie (Rhodes, 2000) en achteruitgang van soevereiniteit (Frederickson, 2003; Lee, 2004) hun invloed hebben doen gelden. Van invloed zijn toenemende multi-juridische, economische en sociale activiteiten die gevolg zijn van nieuwe technologieën, globalisering en toegenomen mobiliteit (Frederickson, 2003). Jarvie benadrukt dat "het governanceconcept onlosmakelijk met globalisering is verbonden. Het blijft een enigszins vage term, maar kan refereren aan het bestaan van zelfregulerende inter-organisatiele netwerken" (Jarvie, 2006: 154).

Governance-modellen worden gekarakteriseerd door netwerken die bepalen welke afhankelijkheidsrelatie de spelers binnen dat netwerk onderling hebben. De term good governance vooronderstelt een positief waarden- en normenkader en heeft volgens Rhodes te maken met interne en externe politieke en economische macht, legitimiteit en autoriteit afgeleid van een democratisch mandaat en een efficiënte en open verantwoording (Rhodes, 2000). Bossert stelt dat governance, waarvan een gedragscode een vertaling is, "het waarborgen is van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van doelstellingen, alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden" (Bossert, 2002: 245). Diverse anderen stellen dat gedragscodes van belang zijn voor integriteit, transparantie en ethiek en leggen een verband tussen de organisaties en hun omgeving (Schlegelmich/Houston, 1998; Wijffels, 2005).

Governance in de sportsector is volgens Lee onderworpen geweest aan een verandering. Traditioneel is het besturen van zowel de amateur sport als de professionele sport voornamelijk een private zaak geweest, verankerd in een systeem, waarbij nationale en internationale sportbonden ijverig hun autonomie ten opzichte van de publieke sfeer hebben verdedigd, terwijl ze anderzijds wel gelobbyd hebben voor publieke gelden voor hun infrastructuur. De capaciteit van de bestuurlijke gremia in de sport om zowel als toezichthouders en als commerciële eenheden op te treden is ter discussie gesteld (Lee, 2004: 113). Van voetbal wordt bijvoorbeeld gezegd: het is een spel, maar ook een commerciële markt (Szymanski/Kuypers, 1999). Dit komt eveneens tot uiting in de stelling dat sportsponsoring een directe relatie heeft met beslissingen over governance binnen de sportorganisatie. Het beïnvloedt de keuzes die gemaakt moeten worden over passende governance mechanismen en organisatie arrangementen (Sam et al., 2005: 11). Voor regulering van deze combinatie van toezichthouder en commercieel belanghebbende moet een oplossing gevonden worden: een gedragscode.

Governance impliceert regulering door middel van normen en waarden die gehanteerd worden bij het vaststellen, uitvoeren en beoordelen van beleid. Governance heeft echter niet slechts een normatieve connotatie, maar is ook effectief in de economie van bedrijven en organisaties. Onderzoeken van McKinsey<sup>31</sup> en GovernanceMetrics International (GMI)<sup>32</sup> hebben uitgewezen dat ondernemingen, die aandacht besteden aan governance een hogere economische waarde hebben dan bedrijven die tekort schieten in governance (Groesbeek, 2005: 7)<sup>33</sup>. De economische waarde van sport is van groeiend belang en steeds meer bepalend (Cafferata, 2004; Ministerie van VWS, 2005). Aangezien veel sportbonden (neo-)commerciële activiteiten ontplooiën en gebaat zijn bij een gezond financieel beleid, is dit aspect van governance ook voor hen van groot belang.

### 3.5 Gedragscodes

In 1997 stelde de commissie Peters, dat governance gaat over besturen en beheersen, verantwoordelijkheid en zeggenschap, over verantwoording afleggen en toezicht (Cie. Peters, 1997). Sinds die tijd is governance in de Nederlandse commerciële sector, de overheidsector en de non-profitsector een issue en heeft geresulteerd in meerdere gedragscodes<sup>34</sup>, want de, inmiddels

geïnstitutionaliseerde, nadruk op governance heeft haar uitstraling gehad naar alle delen van de maatschappij. Zowel de overheidssector als de non-profit sector, inclusief de sportsector, zijn niet gevrijwaard van schandalen al dan niet door corruptie veroorzaakt. Als 'oplossing' worden gedragscodes, die het gedrag van betrokkenen zouden moeten inkaderen, gebruikt.

Sinds 2005 bestaat er ook een gedragscode voor de Nederlandse sportsector: *De 13 aanbevelingen voor Goed Sportbestuur* (Code Goed Sportbestuur), die in opdracht van het NOC\*NSF, in samenwerking met en mede door middel van consultatie van de Nederlandse sportbonden, door de Commissie Loorbach (Cie. Loorbach) is ontwikkeld. Hoewel de vraag gesteld kan worden of de bestaande statuten en reglementen van de Nederlandse sportsector op zich al niet een garantie zouden moeten bieden voor goed bestuur, is deze hernieuwde belangstelling voor good governance een goede en wellicht noodzakelijke ontwikkeling. De Cie. Loorbach stelt weliswaar dat "de totstandkoming van deze aanbevelingen niet het gevolg is van concrete calamiteiten of structurele en/of principiële tekortkomingen in het bestuur van sportbonden" (Cie. Loorbach, 2005: 8), toch kan in algemene zin wel gesteld worden, dat de hernieuwde belangstelling voor governance, in eerste instantie veroorzaakt door schandalen in de commerciële markt, haar uitstraling heeft gehad naar andere sectoren van de maatschappij, inclusief de sportsector.

Tot nu toe zijn gedragscodes voornamelijk tot stand gekomen door middel van zelfregulering of autopoeisis, maar er zijn voldoende signalen dat de diverse nationale overheden en, in het geval van de sportsector, ook Europese overheden en internationale sportorganisaties<sup>35</sup>, veel waarde hechten aan daadwerkelijke invoering en toepassing van good governance met behulp van gedragscodes. Bij zelfregulering spelen een aantal factoren die bepalend zijn voor daadwerkelijke invoering van de vastgestelde gedragsregels. Een van de factoren is de mate van invloed van de (Europese) overheid. In het geval de regels een uitvloeisel zijn van een overheidstaak, heeft de (Europese) overheid invloed op de invoering en het toezicht op de naleving. Bij de Nederlandse sportsector is dit slechts in beperkte mate het geval, bijvoorbeeld bij door de overheid gefinancierde sportprojecten. Er is sprake van een impliciete dreiging van de zijde van de (Europese) overheid dat, als er geen gehoor gegeven wordt aan hun oproep, er wettelijke regels zullen komen. Een tweede factor is de mate waarin de regels bindend en dus afdwingbaar zijn in het geval er geen sprake is van overheidsinvloed.

De vraag is hoe vrijblijvend de regels zijn en of er 'ontsnappingsmogelijkheden' zijn. In het geval van de Code Goed Sportbestuur zijn die er getuige de zinsnede: *Pas toe of leg uit*. De Code Goed Sportbestuur is ook geen 'echte' code, maar een verzameling aanbevelingen. Het hanteren van een gedragscode op zich betekent dus niet altijd dat het beoogde doel daadwerkelijk bereikt is: papier is geduldig. Het doel is pas bereikt wanneer de good governance regels zijn geïnternaliseerd en nageleefd worden. Een van de problemen die zich bij invoering voor kunnen doen, is de structuur van de sportorganisaties. De bestaande structuur, en daarbij behorende formele, maar juist ook informele procedures, mag geen hindermacht zijn voor de toepassing van good governance.

Bij zelfregulering is er, ondanks het feit dat het niet, bijvoorbeeld van overheidswege, opgelegd is en gecontroleerd wordt door onafhankelijke externen, wel een zekere vorm van controle. Het feit dat sponsors en overheden belang hechten aan een transparante structuur en verantwoording en deze veelal als voorwaarde hanteren voor de financiële steun, betekent dat er een zekere mate van dwang bestaat. Daarnaast kan peer group pressure, plaatsen op een zwarte lijst en in het uiterste geval uitstoting bij niet toepassen, een rol spelen, want een enkele sportbond moet niet het hele sportnest bevullen. Zelfregulering werkt uitsluitend wanneer er een niet geïnstitutionaliseerde vorm van controle is met verregaande consequenties bij niet toepassen. De overheid heeft duidelijk gemaakt dat die consequenties er zullen zijn.

### **3.6 Ethiek en vertrouwen**

Ethiek speelt een grote rol bij good governance. McKinsey hanteert een 7-S figuur, waarin in een cirkel een aantal elementen een rol spelen bij strategisch management: strategie, vaardigheden, werkapparaat, stijl, systemen, structuur en gedeelde waarden (Kotler, 1984: 38). De laatste component, gedeelde waarden, is de centrale factor binnen dit geheel en heeft verbanden met alle andere componenten. Waarden spelen derhalve een dominante rol. Volgens Peij et al. toont een internationale verkenning van de commerciële markt aan, dat ethiek en gedrag van groot belang zijn (Peij et al., 2002: 60). Vertrouwen, dat ook door de leden van een sportorganisatie wordt gegeven aan de door hen gekozen bestuurders, speelt een grote rol. Volgens Putnam bevordert "sociaal kapitaal de sociale cohesie in een gemeenschap en het oplossen van collectieve problemen, (het) brengt

voortgang en laat zien op welke wijze het lot van velen wederzijds afhankelijk is" (Putnam, 2001: 288). Ook bevordert het sociaal kapitaal in netwerken van vrijwillige organisaties (= non-profit) de economische voortgang (Putnam, 1993) en herhaald deelnemen aan deze organisaties en ervaring met positief vertrouwen doet betrokkenheid en vertrouwen toenemen (Anheier, 2005: 90). Als gevolg daarvan kan het een positieve invloed op sociale cohesie hebben.

Bij beleidsvorming en beleidsuitvoering spelen niet slechts de ratio, maar ook normen en waarden een rol. Binnen de sportwereld is sportiviteit een dominante waarde. Sportiviteit die uit de aard van haar inhoud eveneens een zekere mate van voorspelbaarheid betekent. Ook bij sportiviteit speelt vertrouwen een rol. De sport is in deze niet anders dan andere delen van de maatschappij. In de maatschappij en in de sport was vertrouwen beschaamd en dit moet terug gewonnen worden<sup>36</sup>. Bij (herwinnen van) vertrouwen speelt het verleden een grote rol. Het heeft consequenties voor de toekomst (Lawton, 1998). Volgens Jordana/Levi-Faur is er een *audit-society* ontstaan, doordat gegeven vertrouwen is beschaamd (Jordana/Levi-Faur, 2004). Deze *audit-society* bevordert de voorspelbaarheid van onderdelen van de maatschappij en wordt bevorderd door governance regels.

### 3.7 Professionalisering

Hedendaagse sportorganisaties hebben zowel met breedtesport als met topsport te maken. Ze organiseren sportactiviteiten voor met name amateurs: breedtesport, maar organiseren ook evenementen voor professionele betaalde sporters: topsport. Deze laatste categorie sportbeoefenaars heeft zich ontwikkeld tot een aparte groep, die met sport omgaan als met een carrière. Volgens Cafferata zijn twee sportmarkten ontstaan die ieder hun eigen eisen stellen aan (het bestuur van) een sportorganisatie: de massamarkt en de zakenmarkt. Dit eist van sportbestuurders en –managers een zakelijke benadering (managerial approach): de sport moet professioneel als een zakenmarkt benaderd worden (Cafferata, 2004). Er is daardoor een nieuw relationeel gebied ontstaan in het economische systeem waar ogenschijnlijke verschillende organisaties met elkaar moeten werken en een gemeenschappelijk belang nastreven om zo tot het maken van winst te komen. Administratieve en sportieve zaken binnen de sport moeten op dezelfde wijze gestructureerd en gecoördineerd worden als in een competitief systeem. Er moet een rationeel administratief kader ontwikkeld worden dat past bij de competitieve omgeving. (Cafferata, 2004).

Professionalisering is standaardisatie van de werkzaamheden, formuleren van een missie, vastleggen van procedures en verantwoordelijkheden. Hierdoor wordt transparantie bevorderd. Dit wordt als sleutel voor het succesvol reageren op de ontwikkelingen in de sport gezien. Sportbonden moeten professionaliseren en een meer bedrijfsmatige aanpak nastreven (Anthonissen/Boessenkool, 1998). Meloen stelt dat de toename van betaalde medewerk(st)ers een belangrijke verandering in een sportorganisatie in het proces van professionalisering is (Meloen, 2000). Professionalisering kan zowel toegepast worden bij een organisatie die uitsluitend met vrijwilligers werkt, als ook bij een organisatie die zowel vrijwilligers als betaalde medewerk(st)ers heeft, als een organisatie die uitsluitend betaalde medewerk(st)ers heeft. Bij een organisatie die uitsluitend met vrijwilligers werkt is de betrokkenheid van hen de drijvende kracht en is de hiërarchie tot stand gekomen door middel van onderlinge overeenstemming. In de hybride vorm, waarbij vrijwilligers en betaalde krachten samenwerken, kan het zijn dat zich problemen voordoen. Betaalde krachten zijn door middel van een arbeidscontract aangesteld en brengen hun deskundigheid in, terwijl de vrijwilligers zich veelal ook – terecht - beroepen op deskundigheid, maar niet aan een arbeidscontract zijn gebonden. Tegenwoordig wordt wel gebruikt gemaakt van vrijwilligerscontracten, waarin ook voor de niet-betaalde krachten rechten en plichten zijn benoemd.

Problemen doen zich voor wanneer betaalde krachten vrijwilligers aansturen en de inhoud en uitvoering van de werkzaamheden (lijken te) bepalen. Bij verenigingen en stichtingen laat een (veelal onbetaald) bestuur de uitvoering van de werkzaamheden vaak coördineren door betaalde krachten, die op hun beurt de onbetaalde vrijwilligers aansturen. Deze vrijwilligers zijn vaak de leden van de organisatie en hebben het onbetaalde bestuur een mandaat gegeven, maar kunnen het ook afnemen. Hierdoor kan een zekere spanning optreden (Hoye en Cuskelly, 2003). In een commerciële organisatie met uitsluitend betaalde krachten met een arbeidscontract, doet zich dit probleem niet voor. Als professionalisering gezien wordt als deskundig worden, kan dit zowel op vrijwilligers als op betaalde krachten van toepassing zijn. In dit onderzoek wordt het onderscheid gemaakt tussen professionals in de zin van betaalde krachten en deskundigheid waarover zowel betaalde als onbetaalde medewerk(st)ers kunnen beschikken. In beide gevallen kan de organisatie professioneel werken.

In een organisatie die oorspronkelijk als vereniging zonder betaalde krachten is opgezet en vervolgens een organisatie met een betaald werkapparaat wordt, kunnen zich problemen, zoals een verschuiving van het besluitcentrum binnen de organisatie, voordoen (Thibault et al., 1991). Niet alleen tussen de vrijwilligers en het betaalde apparaat in het algemeen, maar juist ook tussen het bestuur en het betaalde werkapparaat. Dit vereist specifieke deskundigheid en heeft invloed op de competenties die een bestuurder zou moeten hebben. De groei van professionalisme in de sector met vrijwilligersorganisaties en de non-profit sector in zijn geheel heeft als effect gehad dat de inhoudelijke verantwoordelijkheid voor en de implementatie van beleid gescheiden werden (Leat, 1990). De bestuurder is degene die binnen de vereniging gekozen is, een mandaat heeft gekregen en de uitvoering van het beleid gedelegeerd heeft naar het werkapparaat, maar verantwoordelijk blijft voor de beleidsuitvoering. Hoye /Cuskelly stellen, dat de relatie tussen het bestuur en de uitvoerders eerder beschreven moet worden als "een dynamische interactie die onderworpen is aan een voortdurend onderhandelingsproces dan als een echte partnerschapsverhouding" (Hoye/Cuskelly, 2003: 54).

### **3.8 Bestuur en werkapparaat**

Zoals al in paragraaf 2.2.4 beschreven, heeft de professionalisering consequenties voor de relatie tussen het bestuur en het betaalde werkapparaat: de professionals. De vraag is hoeveel autonomie het bestuur aan de professionals geeft en hoeveel controle het bestuur wil houden. Formeel gezien is en blijft het bestuur verantwoordelijk voor al het handelen en moet daarover aan de algemene ledenvergadering verantwoording afleggen. Maar de vraag blijft: wat te doen met de door toenemende complexiteit en professionaliteit veroorzaakte noodzaak te delegeren. Doorewaard en de Nijs noemen deze bestuurlijke paradox de sturingsparadox (Doorewaard/De Nijs, 2004:114) en Lipsky refereert hier ook aan als hij stelt dat de democratie door professionalisering geërodeerd kan worden (Lipsky, 1980: 203). Hoogland stelt dat aan professionals verregaande zelfstandige verantwoordelijkheid toevertrouwd kan worden als de "professie en haar individuele leden bereid zijn tot een verregaande verantwoording van hun handelen" (Hoogland, et al. 2005). Dit afleggen van verantwoording wordt onder andere geregeld binnen good governance en nader uitgewerkt in bestuurs- en directiestatuten.

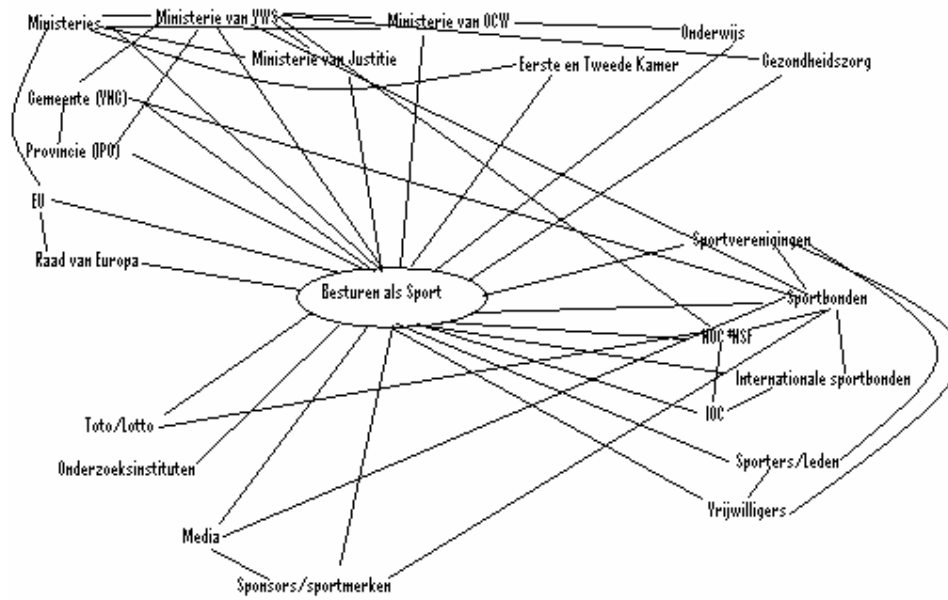
Door de deskundigheid en de hoeveelheid informatie waarover het werkapparaat beschikt, heeft het een machtspositie ten opzichte van het bestuur. Het gevaar bestaat dat bestuursleden hierdoor niet in staat zijn zaken volledig te doorgronden en op basis daarvan de juiste beslissingen te nemen. Evenals tussen het bestuur en de leden van de sportvereniging, speelt ook binnen deze relatie vertrouwen een belangrijke rol. Dit betekent dat een sportbestuurder voortdurend van twee kanten te maken heeft met de spanning die het verkrijgen en behouden van vertrouwen met zich meebrengt. Het zwaartepunt ligt echter in de relatie met het werkapparaat, want de vraag is wie de eigenaar van te nemen besluiten en de daaraan ten grondslag liggende kennis is.

Besturen moeten een keuze maken in hoeverre zij zaken overdragen aan het betaalde werkapparaat. Ze zijn moreel en wettelijk verantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie, maar de praktijk lijkt aan te tonen dat deze verantwoordelijkheid (soms) geheel of gedeeltelijk is overgedragen aan het werkapparaat (Hoye/Cuskelly, 2003). Dit is de vraag naar de mate waarin het bestuur zich op afstand van het werkapparaat stelt. Hoye/Cuskelly stellen dat onderzoek heeft uitgewezen dat de controle over besluiten een sleutelrol vervult en een bron van conflicten is tussen bestuursleden en betaalde medewerk(st)ers (ASC, 2000; Hoye/Cuskelly, 2003). De verschuiving van de besluitvorming van het bestuur naar het werkapparaat kan negatief werken op de democratie binnen de organisatie. Het is van belang dat bestuursleden zich dit terdege bewust zijn, want zij zijn en blijven formeel degenen die het bestuursmandaat hebben gekregen van de leden van de vereniging en dienen hierover verantwoording af te leggen.

De kans op conflicten kan verminderd worden als het leiderschap binnen een bestuur gedeeld wordt door een groep senior bestuursleden. Onderzoek heeft aangetoond dat dit deel uit maakt van de cultuur binnen de sportwereld (Hoye/Cuskelly, 2003). Een groep binnen het bestuur, bestaande uit ervaren bestuurders, vervult de belangrijkste rollen. Dit pleit voor een regeling waarbij bestuurders niet en bloc aftreden en volgens een rooster hun functies ter beschikking dienen te stellen. Hierdoor blijft de deskundigheid binnen het bestuur en wordt het onderhandelingsproces tussen bestuur en werkapparaat niet voortdurend opnieuw over dezelfde zaken gevoerd, maar tussen nieuwe bestuursleden onderling door middel van een inwerkproces. Voorwaarde is wel dat er een rooster van aftreden is, waarbij gewaarborgd wordt, dat het bestuur niet als geheel aftreedt. Aandachtspunt hierbij

is overigens wel, dat de continuïteit niet wordt aangevoerd ten behoeve van een overschrijding van de maximale zittingsduur.

Tenslotte geeft onderstaand figuur 6 een gedetailleerd overzicht van alle stakeholders waarmee een bestuurder in een sportbond in Nederland te maken kan krijgen. De complexiteit van de interne en externe omgeving wordt hierdoor duidelijk.



Figuur 6. Complex stakeholdermodel bestuur Nederlandse sportbond

## Hoofdstuk 4. Competenties

### 4.1 Inleiding

Wat zijn op grond van hiervoor genoemde zaken de noodzakelijke competenties van een bestuurslid? Zijn er sportspecifieke zaken die voor bestuurders in de sport gelden? De sportsector moet tegenwoordig extra alert zijn op het bereiken van sportieve successen en economische en financiële gezondheid van de organisaties. De toenemende rol van vreemd geld in de vorm van sponsors en soms zelfs aandeelhouders, betekent dat het financiële belang aanzienlijk is gegroeid. Dit geldt zowel voor de breedtesport als voor de topsport. De commerciële belangen eisen van sportbestuurders dat ze zich in de commerciële wereld niet voelen als een kat in een vreemd pakhuis, maar zich daarnaast tevens realiseren dat ze bij hun bestuurlijke taak actief zijn binnen een vereniging cq. sportbond die niet primair is opgericht om winst te maken, maar ten dienste van de sport moet staan.

### 4.2. Basis typologie sportbestuurder

Binnen strategisch management zijn een aantal verschillende strategieën te onderscheiden, die ook typologieën kunnen zijn voor het soort bestuurders dat daarmee is verbonden. Deze zijn weliswaar voor de zakenwereld, maar Robbins geeft aan dat ze hun spiegelbeeld vinden in de non-profit sector (Robbins, 1990:130). Tegelijkertijd kan gesteld worden dat bestuursleden van private organisaties, zoals sportverenigingen, een positie hebben die lijkt op die van bestuurders die actief zijn in het Openbaar Bestuur<sup>37</sup>. Beiden worden gekozen en moeten verantwoording afleggen aan hun kiezers en kunnen bij niet functioneren door middel van moties van wantrouwen weggestuurd worden cq. niet herkozen worden in het bestuur van de sportvereniging.

Een sportbestuurder zal een mix van competenties moeten hebben. Deze is samengesteld uit enerzijds de competenties van een manager uit de zakenwereld en anderzijds de competenties van een Openbaar Bestuurder. Als uitgegaan wordt van het eerder gestelde, dat de omgeving van groot belang is bij het besturen in de sport, dan is van belang dat een bestuurder dezelfde eigenschappen heeft als de organisatie zou moeten hebben binnen haar omgeving. Flexibiliteit van een bestuurder is dan een eigenschap die in een fluïde strategische omgeving essentieel is. Als een bestuurder actief is binnen een organisatie waar een betaald werkapparaat is, zal een bestuurder die werkt volgens de eerste typologie van Miles en Snow, sterke controle, geformaliseerd en gecentraliseerd, niet goed kunnen functioneren. Een bestuurder zal naar mate de organisatie groeit en de taken complexer worden en er meer uitvoerend werk wordt gedelegeerd naar de werkorganisatie, evolueren van typologie twee: analytisch, naar typologie drie: onderzoeker. Er vindt een evolutie plaats van strakke naar een lossere regie binnen de organisatie.

Strategie Typologieën van Miles en Snow				
	Strategie	Doelen	Omgeving	Structurele kenmerken
1	Verdediger	Stabiliteit en efficiëntie	Stabiel	Sterke controle; uitgebreide werkverdeling; hoge graad van formalisering; gecentraliseerd
2	Analytisch	Stabiliteit en flexibiliteit	Veranderend	Gemiddelde gecentraliseerde controle; sterke controle op lopende activiteiten; lossere controle m.b.t. nieuwe activiteiten
3	Onderzoeker	Flexibiliteit	Dynamisch	Losse structuur; lage werkverdeling; lage graad van formalisering; niet gecentraliseerd

Tabel 4. Strategie Typologieën van Miles en Snow Bron: Robbins, 1990: 133

Door het feit dat een bestuurder binnen een organisatie actief is, is er een verband tussen de ontwikkelingsfase waar de organisatie in verkeert en de noodzakelijke competenties die een bestuurder moet bezitten: de bestuurder moet passen bij de organisatie. Zodra een bond beschikt over een betaald werkapparaat, worden taken naar dat werkapparaat gedelegeerd. Managers worden aangesteld om de doelen van de organisatie te bereiken door middel van het aan hen gegeven mandaat, vormen van beleid via het controleren, coördineren en inzetten van de middelen die de organisatie hen heeft gegeven. Uiteindelijk zijn zij verantwoording schuldig aan het bestuur (Farnham/Horton, 1996-2: 27). Een sterke directe aansturing door het bestuur wordt dan moeilijk,

omdat daardoor de gedelegeerde taken minder goed kunnen worden uitgevoerd: het bestuur zal meer op afstand komen.

Een kleine bond met weinig commerciële belangen en een klein werkapparaat vereist een bestuurder die past binnen typologie twee, waar stabiliteit en flexibiliteit in een veranderende situatie passend is. Bij een grotere sportbond met grote commerciële belangen en een groot en gediversifieerd werkapparaat, zal een bestuurder moeten voldoen aan de derde typologie waar flexibiliteit dominant is en in een dynamische omgeving geopereerd wordt. In de toelichting op de Code Goed Sportbestuur staat eveneens dat er verband is cq. zal zijn, met de verschillende karakterbepalende eigenschappen van de organisatie zoals cultuur, ledenaantal, omvang (betaald) werkapparaat, hoogte begroting en het potentieel van professionals en vrijwilligers (Cie. Loorbach, 2005: 27).

#### **4.3 Collectieve en individuele en competenties sportbestuur**

Bestuurders dienen op basis van kennis, vaardigheden en gedragingen, het vermogen te hebben om adequaat te kunnen reageren op zowel veranderingen binnen de organisatie als veranderingen in de organisatieomgeving. De kenmerken van de organisatie en de omgeving bepalen dus in principe de benodigde specifieke competenties voor bestuurders (Houlihan, 2003). De Commissie Loorbach besteedt in *De 13 aanbevelingen voor Goed Sportbestuur* aandacht aan het bestuur van de sportbonden. Met name wordt aandacht besteed aan de collectieve competenties cq. de regelingen en procedures die voor en door het bestuur als collectief gevolgd zouden moeten worden. De term best-practices wordt frequent gebruikt, maar vrijwel uitsluitend toegepast op het collectieve optreden van het bestuur. Weliswaar wordt in aanbeveling 4 verwezen naar een op basis van het besturingsmodel vast te stellen bestuursprofiel en competentieprofiel per bestuursfunctie, maar hiervoor worden geen richtlijnen aangereikt.

##### **4.3.1. Werving bestuursleden**

Een van de zaken die in de Code Goed Sportbestuur genoemd wordt, is de werving van de bestuursleden. Hiervan wordt in aanbeveling 5.2 gesteld dat deze uit een zo breed mogelijke kring moet plaatsvinden. Hoe breed wordt niet nader gedefinieerd, maar aangenomen mag worden dat een van de eisen die gesteld wordt aan kandidaat-bestuursleden is, dat ze enige affiniteit met sport hebben. Overigens is wel voor te stellen dat bij functies zoals penningmeester, zeer zwaar getild wordt aan het hebben van grondig inzicht in financiële zaken en dat deze eis dominant is.

Inzake werving van bestuursleden geven Auld/Cuskelly aan dat deze “well in advance” (ASC, 2000) ter hand moet worden genomen. Representativiteit wordt van groot belang geacht (ASC, 2000; Loorbach 2005) en er moet niet slechts via headhunting door het zittende bestuur geworven worden. Auld/Cuskelly leggen, meer dan de Cie. Loorbach, nadruk op het zelfstandig kandidaat stellen door leden van een sportbond. Hierdoor wordt een soms bestaand systeem dat uitsluitend of grotendeels gebaseerd is op ‘gevraagd en voorgedragen worden’ doorbroken. Op deze wijze wordt een van de belangrijkste elementen van governance, transparantie, beter gewaarborgd. Tevens wordt dan voorkomen, dat er uit een beperkte kring van ‘old boys (or girls)’ gerekruteerd wordt. Selznik ziet coöptatie weliswaar als een mogelijke kans dreigingen voor de organisatie te neutraliseren, maar het risico dat daarbij gelopen wordt, is dat bestuursleden, die via coöptatie binnen het bestuur zitting krijgen, deze positie ten eigen bate<sup>38</sup> en afwijkend van het doel van de organisatie benutten. Michel Zen-Ruffinen meldde nog in 2005, dat vanaf het moment dat sportbestuurders gevraagd wordt reglementen in hun eigen nadeel aan te passen, waardoor ze privileges zouden kunnen verliezen of hun eigen positie zouden verzwakken, er niet veel gebeurt<sup>39</sup>.

Binnen vrijwilligersorganisaties is de verdeling van het eigendom van belang. Er is volgens Enjolras sprake van een specifiek bestuursysteem dat “een op lidmaatschap gebaseerd controlestructuur is, die doorgaans gekarakteriseerd wordt door een algemene vergadering van leden, die een bestuur controleert en verkiest en waar het bestuur al dan niet betaalde (een) uitvoerende medewerker(s) kan aanstellen” (Enjolras, 2001: 22). Het grote probleem bij een vrijwilligersorganisatie is dat de democratie, ook al wordt deze wel beleden en gegarandeerd door de statuten en andere regels, niet altijd bevestigd wordt door de werkelijkheid binnen de organisatie. Michels stelt dat er een ijzeren wet van de oligarchie geldt binnen bijna alle vrijwilligersorganisaties. Het bestuur controleert alle informatie en heeft daardoor een voorsprong op de leden, die geen tijd en mogelijkheden hebben te concurreren met het bestuur (Enjolras, 2001). Aan de andere kant is het bestuur afhankelijk van de informatie die het, in geval er een werkorganisatie is, van de werkorganisatie ontvangt. Dit is verbonden met de mate waarop het bestuur wel of niet op afstand van de werkorganisatie staat en vereist daarom een goede

controlcyclus die het bestuur helpt bij het uitvoeren van haar mandaat. Volgens Lipset et al. zijn er drie factoren die deze oligarchie bevorderen. Grote vrijwilligersorganisaties geven het bestuur bijna een monopolie op de macht met bijkomende voordelen zoals prestige en materiële voordelen (Middleton, 1987: 141). Voorts wil het bestuur macht behouden en tenslotte kan het voorkomen dat de leden passief zijn. Deze passiviteit wordt dan weer bevorderd door de door Enjolras geconstateerde effecten van commercialisering. Deze (mogelijke) oligarchie is onderworpen aan twee krachten. Aan de ene kant spelen sommige procedures de oligarchische structuur in de kaart en aan de andere kant kan de noodzaak interne en externe steun te verwerven deze oligarchische tendensen tegenwerken (Enjolras, 2001).

#### **4.3.2. Bestuursmodellen**

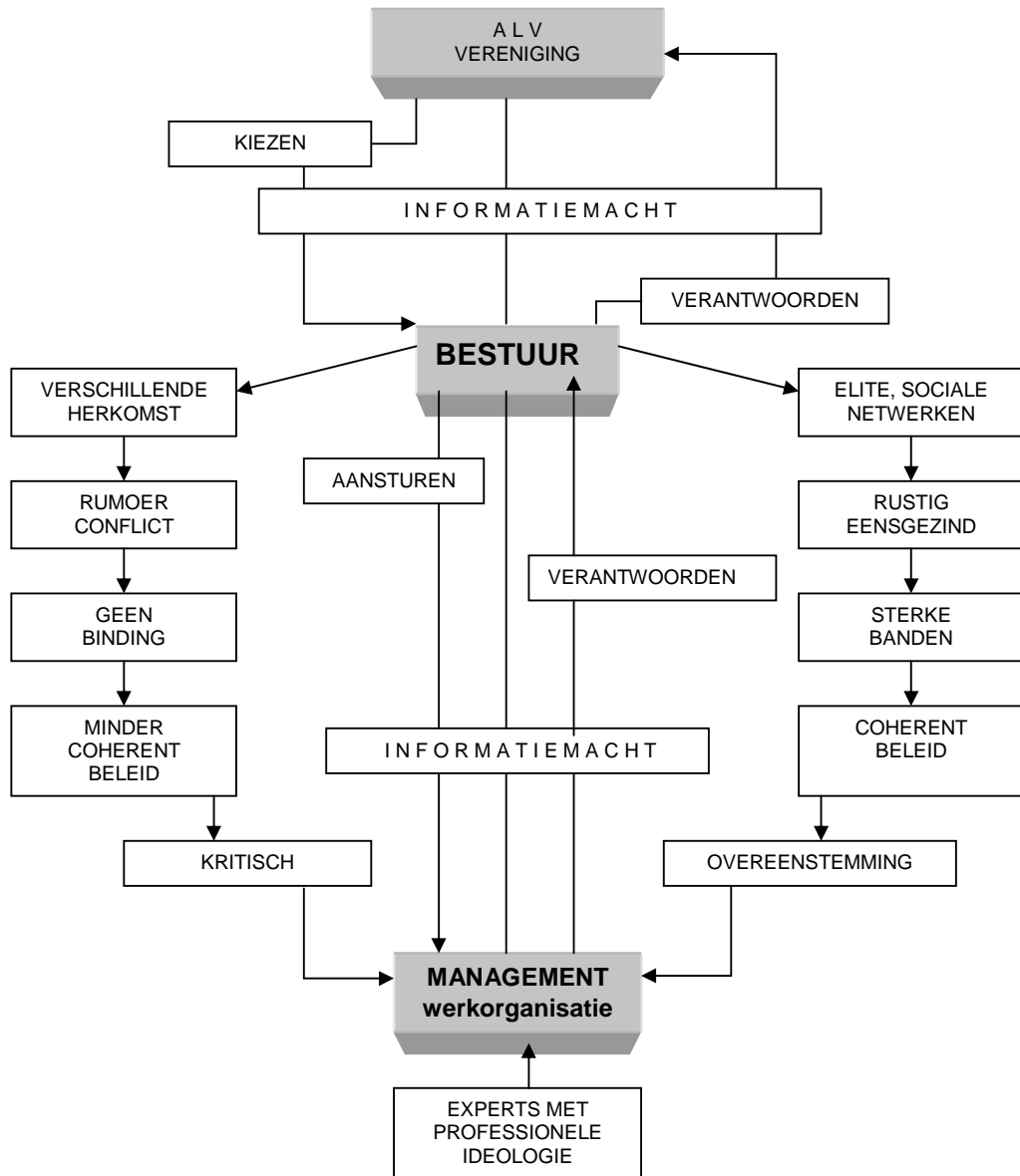
Er zijn verschillende bestuursmodellen voor de non-profit. Peij et al. geven zes modellen: operationeel model; collectief model; instructie model; Raad -van-beheermodel; Raad-van-toezichtmodel en een beleidsvormend model (Carvermodel)<sup>40</sup>. Grof gezegd komen die neer op een schaal met modellen waarin enerzijds een bestuur zich intensief, ook uitvoerend, met het beleid bemoeit tot anderzijds een model waarin een bestuur de grote lijnen vaststelt en het aan een directie overlaat de wijze van beleidsuitvoering te bepalen. Het bestuursmandaat wordt dan in toenemende mate doorgegeven aan een werkorganisatie. Een gelijkend model wordt gehanteerd door de Code Goed Sportbestuur, waar in de toelichting vier modellen worden genoemd: executief bestuur, beleidsvormend bestuur, voorwaarden-scheppend bestuur en toezichthoudend bestuur<sup>41</sup>. Ook in deze modellen is sprake van een toenemende afstand tussen het bondsbestuur en de werkorganisatie.

Er is echter nog een andere benadering met betrekking tot de uitvoering van het gegeven mandaat heeft te maken met de rekrutering van bestuursleden en vindt zijn weerslag in het gedrag van het bestuur (Middleton/Cole, 1987). Bestuursleden brengen altijd een eigen visie en belangen mee en deze kunnen dominant worden, terwijl zij geacht worden het belang van de organisatie te dienen en dit voorop te stellen. De wijze van rekrutering van bestuursleden bepaald mede het soort bestuurder. Er ontstaat een werkwijze in het bestuur die de relatie tussen het bestuur en de vereniging aan de ene kant en het bestuur en de werkorganisatie aan de andere kant kan bepalen. Een bestuur kan conflictvermijdend gedrag vertonen of juist conflicten niet uit de weg gaan. Homogeniteit, bijvoorbeeld in de vorm van groupthink, bevordert conflictvermijdend gedrag. Een homogeen bestuur is samengesteld uit bestuursleden die uit één bepaald netwerk afkomstig zijn, terwijl een minder homogeen bestuur een meer gevarieerde sociale achtergrond heeft. Aan beide bestuursmodellen zijn risico's verbonden. Het homogene bestuur zal voortdurend proberen de relatie met de vereniging goed te houden, conflicten te sussen, maar daardoor minder leiderschap kunnen vertonen en het risico lopen minder doortastend te kunnen optreden bij problemen. Tevens zal ze dezelfde houding aannemen ten opzichte van de werkorganisatie. Een rumoerig minder homogeen bestuur zal conflicten niet uit de weg gaan, ze intern uitvechten en loopt het risico dat ze de conflicten zowel naar de vereniging als naar de werkorganisatie exporteert, waardoor ze eveneens leiderschapsproblemen kan krijgen. Het is dan zaak, dat er binnen het bestuur een kern is die de interne cohesie en de organisatie bewaakt. Een ander gevaar is verbonden met en (te) homogeen bestuur. Dat doet zich voor als binnen een beperkte kring (old boys cq. old girls netwerk) geworven wordt, waardoor de kans bestaat dat de samenstelling van het bestuur zodanig is dat de belangen van de organisatie geschaad worden. Het bij voorbaat creëren van overeenstemming door middel van een 'ons-kent-ons'-sfeer schept het beeld, en veelal ook de werkelijkheid, dat het bestuur niet slechts probeert efficiënt te besturen, maar tevens transparantie en democratie belemmert.

In de relaties die het bestuur heeft met de vereniging en de werkorganisatie is de informatiemacht een belangrijke factor. Het bestuur weet veelal meer dan de verenigingsleden en de werkorganisatie heeft, op grond van haar expertise, een grote macht ten opzichte van het bestuur. Deze informatiemacht speelt een grote rol binnen de organisatie en vereist van de organisatieonderdelen, die de informatiemacht hebben, zorgvuldigheid en legt een grote claim op governance. In deze structuur is verantwoording afleggen door middel van informatieverstrekking van groot belang. De macht van de vereniging ligt dan bij het geven of intrekken van het gegeven bestuursmandaat. De grote vraag is of de vereniging voldoende informatie heeft, krijgt aangeboden en op eigen kracht verwerft om een juist beeld van de werkelijkheid te krijgen en een afgewogen oordeel te kunnen vormen. Figuur 7 geeft in het homogeniteitsmodel een overzicht van deze onderlinge verhoudingen en het soort verhoudingen.



Figuur 7 : Homogeniteitsmodel. Gebaseerd op Middleton/Cole/Enjolras.



#### 4.3.3. Competentiemodel

Een competentiemodel dat door veel auteurs gebruikt wordt als basis voor andere competentie modellen is het "Job Competence Model" van Mansfield en Mitchell. Dit model bestaat uit vier onderdelen waarin verschillende vaardigheden voorkomen (van Beijnum, 2005). Deze zijn:

1. *Task skills*; (routinematige vaardigheden ten behoeve van het uitvoeren van duidelijk omschreven taken)
2. *Task management skills*: (vaardigheden om met meerdere taken om te kunnen gaan en deze zijn noodzakelijk ter aanvulling van de routinematige vaardigheden)
3. *Contingency management skills*: (vaardigheden waarmee onregelmatigheden in routineactiviteiten kunnen worden verholpen)
4. *Task-role environment skills*: (vaardigheden waarin weerspiegeld wordt dat de bestuurder in bepaald opzicht beïnvloed wordt door de sociale omgeving)

Dit "Job Competence Model", kan voor een deel ook worden teruggevonden in het algemene competentiemodel voor sportbestuurders van Broeke. Hierin zijn de bovengenoemde vaardigheden verwerkt, maar op andere wijze ingedeeld. Broeke onderscheidt vier onderdelen van de sportsector waartoe verschillende competentiesets toebehoren: 1) de sportindustrie, 2) de sportmarkt, 3) de sportorganisatie en 4) de sportbestuurder (Broeke, 2002: 33). De genoemde competentie modellen richten zich voornamelijk op (technische) vaardigheden. Virtanen hanteert een iets ander model. Naast technische competenties zijn hierin ook politieke competenties en ethische competenties in opgenomen. Ideologie en belangen plaatst Virtanen binnen het kader van macht. Het gebruik hiervan is gericht op de legitimiteit van het beleid. De ethische competentie heeft te maken met de moraal van het handelen, met name daar waar het de antwoorden op beleidsvragen betreft (Virtanen, 1996: 56-61). Binnen het onderzoek is aan beide categorieën competenties aandacht besteed.

#### 4.3.4. Collectieve competenties

De Code Goed Sportbestuur behandelt wat genoemd zou kunnen worden: de good governance rol van het bestuur als collectief<sup>42</sup>. Met name wordt de integriteit van het bestuur genoemd. Dit wordt geconcretiseerd in termen zoals transparant, zuiver en integer. Een gedragscode voor het bestuur, die voorgelegd moet worden aan de ALV, moet hier een vertaling van zijn. Volgens Riggio/Smith Orr is van belang dat individuele competenties samen een collectieve bestuurscompetentie vormen. Zij stellen, dat "besturen hun lidmaatschap moeten bouwen op basis van de competenties en de kennis die individuele bestuurders meebrengen, zodat het bestuur als eenheid een deskundige basis vormt die alle organisatorische en strategische zaken die het (bestuur) zal tegenkomen af zal dekken" (Riggio/Smith Orr, 2004: 125-126). Daarboven is van belang dat een simpele optelsom van individuele competenties niet volstaat, maar dat iedere bestuurder de kennis en kunde en de wil heeft samen te werken, zodat de opgetelde competenties een extra waarde opleveren.

Volgens Auld/Cuskelly kan de rol van een (sport-)bestuur verdeeld worden in vier beleidsaspecten: plannen, organiseren, leiderschap tonen en controleren (ASC, 2000). De functies van bestuursleden zijn hiervan afgeleid en dienen de ontwikkeling van een relatie met de omgeving (stakeholders) waarbij ze de daardoor verkregen informatie ten dienste van de organisatie inzetten. Voorts moet het bestuur, zonedig, de organisatie beschermen tegen invloed van buitenaf en de negatieve omgevingseffecten verminderen en ten bate van de organisatie omzetten in kansen (Middleton, 1987: 143).

#### 4.3.5. Individuele competenties

Voor een individuele sportbestuurder gelden eveneens vier sets competenties (Broeke, 2002: 33). Een bestuurder dient te beschikken over vaardigheden waardoor hij/zij

1. op basis van analyse van trends en ontwikkelingen in de sportwereld richting kan geven aan de koers van de betreffende sportorganisatie.
2. in staat is rekening te houden met de te onderscheiden kenmerken van de sportmarkt om zo (nieuwe) product-dienst arrangementen te ontwerpen en te vermarkten.
3. in staat is op basis van analyse, van de specifieke eigenschappen van de sportorganisatie, het collectief handelen binnen de sportorganisatie te sturen, te verbeteren en te vernieuwen.
4. in staat is op basis van analyse van feedback, kritisch te reflecteren op eigen veronderstellingen en functioneren en kan als leidinggevende bewust van handelingsrepertoire wisselen.

In de competentiesets en het model, waarin de nieuwe stijl van sportbestuurders wordt beschreven, valt op dat zowel niet-commerciële als commerciële componenten van besturen aandacht krijgen. Dit

geeft aan, dat de sportsector in principe 'nieuwe' sportbestuurders nodig heeft, en/of dat de 'oude' (stijl) sportbestuurders de ontbrekende competenties dienen te ontwikkelen.

De door het ICSA ontworpen handleiding voor sport governance geeft eigenschappen die de individuele sportbestuurder moet hebben. Allereerst wordt gewezen op het belang dat gehecht moet worden aan toewijding en aan een goed inzicht in de interne en externe factoren die de ontwikkeling van de organisatie beïnvloeden. Bestuurders zijn verplicht voortdurend hun kunde en kennis te onderhouden en uit te bouwen en hun persoonlijk optreden te verbeteren. Van vitaal belang is overigens dat er een duidelijke grens is tussen bestuur en management. Dit wordt gefaciliteerd door een beschreven overzicht van de verschillende rollen en verantwoordelijkheden van het werkapparaat en het bestuur bijvoorbeeld in de vorm van een directiestatuut.

Het ICSA werkt de persoonlijke competenties verder uit en noemt achtereenvolgens de noodzakelijke eigenschappen van een sportbestuurder: onbaatzuchtigheid, integriteit, objectiviteit, verantwoordelijkheid, openheid, eerlijkheid en leiderschap. De rol van een voorzitter wordt extra aangezet door te stellen dat deze met name verantwoording draagt voor het geven van leiding aan bestuursleden, waardoor ze hun rol bij en verantwoordelijkheden voor de algemene beleidsstrategie van de organisatie naar behoren kunnen vervullen<sup>43</sup>. Nieuwe bestuurders moeten bij hun aantreden goed worden ingewerkt. Deze introductietraining moet uitmonden in een geformaliseerd continu programma, dat gericht is op a) training voor de specifieke bestuursfunctie, maar ook b) een up-to-date houden van de kennis van de algemene ontwikkelingen binnen de sportsector.

Een regelmatig terugkerende, ook interne, evaluatie van het functioneren van het bestuur als team, maar juist ook van de individuele bestuursleden, moet plaats vinden. Reflectie, het in staat zijn het eigen functioneren kritisch te analyseren, zowel op technisch organisatorisch gebied als op situationele en ethische issues en bereikte doelen, kan in drie niveaus worden verdeeld. Het eerste is het technische niveau: efficiency en effectiviteit. Het tweede is het praktische niveau. Hierbij wordt onderzocht hoe middelen om een doel te bereiken ingezet zijn, maar tevens wordt de betekenis van deze zaken geanalyseerd. Kritische analyse is het derde niveau. Hierbij worden morele en ethisch criteria, de grondslag van het oordelen over zaken, nader onder de loep genomen. De vraag of de (bestuurs-)activiteit onpartijdig, rechtvaardig en respectvol naar personen is, komt hier aan de orde (Edwards, 1999: 69).

Voor de individuele invulling van competenties van sportbestuurders is een aspect van governance, het vermijden van belangenconflicten, van groot belang. Het ICSA noemt vier mogelijke conflictgebieden: 1) direct financieel belang, 2) indirect financieel belang, 3) niet-financiële of persoonlijke conflicten en 4) loyaliteitsconflicten. Direct financieel belang is het hebben van direct persoonlijk financieel voordeel, waaronder financieel voordeel van een marktpartij en/of organisatie die, voor het bestuurslid, als tweede partij kan worden gekenmerkt. Als een familielid of medebestuurslid voordeel geniet, is dat indirect belang. De derde conflictsoort is het belang van een vriend en de vierde categorie bestaat uit een belang dat een andere organisatie kan hebben door een primaire plicht die een bestuurslid ten opzichte van die andere organisatie kan hebben. Belangenconflicten kunnen effectieve besluitvorming in de weg staan, het functioneren van het bestuur nadelig beïnvloeden en negatieve publiciteit oproepen (ICSA). Openheid en onafhankelijkheid zijn hiermee als een dominante factor in het totaal van eigenschappen geïntroduceerd. Bij onvermijdelijke belangenconflicten moet er een systeem gehanteerd te worden dat gericht is op effectief management van de belangen die spelen. Bijvoorbeeld zal een bestuurslid in voorkomende gevallen van stemming uitgesloten moeten worden en zullen de overige bestuursleden, die wel stemmen, zich consciëntieus aan de governance-regels moeten houden.

## Hoofdstuk 5. Besturen als Sport in Nederland

### 5.1 Inleiding

Is besturen in de Nederlandse sportwereld wel een sport? En als besturen een sport is, moet dan over amateursport of professionele sport gesproken worden? Afgaand op de vorige hoofdstukken kan niet meer gesproken worden over het besturen in de sport als over iets dat er even bij wordt gedaan en geen of nauwelijks eisen stelt aan degene die de bestuurskamer van een sportbond binnenstapt en achter de bestuurstaaf plaats neemt. Klopt deze conclusie met de door de diverse, van de Nederlandse sportbonden en het NOC\*NSF afkomstige, respondenten gegeven informatie over de Nederlandse sportsector? Wat zijn de invloeden die door bestuurders en directieleden worden gevoeld bij de uitoefening van hun taken en welke consequenties heeft dit voor de competenties die een sportbestuurder in Nederland moet hebben? En wat is de mening van de vertegenwoordiger van het IOC en de voorzitter van de Atletencommissie? Dit hoofdstuk bevat de verwerking van de interviews. In alle gesprekken met vertegenwoordigers van de sportbonden kwamen zowel de interne en als de externe relaties aan de orde<sup>44</sup>.

### 5.2 Commercialisering en sponsoring

Alle bonden hebben met commercialisering en haar gevolgen te maken, maar niet in dezelfde mate. In hoofdstuk 1.5 is een verdeling in categorieën gegeven waarbij het verschil tussen de NTTB enerzijds en de KNVB anderzijds is aangegeven. Qua structuur is dit bij de organisaties terug te vinden. Zoals al eerder aangegeven verloopt de ontwikkeling van organisaties fasegewijs en de sportbonden zijn daarop geen uitzondering. Alle onderzochte bonden hebben, onafhankelijk van de mate waarin ze kenmerken van de commerciële markt vertonen, te maken met de vereniging die een belangrijk fundament binnen de organisatie is en voor de bestuursleden de mandatering bepaalt. Er zijn grote verschillen tussen de bonden en zo ontstaat een gevarieerd beeld en komen alle aspecten en fasen van commercialisering aan de orde.

De KNVB heeft meer dan 1 miljoen leden en heeft een groot werkapparaat dat opgedeeld is in een profsectie en een amateursectie, met ieder een eigen bestuur<sup>45</sup> en directie. De KNVB draagt daardoor alle kenmerken van een bedrijf<sup>46</sup>. De samenwerking tussen beide secties is goed. De KNVB heeft een uitgebreide marketing afdeling. De KNVB heeft veel en grote sponsors die een groot deel van het budget opleveren en voor elke sponsor wordt een sponsorpakket naar wens gemaakt. De KNVB schat in dat ook in de amateursectie het commerciële model belangrijker zal worden. Nu gaat nog 65% van de commerciële activiteiten via de profsectie, maar verwacht wordt dat de amateursectie over drie jaar 40% van de commerciële activiteiten voor haar rekening zal nemen<sup>47</sup>.

De NTTB is een kleine bond met minder dan 50.000 leden en heeft slechts enkele sponsors die weinig geld inbrengen. De NTTB heeft een klein werkapparaat waarbij een betaalde directeur aan het hoofd staat. Er bestaat binnen de NTTB een gevoel dat commercialisering de bond is overkomen. De bond was erg intern gericht. Dit wordt ook aangegeven als verklaring voor de beperkte omvang van het sponsorbeleid. Daar komt overigens wel verandering in, want er wordt gewerkt aan een verandering op dit punt. Er is besloten dat de NTTB zich extern meer zal profileren. Naast de beperkte sponsoring krijgt de NTTB, zoals alle sportbonden, lottogelden via het NOC\*NSF. De NTTB is "volkomen afhankelijk van subsidies" en sponsors zijn eerder symbolisch dan dat ze substantieel geld opleveren. Momenteel wordt er aan een sponsorplan gewerkt, want tot recentelijk was er geen echt beleid op dit punt. De NTTB heeft ook het gevoel dat er onderling tussen de sportbonden concurrentie is bij de werving van sponsors en stelt op te moet boksen tegen meer mediagenieke sporten, die een grotere organisatie hebben en daardoor meer mogelijkheden en kennis hebben het speelveld te betreden.

De KNGU en de KNSB nemen een middenpositie in. Bij de KNGU bestaat grote druk meer sponsors binnen te halen en dit eist een extroverte opstelling van de bond. Probleem hierbij is dat gymnastiek geen erg makkelijke sport is waarmee sponsors veel mediadekking kunnen binnenhalen. Dit levert problemen op. Het belemmert de werving van sponsors. Anderzijds bestaat het risico dat sponsoring tevens een financiële afhankelijkheidsrelatie kan veroorzaken, alhoewel de bestaande sponsors geen invloed op het beleid willen uitvoeren. Bovendien wordt de wereld van gymnastiek niet gevormd door zakenlieden, zoals bijvoorbeeld bij hockey. Toch wil de KNGU zich als een vernieuwende organisatie profileren en gebruikt grote evenementen als moment om sponsors te werven. Er is een project Strategisch Sportmarketing gestart. Aangegeven wordt dat het bestuur de expertise van het

werkapparaat gebruikt als ondersteuning naar de organisatie op alle niveaus. Het bestuur heeft uiteindelijk de macht en is verantwoordelijk<sup>48</sup>.

Commercialisering bij de KNSB was niet tegen te houden. Er bestonden sponsorovereenkomsten met enkele sponsors. Individuele schaatsenrijders verwierven meer sponsors dan de KNSB zelf en de bond verloor haar greep op de verbinding schaatsen - sponsoring. Dit was een probleem: een explosief uitbreidend bedrijfsmatig gevoerd onderdeel, de topsport, binnen een verenigingsstructuur die door amateurs en vrijwilligers wordt geleid. Dit was een grote uitdaging: er is eigenlijk een oude en een nieuwe bond en dit is een voortdurend punt van aandacht. Sponsors hebben in zoverre invloed dat ze verwachten dat de KNSB als organisatie professioneel optreedt. Dat betekent dat de bond een marketingbeleid moet hebben. Daarin zit een vierjaarlijkse cyclus. Een van de aandachtspunten is dat er geen conflicten mogen ontstaan tussen de belangen van de verschillende sponsors. Inhoudelijke invloed op het algemene beleid hebben de sponsors niet<sup>49</sup>.

Alle respondenten geven aan dat ze met de media te maken hebben. Vaak fungeren de media als bron van financiën. Voor de KNVB is dit het duidelijkst. Voetbalrechten worden verkocht aan televisiestations en brengen grotere sommen geld binnen. Voor de KNGU was dit ook een mogelijke bron van inkomsten, maar een project waarbij zeven wedstrijden op de televisie zouden komen, kon geen doorgang vinden, want de startfinanciering kwam niet rond. Voor de KNSB verliep een dergelijk project succesvoller en zorgde voor inkomsten. Bij de NTTB wordt met behulp van een extern bureau een mediaplan opgezet, want de bond is tot nu toe niet erg actief geweest op dit punt.

### 5.3. Professionalisering

De commercialisering stelt nieuwe eisen aan sportbonden. De sportbonden moeten, willen ze mee kunnen gaan met deze ontwikkeling, professionaliseren. Dit heeft een aantal consequenties: een deskundiger bestuur en veelal een betaald werkapparaat. De verhouding tussen het bestuur en het werkapparaat komt in een aparte paragraaf (5.5) aan de orde.

De NTTB is, zo stelt de respondent, lang onzichtbaar geweest binnen de sportsector<sup>50</sup>. De oorzaak lag mede bij het faillissement, waardoor er grote interne problemen waren die alle aandacht opslokten. De mate waarin professionalisering is doorgevoerd, wordt overigens overschat. Bonden willen dat wel en maken plannen, maar de uitvoering staat (soms) nog aan het begin van een lang traject. De NTTB is in 2006 gestart met een professionaliseringstraject. Dit betekent echter niet dat het werkapparaat vergroot is. Er wordt vooraleerst geconcentreerd op verbetering van de huidige structuur. Er wordt hard gewerkt aan een nieuw beleidsplan dat met alle niveaus van de NTTB wordt besproken voordat het aan de bondsraad, het hoogste orgaan in de NTTB, wordt voorgelegd. Het bestuur is zich bewust van deze situatie en heeft daarom een directeur aangesteld die gericht is op verandering en verbetering.

De KNGU vindt goed governance geen voorwaarde voor professionalisering. "Professionalisering gebeurt door het aantrekken van medewerk(st)ers, in de beleidsformulering en door beleidsmatige strategieën uit te zetten"<sup>51</sup>. De directie heeft gedelegeerde bevoegdheden vanuit het bondsbestuur en het bondsbureau is ondersteuning voor de vrijwilligers. Het is duidelijk dat het bestuur van de KNGU niet op afstand van het werkapparaat staat. De KNGU heeft een structuur analoog aan het Openbaar Bestuur. "De positie van het bestuur is als het college van burgemeester en wethouders. De directeur heeft de positie van gemeentesecretaris. De bondsvergadering is de raadsvergadering"<sup>52</sup>. Andere systemen zijn vaak te veel gericht op een bedrijfsmatige aanpak. "Dat zou een voorwaarde zijn voor professionalisering"<sup>53</sup>. Daar is de respondent het niet mee eens. De sportbond is bijna een publieke organisatie, ook doordat de verenigingen lid zijn. De leden kiezen een bestuur, aan hen moet het werkapparaat ook verantwoording afleggen.

Bij de KNSB moet de beleidsuitvoering bij de professionals komen te liggen. Via een controlcyclus wordt verantwoording afgelegd: het bestuur staat op afstand. Dit vereist een professioneel werkende op de taak berekende werkorganisatie en zover is het nu nog niet helemaal. Daardoor wordt door het bestuur nog wel het een en ander aan uitvoerend werk gedaan, maar zodra de werkorganisatie compleet is, zal dit veranderen<sup>54</sup>. Het instrument dat wordt gehanteerd, is de controlcyclus die door het bestuur wordt vastgesteld en gehanteerd. Het Algemeen Bestuur (AB) legt verantwoording af aan het Bondscongres: het controleert het AB. De verwachting is niet dat de KNSB met besloten vennootschappen (BV) gaat werken. Er zullen wel secties komen. Bestuursleden hebben aandachtsgebieden, maar geen echte portefeuille, er is 1 bestuurslid per sectie met een vervanger.

Naast het bestuur participeert een directeur in de controlcyclus. De eilandstructuur kan zo doorbroken cq. zo klein mogelijk worden. Bestuursleden worden dan wel bij de controlcyclus betrokken, maar hebben geen rol in de directe uitvoering. Duidelijk wordt dat commercialisering en professionalisering met elkaar verbonden zijn. Dit mag echter niet ten koste gaan van de vereniging waar veel mensen actief zijn<sup>55</sup>.

Bij de KNVB is een groot werkapparaat actief met twee businessunits: betaald en amateurvoetbal. De professionalisering betekende uiteindelijk zelfs dat bij de sectie betaald voetbal een betaalde directeur in de plaats gekomen is van een onbetaald bestuur. Er is een Raad van Toezicht van vier personen aangesteld, die in vergaderingen met het hoofdbestuur als bestuur van de sectie betaald voetbal optreedt en deze Raad van Toezicht moet zich op de Algemeen Ledenvergadering (ALV) verantwoorden voor het beleid van de sectie betaald voetbal. Door deze constructie is er een eenhoofdige directie bij de sectie betaald voetbal, waardoor snelle besluitvorming mogelijk is geworden. In die zin lijkt deze sectie veel op een commercieel bedrijf met een eenhoofdige directeur, geen eigenaar/directeur omdat de eigendom via de Raad van Toezicht loopt naar de ALV, en is dus een bestuur op afstand bij de sectie betaald voetbal. De amateursectie heeft een bestuur bestaand uit tien personen. Er is een directeur amateurvoetbal aangesteld die hoofd is van het werkapparaat van de sectie amateur voetbal. "Het bestuursmodel is opgeschoven van uitvoerend naar toezichthoudend. Dat ging niet zonder slag of stoot"<sup>56</sup>. De samenwerking tussen de secties is goed. Er is weinig overloop tussen de beide secties, mede omdat er toch wel een verschil is tussen het karakter van beide secties.

#### **5.4. Werving bestuursleden**

Alle respondenten geven aan dat de toegenomen eisen qua deskundigheid van bestuursleden het effect hebben gehad, dat er bij de zoektocht naar bestuursleden gelet wordt op de algemene kennis van sport waar dat kan en relevant is en dat altijd ervaring in besturen een eis is, maar dat dit belangrijker dan vroeger is.

Specifieke deskundigheid is een criterium als geworven wordt op specifieke functies binnen het bestuur: voorzitter, secretaris en penningmeester. Als voorzitter fungeren bij twee van de vier bonden (ex-)burgemeesters. Er wordt door deze twee respondenten aangegeven dat hun ervaring in het Openbaar Bestuur van groot belang is bij de uitoefening van hun functie. Het niet komen uit de sportsector kan het voordeel hebben van niet gebonden zijn. Die sportgebondenheid kan een probleem opleveren met onafhankelijkheid. Dit geldt des te meer als een kandidaat bestuurslid afkomstig is uit een specifieke sectie van de bond, omdat dan het gevaar bestaat dat dit botst met de belangen van andere secties. Bij de KNGU was dit een punt waar rekening mee is gehouden. Volgens de voorzitter lijkt de structuur van de KNGU ook op de structuur van het Openbaar Bestuur met een College van B&W, raad en ambtelijke apparaat.

De kring waaruit bestuursleden worden geworven is variabel en vertoont geen specifieke kenmerken. Er wordt zowel gesteld dat er gezocht is naar mensen binnen de sportsector als mensen buiten de sportsector, waarbij algemene deskundigheid op bestuursgebied een eerste basisvaardigheid is was. Binnen de NTTB is het op dit moment niet gebruikelijk dat er extern gescout wordt<sup>57</sup>. Bij de KNGU is gewoonlijk het bestuur belast met de voordracht van een kandidaat. De bondsvergadering bepaalt of iemand gekozen wordt. Het komt echter ook voor dat je elkaar kent: "zo werkt het bij besturen in sportbonden"<sup>58</sup>. De respondent van het NOC\*NSF geeft aan dat gestreefd wordt naar een gevarieerde samenstelling van het bestuur, "we hoeven niet met elkaar op vakantie, we moeten bestuurlijk met elkaar overweg [...] het mooiste is als een functiegebonden kwaliteit gecombineerd met een sportleven aanwezig is bij een kandidaat"<sup>59</sup>. Wel wordt aangegeven dat in het eigen netwerk wordt gezocht. Er is bij het NOC\*NSF nog nooit een open sollicitatieprocedure geweest, maar dat zou op zich wel kunnen. Wel worden de bonden vroegtijdig op de hoogte gesteld van de aanstaande vacature en krijgen zo de gelegenheid mensen voor te dragen. De respons is overigens tegenvallend. Algemeen wordt aangegeven dat bij de zoektocht naar (kandidaat-)bestuursleden rekening gehouden wordt met veranderingen die gekoppeld zijn aan de ontwikkelingsfase waarin een sportbond verkeert.

## 5.5. Bestuur en werkapparaat

De verhouding van het bestuur met het werkapparaat kan het risico met zich meebrengen dat de macht lijkt te verschuiven van het bestuur naar het betaalde werkapparaat. De sportbonden zijn zich hiervan bewust.

De kennisvoorsprong die het werkapparaat zou hebben, ziet de KNGU niet als een probleem, maar als een gegeven. Hierdoor is een goede informatie uitwisseling van groot belang, want dan worden misverstanden voorkomen en blijft iedereen op de hoogte. Uiteindelijk blijft het bestuur verantwoordelijk en heeft het mandaat het beleid(-skader) vast te stellen. Het bestuur wordt aangesproken op de rol die het werkapparaat in de praktijk vervult. Veel vrijwilligers wensen niet aangestuurd te worden door een werkapparaat dat zich te openlijk manifesteert als deskundig en deskundiger dan de vrijwilligers. Van belang is dat duidelijk wordt dat een bond zich niet uitsluitend concentreert op topsport, maar ook de breedtesport ondersteunt. Daar zitten de vrijwilligers en dat is de bron voor kampioenen.

Bij de NTTB is momenteel vanwege een incompleet bestuur de samenwerking tussen het bestuur en de werkorganisatie zeer nauw. Het bestuur is, zoals eerder aangegeven, samen met de werkorganisatie bezig met een opbouwactie. Elkaars deskundigheid wordt erkend en benut.

Bij de KNSB wordt gewerkt aan een formalisering van de verhouding bestuur – directie via een directiestatuut. Er zijn echter nog zo veel andere dringende zaken dat regeling van dergelijke formele verhoudingen niet de allerhoogste prioriteit heeft.

De KNVB is de facto gecommmercialiseerd. Dit geldt zeker voor de sectie betaald voetbal, maar eveneens in hoge mate voor de amateursectie en wat betreft deze laatste wordt verwacht dat dit zal toenemen. De ideeën die leven bij het bestuur en de directie van de amateursectie, komen grotendeels overeen. De toenemende noodzaak zaken op professionele basis te regelen, is hiervan de oorzaak. Het betekent wel een verandering van opstelling van het bestuur. Er wordt meer afstand tot het werkapparaat genomen zonder overigens afstand te doen van de eindverantwoordelijkheid van het bestuur voor het gevoerde beleid. De sectie betaald voetbal heeft, zoals eerder gesteld, alle kenmerken van een commercieel bedrijf met een directeur en Raad van Toezicht. Gesteld wordt dat dit systeem praktisch is en dat de achterban dit een prima structuur vindt<sup>60</sup>.

## 5.6 Governance

Governance is een discussiepunt bij alle bonden, maar de mate waarin de Code Goed Sportbestuur invloed heeft, varieert. Volgens enkele respondenten is dit mede toe te schrijven aan het feit dat ze intern nog zoveel zaken moeten regelen, dat een, in de ogen van sommigen, van buiten afkomstig document extra zaken vraagt waar op dit moment niet altijd even veel aandacht en tijd voor kan zijn.

De KNVB is, via de deelname aan de commissie Loorbach van de voorzitter van de sectie amateurvoetbal, nauw betrokken bij de ontwikkeling van de Code Goed Sportbestuur. De voorzitter van de commissie Loorbach heeft al in 2003 aangegeven dat de sectie betaald voetbal beter de Code Tabaksblat kan toepassen, omdat voetbalbedrijven al commissarissen hebben voor het toezicht<sup>61</sup>. De sectie betaald voetbal heeft met name de zittingsduur van bestuursleden strak met een maximum periode en duur geregeld. Dit is iets waarvan binnen de sectie amateurvoetbal nog geen sprake is en dit is daar nu een punt van discussie<sup>62</sup>. Zowel de voorzitter als de directeur van de sectie amateurvoetbal geven aan dat dit geen eenvoudige discussie is. Een van de zaken die een rol spelen in de discussie, is het pakket aan voordelen dat verbonden is met het bestuurslidmaatschap<sup>63</sup>. Daarnaast wordt aangegeven dat binnen een traditionele vrijwilligersorganisatie geen sprake is van regelmatige beoordelingsgesprekken, terwijl er wel door middel van verkiezingen bestuursleden weggestemd zouden kunnen worden bij niet functioneren.

De respondent van de KNGU spreekt genuanceerd over de Code Goed Sportbestuur en vindt governance een hype. Deze komt van 'buiten' de KNGU en de bond heeft meer last dan gemak van de aanbevelingen. De KNGU heeft er niet specifiek iets mee gedaan, omdat de Code niet voor alles toepasbaar is binnen de KNGU. De bond heeft dan ook niet meegedaan met de Nulmeting. Hij zegt dat "de aanbevelingen mogelijk meer iets betekenen voor de kleine bonden of grote commerciële bonden"<sup>64</sup>. Toch blijkt tijdens het gesprek, dat veel aanbevelingen direct of indirect terug zijn te vinden in het beleid van de KNGU. Overigens wordt wel aangegeven dat niet alles vastgelegd hoeft te

worden: “per situatie wordt gekeken hoe gehandeld dient te worden [...] bestuursleden worden aangesproken op hun gedrag en per situatie wordt beslist. Daar is geen reglement voor nodig. Het bestuur moet transparant handelen en niet in een ivoren toren zitten”<sup>65</sup>.

In de Contourennota *IJzersterk & Baanbrekend* stelt de KNSB dat er een organisatiestructuur met duidelijk afgebakende verantwoordelijkheden tussen de diverse geledingen binnen de KNSB moet zijn. Voorts wordt als basis voor het bestuurlijk functioneren de Code Goed Sportbestuur gehanteerd<sup>66</sup>. Een van de respondenten stelt, dat governance in de vorm van de Code Goed Sportbestuur wel belangrijk is, maar het moet wel passen bij de fase waarin een bond zich bevindt<sup>67</sup>. Als een bond zich in een opbouw of herstructureringsfase bevindt en al beschikt over formele regels betreffende governance in de vorm van statuten en andere regels, betekent het exact invoeren en naleven van een code een extra druk op de tijd van bestuur en werkapparaat<sup>68</sup>. Het is niet altijd mogelijk ook zoiets er op dat moment nog bij te doen. Het kan echter ook een hulpmiddel zijn als een bond hervormt en zo kan zowel de organisatie als governance in een keer verbeteren. De Code speelt niet op verenigingsniveau: men is te druk met wedstrijden en moet overleven. Op bondsniveau wordt nu actief gewerkt aan een directiestatuut en dit betekent dat er wel over wordt nagedacht en gesproken. Dit betekent echter niet dat de KNSB bezig is de statuten en dergelijke te herschrijven. De voorbeeldfunctie van het bondsbestuur is in die zin wel belangrijk, maar lokaal spelen andere zaken<sup>69</sup>.

De NTTB stelt dat het rapport van de commissie Loorbach op het juiste moment kwam. “We nemen de commissie Loorbach wel als leidraad, maar we zijn er nog niet”<sup>70</sup>. De Code Goed Sportbestuur wordt binnen de NTTB als gids gezien, die mede de basis vormt voor toekomstig beleid. Ook bij de NTTB speelt de discussie over de bestuurstermijnen en daaraan gekoppelde leeftijden van bestuursleden. Nu mag nog “iedereen zitten zolang als zij willen”<sup>71</sup>.

Volgens alle respondenten heeft het NOC\*NSF bij governance een voorbeeldfunctie en dat legt wel verplichtingen op. Bovendien heeft de Commissie Loorbach haar opdracht van het NOC\*NSF gekregen. Die voorbeeldfunctie brengt, volgens de respondent van het NOC\*NSF wel risico's met zich mee en men is zich dat bewust. Als dan afgeweken wordt van vastgestelde procedures, zoals bijvoorbeeld bij de zittingstermijn van de huidige voorzitter, moet dat wel volgens de regels, via de ALV, verlopen en transparant zijn. De respondent van het NOC\*NSF geeft aan dat governance belangrijk is. Het is wel iets dat uit het buitenland, met name de Angelsaksische landen, komt. De zinsnede *'pas toe of leg uit'* is terecht, want “je hebt ook je eigen verantwoordelijkheid”<sup>72</sup>. Het moet niet zwart-wit geformuleerd zijn, “daar zou ik tegen zijn”<sup>73</sup>. Als een organisatie iets niet toepast moet dat wel uitgelegd en beargumenteerd worden.

## **5.7 Beleidsomgeving sportbonden**

De besturen van de sportbonden functioneren niet in een vacuüm en hebben te maken met invloeden vanuit hun omgeving. Zoals in figuren 4 en 6 weergegeven, kan deze in twee categorieën opgedeeld worden: de sportomgeving en de niet-sportomgeving. De eerste categorie bestaat uit een interne en een externe omgeving. De interne sportomgeving bestaat uit het werkapparaat en de sportverenigingen. De tweede categorie, de externe sportomgeving, bestaat uit de andere nationale sportbonden, de ‘eigen’ internationale sportorganisatie, het NOC\*NSF en het IOC. De niet-sport omgeving bestaat uit overheden (nationaal en internationaal), sponsors en de media. In het onderzoek is aan deze categorieën aandacht besteed en zijn de respondenten hierover bevraagd. Het functioneren van de sportbonden wordt door alle stakeholders beïnvloed en de bestuursleden moeten hiermee om kunnen gaan. In dezelfde categorie valt ook de invloed van individualisering die vanuit de maatschappij door de sportsector gevoeld wordt.

### **5.7.1 Sportbonden en NOC\*NSF**

De Nederlandse sportbonden werken samen in het NOC\*NSF en hebben vertegenwoordigers in het bestuur. De rol van het NOC\*NSF is tweeledig: samenbrengen en ondersteunen van de Nederlandse sportbonden en organiseren van de Nederlandse afvaardiging naar de Olympische Spelen.

De respondent van het NOC\*NSF ziet het NOC\*NSF als een brancheorganisatie en vergelijkt de opzet en taak met die van cultuurbeheer<sup>74</sup>. De taak die de organisatie heeft is velerlei: het stimuleren van de onderlinge binding tussen de nationale sportbonden, het verband tussen topsport en breedtesport bevorderen, vertegenwoordigende contacten met de overheid en de media. Daarnaast is het NOC\*NSF de organisatie die namens de Nederlandse sportsector de contacten met het IOC onderhoudt. Het NOC\*NSF krijgt een groot deel van haar inkomsten uit sponsorgelden. De sponsoring



is niet uitsluitend in de vorm van financiële middelen, maar ook in de vorm van diensten die geleverd worden. Voorts loopt een deel van de sportfinanciering die afkomstig is van de overheid via de organisatie en vervult de organisatie een rol bij de verdeling van de gelden van de Lotto/Toto. Daarnaast ontvangt de organisatie ook gelden van het IOC. Zowel de financiering van de eigen organisatie als de verdeling van de gelden bestemd voor de sportbonden, loopt via deze procedure. Die verdeling vindt plaats door middel van enkele commissies waar vertegenwoordigers van de sportbonden zitting in hebben. De respondent geeft aan dat de ambities met betrekking tot de sport bij het NOC\*NSF heel hoog liggen. Dat brengt het gevaar met zich mee dat dit in de media domineert en zo de indruk wordt gevestigd dat topsport overheerst. Van belang is aan te geven dat het NOC\*NSF weliswaar stelt dat de Nederlandse sport tot de top van de Olympische wereld wil behoren, maar dat de grondslag daarvan is dat de breedtesport voldoende ondersteund wordt. Een bestuurslid moet daarom oppassen niet in het optreden naar buiten in soundbytes te vervallen. Ook breedtesport is van groot belang. Een probleem binnen de Nederlandse sportwereld is dat er grote verschillen bestaan in de omvang en organisatie van sportbonden en dat daardoor het op een lijn brengen van de bonden niet altijd eenvoudig is.

Sportbonden moeten zich binnen de omgeving strategisch positioneren. De onderlinge contacten tussen de bonden vinden voornamelijk plaats binnen het kader van het overleg rondom de ALV van het NOC\*NSF. Voorts wordt deelgenomen aan het directeurenoverleg. Blijkens de respondent van de NTTB wordt door sommige bonden een verschil in benadering van de sport gevoeld tussen de bonden en het NOC\*NSF. Dit wordt verklaard door het feit dat de sportbonden met vrijwilligers werken en dat veel bonden een beperkt werkapparaat hebben. De bonden zijn voor een groot deel van hun organisatie afhankelijk van die vrijwilligers. Het NOC\*NSF heeft geen vrijwilligers maar een betaald werkapparaat. Sportbonden die geen of een klein werkapparaat hebben<sup>75</sup> en grotendeels afhankelijk zijn van vrijwilligers, zoals de NTTB, hebben dan een kennis- en capaciteitsachterstand<sup>76</sup>. De eisen die het NOC\*NSF aan de bonden stelt zijn daardoor niet altijd haalbaar.

Ondanks het feit dat wordt aangegeven dat het werk van de Commissie Loorbach op het juiste moment kwam, wordt door de NTTB tevens aangegeven dat er van verschillende bonden kritiek kwam op de nulmeting. "Er werd wel heel veel druk gelegd op de bonden om dit (Code Goed Sportbestuur) heel snel te implementeren, maar je moet bedenken dat het heel ingrijpende veranderingen in een vrijwilligerstructuur zijn. Dat krijg je er niet even zo doorheen<sup>77</sup>. Bovendien week het NOC\*NSF zelf ook af van de aanbevelingen met betrekking tot de zittingstermijn van bestuursleden in de Code Goed Sportbestuur<sup>78</sup>. Het NOC\*NSF is een organisatie van en voor de bonden en moet zich, in de visie van het NTTB, dienstverlenend en als voorbeeld opstellen. Dit is met name van groot belang als bonden problemen hebben. De bonden verwachten dan dat ze ondersteund worden door het NOC\*NSF en de afstemming van aanbod aan vraag is wel eens lastig. Aan de andere kant is het van belang dat een sportbond zich heel duidelijk manifesteert bij het NOC\*NSF, maar de relatie met de accountmanagers van het NOC\*NSF mag niet geleid worden door een piepsysteem.

De KNGU geeft aan dat het beleid van het NOC\*NSF veel invloed heeft op de KNGU. Omdat het NOC\*NSF veel aandacht geeft aan subsidies van topsport, is dat nadelig voor de KNGU dat een beperkt topsportbeleid heeft. De KNGU vindt dat het NOC\*NSF soms paternalistisch optreedt en verklaart dit door het feit dat het NOC\*NSF uitsluitend over hoogopgeleide deskundigen beschikt. Op zich wordt sturen op kwaliteit wel gewaardeerd, maar niet iedere bond verkeert in dezelfde positie en het is niet voor iedere bond in gelijke mate noodzakelijk. Een van de diensten die het NOC\*NSF in de ogen van de KNGU zou kunnen bieden aan de sportbonden is ondersteuning bij het inwerken van nieuwe bestuursleden. De verdeling van de toto/lotto gelden door het NOC\*NSF is een punt waarover de respondent genuanceerd denkt. Het is de vraag of de verdeling van deze gelden gedaan moet worden via een organisatie die zelf ook begunstigde van de toto/lotto gelden is. Overigens bestaat wel de indruk dat de verdeling op zich netjes verloopt. Het is "solidair dat de toto/lotto gelden rechtstreeks naar de bonden gaan"<sup>79</sup>. Hoewel bij het NOC\*NSF een ALV met vertegenwoordigers van de sportbonden, die het beleid beoordelen, actief is, is de respondent niet positief over het feit dat het NOC\*NSF geen orgaan wil dat het NOC\*NSF controleert.

De KNSB stelt dat het NOC\*NSF een coördinerende en ondersteunende rol moet vervullen binnen de Nederlandse sportwereld. De breedtesport is daarbij van groot belang. De nadruk op het behalen van een top tien plaats binnen de internationale sportwereld wekt de indruk dat de breedtesport minder belangrijk zou zijn. Op zich is die top tien plaats niet slecht, maar de Nederlandse sporter wil niet dat alles daaraan ondergeschikt gemaakt wordt, die wil gewoon sporten. Bonden kunnen veel van elkaar

leren en die kennis moet gedeeld worden en dat moet door het NOC\*NSF gefaciliteerd worden. Dit betreft ook zeker het ondersteunen en opleiden van bestuurders. Hier kunnen de bonden overigens ook zelf zaken doen. Ze kunnen partners zoeken en dit samen regelen, maar hier is ook een taak weggelegd voor het NOC\*NSF. De centrale rol van het NOC\*NSF is goed en moet benut worden door de bonden. Doordat de KNSB zelf veel sponsors heeft, is ze financieel onafhankelijker dan sommige andere bonden, maar ze ondervindt wel concurrentie van het NOC\*NSF bij het zoeken naar sponsors en is daar niet gelukkig mee. "Wij zijn de sportbonden en het NOC\*NSF is geen sportbond"<sup>80</sup>. Door deze ontwikkeling wordt commercialisering versterkt en dit is dus een punt van overleg tussen bonden en het NOC\*NSF.

Tussen de bonden is wel een zekere mate van solidariteit. Er is regelmatig overleg op het niveau van de werkorganisaties, maar tussen de besturen minder. De directeur van de KNSB is, toen er problemen waren, wezen kijken bij de KNVB en de Wielrenunie, maar toen bleek ook dat sommige zaken uniek zijn voor bonden. Toch ga ja dan eerder naar de KNVB met vragen over bijvoorbeeld professionalisering zoals "in een groot bedrijf om te zien hoe je dit moet aanpakken"<sup>81</sup>. Maar alles kan niet een-op-een over worden genomen. Het governance verhaal kwam top-down vanuit het NOC\*NSF. Toch was het aanleiding voor discussie binnen de KNSB. "We hadden overigens wel het gevoel dat we alles al deden"<sup>82</sup>.

Over de relatie met het NOC\*NSF is de KNVB vrij duidelijk. De voetbalbond heeft een sterke positie ten opzichte van het NOC\*NSF. Financieel is de KNVB onafhankelijk en organisatorisch is ze erg sterk en deskundig. Er is een maal per jaar bestuursoverleg met het NOC\*NSF. De KNVB is in zekere mate concurrent van het NOC\*NSF op het gebied van kennis en faciliteiten. Bovendien zit de KNVB centraler in het land en dat is voor andere bonden die gebruik zouden willen maken van de faciliteiten, zoals het sportcentrum, makkelijk. De KNVB overlegt hierover met het NOC\*NSF want dubbeling is niet goed. "Het NSF-deel van het NOC\*NSF zou je ook door bonden kunnen laten doen, met name de meer professionele bonden"<sup>83</sup>. Gesteld wordt dat de ALV van het NOC\*NSF niet veel invloed heeft. "De bonden regelen veel"<sup>84</sup>. De grote bonden voelen wel solidariteit met de kleine bonden en bieden hen ook faciliteiten aan. "Tot voor kort was elke vorm van samenwerking ondenkbaar, ook voor ons. We hadden de arrogantie van de grootste, die geen belangstelling heeft voor dat marginale gerommel van de kleintjes. Maar ook in dit opzicht hebben we een ontwikkeling doorgemaakt. We willen onze expertise en ons professioneel apparaat nu ook aanbieden aan andere bonden. Wij drukken daarmee onze overheadkosten, en onze partners kunnen zich op hun kerntaken richten"<sup>85</sup>. De bestuurders hebben contact via voorzitters van andere bonden en dan wordt de directeur er ook bijgevraagd. Contacten zijn overigens vaak toeval.

### **5.7.2 Sportbonden en de overheid**

De sportbonden hebben allemaal met de overheid te maken. De overheid financiert steeds meer op projectbasis en niet meer op structurele basis. Enkele bonden melden dat deze verandering een gevaar kan zijn voor de breedtesport. De projectmatige financiering heeft echter anderzijds betekent, dat bonden via landelijke projecten de door hen gevoelde verantwoordelijkheid met betrekking tot promotie van gezonder en, in hun ogen, sportiever leven, vorm hebben kunnen geven.

De respondent van het NOC\*NSF meldt dat er twee maal per jaar overleg met de staatssecretaris van VWS is. Op directieniveau is er maandelijks overleg. De verhoudingen zijn goed. Het is van belang dat bestuursleden een netwerk binnen de politiek in Den Haag hebben.

De NTTB heeft de beleidsveranderingen die vanuit het ministerie van VWS zijn doorgevoerd nauwelijks opgemerkt. Dat is "redelijk shocking"<sup>86</sup>. Dit is te wijten aan de interne problemen. Het is van groot belang dat het bestuur en de werkorganisatie werkt aan een goede relatie met het ministerie, want ook daar kan subsidie aangevraagd worden en dat is noodzakelijk.

De KNSB vindt dat VWS afstandelijk is en zich terugtrekt. Er is minder geld en minder projecten die rechtstreeks naar de bonden gaan. Via de decentrale overheden die nu geld krijgen voor activiteiten die met sociale cohesie en gezondheid te maken hebben, zou wellicht iets gedaan kunnen worden. De KNSB denkt in het kader van de WMO op gemeentelijk niveau de sport een rol te kunnen geven.

De KNGU heeft de indruk dat de overheid op korte termijn zaken wil regelen. VWS heeft een deel van de bodem uit de sportsector gehaald, door subsidies via een andere systematiek te verlenen. Op zich is werken op projectbasis niet slecht, maar het is moeilijk deskundige mensen daarvoor te krijgen. "Het

is niet vanzelfsprekend dat mensen van baan veranderen voor een periode van enkele jaren, terwijl ze om allerlei redenen financiële zekerheid willen, zeker als je een gezin hebt<sup>87</sup>. Sport is een belangrijk fundament van sociale cohesie en dat betekent dat continuïteit verzekerd moet zijn. De bonden kunnen die leveren, maar er is voor gekozen sportactiviteiten via andere kanalen te stimuleren. Bepaalde sporten, bijvoorbeeld in de vorm van schoolgym, zouden wel moeten blijven bestaan want anders valt die infrastructuur weg. De KNGU staat aan het begin van de bewegingsloopbaan van alle mensen. Dat is lastig duidelijk te maken en is blijkbaar een keuze die door de politiek is gemaakt.

De KNVB “spelt geen verstoppertje”<sup>88</sup> en gaat naar Den Haag om de plannen die er zijn te presenteren. De KNVB voert voor het ministerie van VWS de regie bij de stimulering van sport op lokaal niveau. De overheid wil de KNVB graag benutten voor de stimulans van de maatschappelijke samenhang. Bij die activiteiten schakelt de KNVB ook andere bonden in als die in een wijk van een gemeente beter vertegenwoordigd zijn dan de voetbalbond. Uiteindelijk gaat het om het doel dat bereikt moet worden en de KNVB wil daar graag op af gerekend worden.

### **5.7.3 Sportbonden en de internationale sportwereld**

De sportbonden hebben te maken met de internationale sportwereld. Alle respondenten geven aan dat de contacten met betrekking tot de Olympische Spelen via het NOC\*NSF lopen. De sporters die op dat niveau actief zijn worden via de bonden ‘geleverd’ omdat het NOC\*NSF geen sportbond is met leden die actief zijn als sporter. Enkele respondenten geven aan dat er voortdurend overleg gaande is over de wijze waarop de Nederlandse afvaardiging naar de Olympische Spelen wordt samengesteld en welke organisatorische maatregelen daaraan gekoppeld zijn.

Alle bonden hebben op internationaal niveau contact met hun eigen internationale sportorganisaties. De KNVB geeft aan dat internationale kontakten van groot belang zijn. Als een bond een vertegenwoordiger in het bestuur van een internationale sportorganisatie heeft, betekent het dat de betreffende bond erg veel extra informatie eerder en anders krijgt en “dat is goud waard”<sup>89</sup>. Contact met andere bonden wordt benut voor de uitwisseling van ervaringen.

De KNGU voert verschillende argumenten aan waarom een bond internationaal actief zou moeten zijn. Aansprekende grote kampioenschappen zijn, als de bond er in slaagt deze naar Nederland te krijgen, goed voor de exposure van de sport op zich. De achterban kan zien wat de sport betekent, sporters kunnen in eigen land laten zien wat ze op internationaal niveau waard zijn, de medewerkers doen ervaring op en de bond verkrijgt prestige als het evenement goed is georganiseerd. Het is van belang dat het bestuur zich beweegt op dat internationale niveau om informatie uit te wisselen en evenementen naar Nederland te halen.

De NTTB is mede door de problemen niet erg actief op het internationale niveau. Contacten lopen via de topsportcoördinator.

De KNSB is op het internationale niveau vertegenwoordigd. Het is van belang dat de bond in de internationale lobby meedoet. Een stevige nationale basis voor het international werk is essentieel. Een bond kan zich onderscheiden als internationale toernooien worden binnengehaald. Op internationaal niveau wordt ook met secties gewerkt en kennis van wat zich in een sectie afspeelt, is een vereiste als de bond er in wil slagen iemand in het internationale bestuur te krijgen. Er wordt nationaal naar een geschikte kandidaat gezocht en internationaal gesondeerd voordat een kandidaat naar voren wordt geschoven. Hier is de lobby erg belangrijk.

### **5.8 Individualisering**

Alle bonden en het NOC\*NSF melden dat ze de invloed van de individualisering merken. Het heeft vooral consequenties voor de breedtesport. “Er zijn meer fietsers die buiten de bond fietsen”<sup>90</sup>. De breedtesport heeft daaronder te lijden. Lidmaatschap van een sportvereniging brengt verplichtingen en verantwoordelijkheden met zich mee en niet iedereen staat daar voor open.

De KNGU stelt dat zoeken van bestuursleden voor 5 districten slechts in 2 gevallen tot een succesvolle afloop heeft geleid en dat is nu dus ook nog een probleem. “Je hebt in ieder geval geen keus, je bent afhankelijk van wie zich beschikbaar stelt”<sup>91</sup>. Gevraagd naar een mogelijke oorzaak, wordt gesteld dat mensen in hun vrije tijd een veelheid van aanbod van leuke dingen hebben. “Niet meer de saaie zaken doen, want dat is niet leuk. De hele maatschappij is gestresst en ’s avonds op

pad gaan voor een vrijwilligersorganisatie is minder aantrekkelijk<sup>92</sup>. De sportdeelname bij verenigingen die niet op alle momenten van de dag sport kunnen aanbieden loopt terug.

Bij de KNSB is deze invloed ook merkbaar het wordt gezien als een algemeen maatschappelijk probleem. Het ledental loopt terug en er moeten nieuwe activiteiten komen om mensen terug te winnen. Het gaat om de betrokkenheid van de leden. De KNSB ziet het als haar taak de verenigingen te helpen en te adviseren hoe ze mensen enthousiast kunnen krijgen en houden voor schaatsen. Helpen met scheppen van een omgeving waar mensen graag naar toe komen. Maar schaatsen heeft wel een probleem: beperkte toegang in verband met de tijden dat ijsbanen beschikbaar zijn. Breedtesport moet daarom met nieuwe manieren komen om sport in de breedte op een andere manier te doen. "Je moet partners zoeken: sportraden en huizen voor de sport. Verenigingen moeten vraaggericht gaan werken. Ze moeten naar buiten gaan en zoeken naar extra geld om dit eventueel te realiseren"<sup>93</sup>.

De NTTB stelt dat met "de wijze waarop wij onze sport nu aanbieden, we niet meer kunnen voldoen aan de individuele wensen van de sporter. Mensen worden steeds individueler. Het liefst hebben we allemaal het concept van fitness-scholen, waarbij je gewoon kunt binnenlopen als het je schikt. En er zijn heel veel tafeltennisverenigingen die daar heel veel moeite mee hebben [...] er zit geen flexibiliteit in"<sup>94</sup>.

## **5.9 Competenties sportbesturen**

De respondenten benadrukken veelal dat de collectieve competenties een samensmelten van de individuele competenties zijn. Toch zijn er enkele zaken die specifiek collectief zijn. Door enkele respondenten worden parallellen getrokken met competenties van bestuurders in het Openbaar Bestuur.

### **5.9.1 Individuele competenties**

Bij de KNSB is belangrijk dat bestuursleden kunnen luisteren en besluiten nemen die het doel van de organisatie dienen. Voor bepaalde functies, zoals bijvoorbeeld de functie van de penningmeester, is het van belang dat een (kandidaat-)bestuurslid specifiek deskundig is op dat terrein. De voorzitter, secretaris en penningmeester worden in functie benoemd en zijn specifiek deskundig op het terrein van hun functie. De andere leden van het bestuur zijn generalisten<sup>95</sup>. Dit neemt niet weg dat er individuele competenties zijn die voor alle bestuurders gelden. Van belang is dat bestuursleden zich realiseren dat ze het bestuur van een vereniging vormen en dus ook aandacht schenken aan de vereniging: ze moeten kunnen luisteren<sup>96</sup>. Ze moeten transparant zijn in hun handelen.

Bij de KNVB wordt in geval zich een vacature voordoet in een sectiebestuur gezocht naar iemand die aanvullende deskundigheid op de al zittende bestuursleden heeft. In ieder geval wordt met de leeftijd rekening gehouden, want een verjonging is noodzakelijk evenals een betere man/vrouw verhouding dan nu het geval is. Bestuurskwaliteiten staan hoog op het verlanglijstje. Verder moet het een open iemand zijn, die niet bang is voor veranderingen. De bestuurders moeten mensen zijn die naast het hebben van bestuurlijke kwaliteiten ook in staat zijn bedrijfsmatig te denken, want ze delegeren hun bestuurstaken naar een werkorganisatie die steeds bedrijfsmatiger werkt en hebben daar, vanwege hun bestuursmandaat, verantwoordelijkheid voor.

Bij de KNGU is van belang dat een individueel bestuurslid de maatschappelijke relevantie van sport en de maatschappelijke verhoudingen kent. Dit duidt op een bestuurder die de maatschappij en het belang van netwerken kent. De verwijzing naar de competenties die iemand in het Openbaar Bestuur moet hebben is dominant.

De NTTB is, na de crisis van het faillissement, volop in ontwikkeling. In het (concept) *Bouwplan 2008-2012* van de NTTB wordt gesteld dat de organisatie transparant, effectief en efficiënt moet worden. Het hoofdbestuur moet een keuze maken voor besturingsmodel in relatie tot de professionele medewerkers en een duidelijke taakverdeling opstellen. Voorts moet een gedragscode vastgesteld worden. Dit heeft dan ook consequenties voor de individuele competenties van de bestuursleden, want de in gang gezette ontwikkeling vereist bestuursleden die niet bang zijn voor verandering. De professionalisering vereist nieuwe vaardigheden. Veranderingscompetenties en bereidheid tot leren en luisteren zijn van vitaal belang. Aan de andere kant moet het iemand zijn die een autoriteit, gebaseerd op ervaring, uitstraalt. Een bestuurslid moet in staat zijn ook op onverwachte zaken een

adequate reactie te formuleren en beleid te maken. De omgeving speelt een belangrijke rol en daarom moet een bestuurder in staat zijn binnen een netwerk te functioneren.

De respondent van het NOC\*NSF stelt dat het voor een bestuurslid niet noodzakelijk is ex-sporter te zijn. Affiniteit met de sport is wel van belang. Een kandidaat moet voldoende tijd hebben en dat is vaak een probleem. Voor het NOC\*NSF is van belang dat bestuursleden een netwerk hebben in Den Haag en in het bedrijfsleven. Zo moet het mogelijk zijn de beleidsbeïnvloeding mee vorm te geven en in verband met het verwerven van fondsen is een netwerk in het bedrijfsleven van belang. Ex-(top)sporters zijn van harte welkom, maar ook hier gelden dezelfde eisen met betrekking tot de competenties. Bovendien geldt voor hen dat ze na hun sportcarrière een maatschappelijke carrière moeten opbouwen en dat is niet altijd met een (onbetaalde) bestuursfunctie te combineren.

### **5.9.2 Collectieve competenties**

De respondent van de KNGU stelt dat de competenties van het bestuur niet veel verschillen van die van bestuurders in het Openbaar Bestuur. De individuele competenties moeten elkaar aanvullen zodat er een eenheid ontstaat binnen het bestuur: een collectieve verantwoordelijkheid. Juist door niet op afstand te besturen wordt getracht te voorkomen dat het bestuur in een ivoren toren terecht komt. Democratie is belangrijk en de ALV speelt hierbij een grote en terechte rol. Benadrukt wordt dat competenties in het Openbaar Bestuur als voorbeeld dienen bij het bestuur van de KNGU.

Binnen de KNVB worden enkele basiscompetenties voor de hele organisatie onderscheiden: klantgericht opereren, professioneel handelen en plannen en organiseren. Voor een bestuurslid wordt van belang geacht dat deze in staat is mee te gaan in ontwikkelingen die zich voordoen. De beleidsomgeving stelt hoge eisen, die bovendien voortdurend veranderen en hierop moet ook door het bestuur adequaat gereageerd kunnen worden. De verschuiving van een uitvoerend naar een toezichthoudend bestuursmodel is hier een voorbeeld van. Bestuursleden die veel belang hechten aan hun status en die willen vasthouden, zitten bij de KNVB op de verkeerde stoel. Affiniteit met het voetbal wordt als een absolute noodzaak voor voetbalbestuurders gezien. Voorts is bestuurlijke en leidinggevende ervaring van groot belang. De mengeling van competenties binnen het bestuur, waardoor een goede collectieve competentie ontstaat, moet bereikt worden door middel van specifieke en algemene deskundigheid: specialisten en generalisten die elkaar aanvullen. Tijd is eveneens een belangrijke factor. "Heel kort door de bocht zoeken we een voetballer die op afstand wil besturen en genoeg tijd heeft"<sup>97</sup>.

De ervaringen in het verleden, die mede voort kwamen uit problemen die zich bij de NTTB voordeden, hebben de organisatie geleerd, dat een zorgvuldige selectie van kandidaat bestuursleden van groot belang is. Er moet wel enige synergie binnen het bestuur bestaan. Het feit dat er een werkapparaat is, betekent dat bestuursleden hiermee moeten kunnen samenwerken. Veranderingscompetenties zijn belangrijk. Het bestuur moet eveneens collectief over een netwerk beschikken, omdat de NTTB, net zoals alle sportbonden, te maken heeft met de beleidsomgeving en hierin soepel moet worden geopereerd. Geconstateerd wordt dat besturen vaak bestaan uit mannen: er zitten geen vrouwen in het bestuur en dat zou wel moeten: "dat geeft een ander bestuur"<sup>98</sup>. Het rapport van de Commissie Loorbach heeft er overigens wel voor gezorgd, dat een commissie bestuursvernieuwing aan het werk is gegaan. Bestuursleden moeten zeker goed kunnen samenwerken: een team vormen.

De problemen die de KNSB in het verleden heeft gehad, hebben er voor gezorgd dat er zeer zorgvuldig naar nieuwe bestuursleden is gezocht. Daar is men goed in geslaagd. Er is een bestuur gekomen dat zowel over specifieke als generale deskundigheid beschikt. Onderlinge verhoudingen moeten goed zijn en bestuursleden kijken naar elkaar en spreken elkaar aan op hun gedrag. Er is een open communicatie. Voorwaarde is wel dat de werkorganisatie op orde is en zo lang dat nog niet zo is, doen sommige bestuursleden meer uitvoerend werk dan uiteindelijk de bedoeling is. Het bestuur wil op afstand van de werkorganisatie staan. Belangrijk is dat het bestuur niet uitsluitend op de topsport is gericht, maar ook de basis van de bond, de individuele sporter die in de breedtesport actief is van belang vindt. Als bestuur moet je alert zijn op het sociale aspect van de sport.

Binnen het bestuur van het NOC\*NSF worden ruwweg dezelfde zaken belangrijk geacht als bij de sportbonden. Er wordt een functieprofiel gemaakt waaraan een bestuurslid moet voldoen. De vertegenwoordigende functie van de bestuursleden is van belang. Dit komt tot uiting in een onderlinge verdeling waarbij bestuursleden ieder een aantal bonden als aandachtsgebied hebben. Dit is overigens niet eenvoudig en komt er soms op neer dat deze taak deels wordt overgenomen door de

accountmanagers die binnen het werkapparaat actief zijn. De respondent betreurt dit, maar "je hebt wel eens agendaproblemen [...] je hebt beperkte mogelijkheden"<sup>99</sup>. Er wordt dan soms ook via een piepsysteem gewerkt. Er is echter binnen het NOC\*NSF regelmatig voorzittersoverleg en de ALV vervult ook een functie in het contact met de bonden.

### **5.10 Besturen in de Nederlandse sportbonden van buitenaf gezien**

De respondenten vanuit de sportbonden waarmee is gesproken zijn actief in een sportbond die volop in beweging is. Ze functioneren allen in een omgeving waar zich in het verleden allerlei ontwikkelingen hebben voorgedaan die van grote invloed zijn geweest op het besturen in hun eigen bond en het actief zijn in de top van de Nederlandse sportsector. Het is uit dien hoofde, dat ook is gesproken met respondenten die iets meer op afstand staan van het besturen in de bonden zelf. Dat betekent overigens niet dat in deze paragraaf mensen aan het woord komen die niets afweten van de sport en het besturen in de sportsector.

#### **5.10.1 Inleiding**

Zoals al in de inleiding aangegeven, zijn er, buiten gesprekken met respondenten uit vier Nederlandse sportbonden, ook een aantal gesprekken geweest met niet direct met de sportbonden zelf verbonden respondenten. De mening over een aantal zaken betreffende de sport van de vertegenwoordiger van het NOC\*NSF is in de eerdere paragrafen weergegeven. In deze paragraaf komen nog de meningen van twee andere respondenten aan de orde. Het zijn de IOC-vertegenwoordiger in Nederland en de voorzitter van de Atletencommissie van het NOC\*NSF. Met de eerste is twee maal gesproken: een maal door de studenten en een maal door de onderzoekscoördinator. Met de tweede is eenmaal telefonisch gesproken. De vertegenwoordiger van het IOC is gevraagd zijn mening te geven in verband met het feit dat hij al jarenlang actief is binnen de Nederlandse en internationale sportsector. Eerst als (top-)sporter en docent en later als bestuurder op nationaal en internationaal niveau. Dit geeft hem, naar de mening van de onderzoekers een brede blik op de sportsector en een mogelijkheid besturen in de Nederlandse sportsector te vergelijken met de internationale sportbestuurscultuur. Het gesprek met de voorzitter van de Atletencommissie kwam mede voort uit een bericht in de pers waarin de Atletencommissie aangaf, dat ze geïnteresseerd was in onderzoek naar de mogelijke betrokkenheid van topsporters in besturen van Nederlandse sportbonden. Het idee dat onderzocht zou moeten worden was een bestuursopleiding voor ex-topsporters. In grote lijnen zijn tijdens de gesprekken dezelfde zaken aan de orde geweest als in de gesprekken met de andere respondenten.

#### **5.10.2 Werving en verkiezing en competenties bestuursleden**

De werving van bestuursleden voor een sportbond zou volgens Geesink<sup>100</sup> een open procedure moeten zijn met meerdere kandidaten die in een vrije concurrentiestrijd de verkiezing ingaan. Vervolgens moet er, ook als er maar een enkele kandidaat is, geheim gestemd worden. Over personen moet nooit bij acclamatie gestemd worden. Zo voorkom je dat door middel van het voordragen en niet geheim stemmen, mensen, en de bonden die ze vertegenwoordigen als het een bestuursverkiezing van het NOC\*NSF betreft, later worden afgerekend op hun stemgedrag. Als er in een bestuur een vacature komt, moet er ruim van tevoren ruchtbaarheid aan worden gegeven. Mogelijke kandidaten kunnen zich dan beraden of ze zich beschikbaar willen stellen. Een bond kan ook enige tijd voordat de vacature ontstaat mensen attenderen op de aankomende vacature en hen verzoeken serieus na te denken over een eventuele kandidaatstelling. Daarbij moet dan wel duidelijk gesteld worden, dat het een open verkiezing is met, bij voorkeur, meerdere kandidaten. Een verzoek tot nadenken over een kandidering betekent niet automatisch verkozen worden. "Verliezen bij een verkiezing is geen schande, want de kandidaat is bereid geweest vrije tijd ten behoeve van de sportbond ter beschikking te stellen en dat kan alleen maar gewaardeerd worden"<sup>101</sup>. Na de verkiezing wordt een gekozen kandidaat benoemd in het bestuur. Het moet niet zo zijn dat iemand helemaal niet wordt verkozen en wel direct in het bestuur wordt benoemd. Dat houdt het gevaar in van het selecteren door een bestuur uit een old-boys netwerk. Dat is slecht voor de democratie en heeft het image van een regentencultuur. "Van het moment dat je iemand benoemt (en niet verkiest), vervalt het democratische element. Het benoemen is niet democratisch. Een bestuur wordt verkozen en daarna pas benoemd en dan zijn ze in functie"<sup>102</sup>. In Nederland heerst een benoemingscultuur. Zelfs zo, dat journalisten praten over benoeming in plaats van verkiezing van bestuursleden. "Het zou goed zijn als de Nederlandse sportsector de benoemingscultuur afzweert"<sup>103</sup>. Geesink plaatst dezelfde kanttekening bij de wijze waarop op het internationale vlak geopereerd wordt door de Nederlandse sportsector. Een benoemingscultuur en hang naar consensus is ook, volgens Geesink, de doodsteek voor profilering van de Nederlandse sport binnen de internationale sportwereld.

Een bestuurslid hoeft niet noodzakelijkerwijs vanuit de eigen bond afkomstig te zijn. Maar als er vijf miljoen georganiseerde sporters zijn, kan Geesink zich niet voorstellen dat daar geen goede bestuurders uit voort kunnen komen<sup>104</sup>. Dat is eigenlijk wel het uitgangspunt. Door middel van het eerder genoemde attenderen kunnen mensen bewust gemaakt worden van het feit dat er ook bestuurd moet worden binnen een sportbond en znodig kan binnen de bond hiervoor ook deskundigheidsbevordering aangeboden worden. "De doorstroom moet verbeterd worden om de organisatie op de been te houden. De sportbond moet duidelijk aangeven wat hun doelstellingen zijn en de doelstellingen per afdeling. Per afdeling zijn er ook andere mensen waar op gefocust moet worden om ze actief te maken. [...] De nadelige effecten van individualisering kunnen zo ook verminderd worden"<sup>105</sup>.

De voorzitter van de Atletencommissie, de heer Keen<sup>106</sup>, geeft aan dat het doorstromen van atleten naar besturen in de sportbonden een punt is waarover de Atletencommissie in gesprek is. Het blijkt echter een complexe zaak te zijn en het is van belang dat eerst goed te laten onderzoeken. Met name de commercialisering van de bonden zelf en de commercialisering verbonden met de activiteiten van topsporters, is een ontwikkeling geweest die soms voor beide partijen voor ingewikkelde situaties zorgde. Het leek alsof er tegenstrijdige belangen waren. Het feit dat besturen van sportbonden en atleten gemeenschappelijke belangen hebben, is in het verleden niet altijd door iedereen ingezien. Geesink is blij met de recente aandacht van de Atletencommissie van het NOC\*NSF voor een lidmaatschap van ex-topsporters van besturen van de sportbonden. "De ervaring van de topsporters kan zo gebruikt worden"<sup>107</sup>. Volgens Keen is het echter niet zo dat sporters automatisch door kunnen/willen stromen naar het bestuur van een sportbond: "Veel prestaties in de sport zijn geen garantie voor goed kunnen besturen. Topsporters zijn niet per definitie een meerwaarde voor een bestuur"<sup>108</sup>. Keen merkt tevens op dat er een verschil is tussen de vereiste instelling van een bestuurder in de sport en een speler: "Topsport is ondernemend en besturen is dienend. Daar ligt een verschil. Het is overigens wel voor te stellen dat er een gerichte opleiding kan komen die voor sporters de mogelijkheid opent door te groeien naar sportbestuurder"<sup>109</sup>. Blijkbaar zijn er, getuige de discussie binnen de Atletencommissie, kansen die niet benut worden want, "we zeggen niet dat het nu slecht is, maar wel dat het beter kan en dat bij de topsporters potentieel zit dat benut kan worden"<sup>110</sup>.

Geesink constateert een verschil met de periode waarin hij voor het eerst, in 1987, als bestuurder van het IOC aantrad. "Nu, zo stelt hij, zijn de mensen gemiddeld hoger opgeleid en de kans dat je daardoor goede bestuurders binnen de sportbond zult kunnen vinden is toegenomen"<sup>111</sup>. Met betrekking tot het lidmaatschap van het NOC\*NSF bestuur, stelt Geesink, dat hij het betreurt dat dat niet open staat voor bestuursleden van de sportbonden<sup>112</sup>. Dit heeft als consequentie dat goede bestuurders van sportbonden door de bonden niet gekandideerd worden voor het NOC\*NSF bestuur, want als ze gekozen worden moeten ze het lidmaatschap van het bestuur van de sportbond opzeggen en die bonden willen hun goede bestuurders niet kwijt. Voor Keen is het van belang dat een bestuurder "open en lerend is", want "luiken dicht kan niet en maakt hem (de bestuurder) ongeschikt. Hart voor de sport is van belang, maar het is niet nodig uit de sport te komen. Het moet wel zo zijn dat er in het bestuur mensen zitten die uit de sport komen. De taken moeten afgedekt zijn binnen een bestuur"<sup>113</sup>.

### 5.10.3 Governance

Als een sportbond een werkapparaat met een directie heeft, is die directie verantwoording schuldig aan het bestuur en dat laatste weer aan de ALV. Geesink heeft 6 jaar geleden een nota over governance geschreven: *Liever een hengel dan een vis*. Hij stelt dat het van belang is, dat je transparant bent en als bestuur laat zien wat je doet. Bij het IOC is dat volgens Geesink goed geregeld. De president van het IOC laat bijvoorbeeld per week op de website zien wat hij gedaan heeft. Het is ook van belang dat de besturen, zowel van de bonden als het NOC\*NSF, goed contact houden met de verenigingen cq. de sportbonden.

"Van belang is dat in een bestuur de ruimte bestaat *dissenting opinions* te hebben en hier open over te zijn", aldus Geesink. Er moet binnen een bestuur geen dwang zijn het eens te zijn. Nederland is een consensuscultuur geworden waarbij wordt verwacht dat je gelijkgestemde bent. De voorzitter zorgt er voor dat er een eensluidend besluit komt. Wel is het zo, dat als er eenmaal (bij meerderheid) een besluit is genomen, alle bestuursleden dat loyaal uitdragen en uitvoeren. "Achter de deuren van de bestuurskamer mag het bestuur van mening verschillen en verder komt er een besluit en dat voer je loyaal uit"<sup>114</sup>.

#### **5.10.4 Bestuur en werkorganisatie**

De relatie tussen het bestuur en de werkorganisatie kan complex zijn. Geesink stelt echter dat het bestuur bestuurt en de werkorganisatie uitvoert. De wisselwerking tussen die twee delen van de sportbonden moet de organisatie ten goede komen. Ideeën van de professionals<sup>115</sup> moeten besproken worden, maar mogen niet de enige koers voor het bestuur zijn. Een verschil met vroeger met betrekking tot de eisen die aan een bestuurder worden gesteld, is dat de professionele staf binnen een sportbond veel meer doet. Hier zitten wel enkele potentiële gevaren aan vast, maar het heeft ook voordelen voor het bestuur, aldus Geesink. "Het is makkelijker, want een bestuur hoeft niet overal achteraan te lopen. Tegelijkertijd is er een gevaar voor de democratie, want er zullen, voor een bestuurder, altijd vragen blijven over de zekerheid van de informatie"<sup>116</sup>. Het bestuur moet doen wat de leden willen en goedgekeurd hebben. Dit zelfde geldt voor het NOC\*NSF bestuur. Dat heeft de bonden als leden en moet het door hen goedgekeurde beleid uit (laten) voeren. Het NOC\*NSF is van de bonden en geen zelfstandig orgaan.

#### **5.10.5 Financiering Nederlandse sportsector**

De Nederlandse sportsector wordt onder andere gefinancierd via subsidies van de overheid, toto/lotto gelden, sponsoring en gelden van het IOC. Geesink kan zich voorstellen dat de gelden die het IOC beschikbaar stelt voor de organisatie van de Nederlandse afvaardiging naar de Olympische Spelen via het NOC\*NSF lopen. Over de financiering uit andere bronnen is hij duidelijk. Deze moet rechtstreeks naar de sportbonden gaan en niet via het NOC\*NSF. De gelden die door de overheid beschikbaar worden gesteld zijn een erkenning van de sport in al haar functies. Geld alleen is echter niet voldoende. De overheid moet expliciet de waarde van de sport voor de maatschappij erkennen. In het recente regeerakkoord was daar, volgens Geesink, minder duidelijk dan hij graag zou zien sprake van, maar hij realiseert zich dat in zo'n document een veelheid van onderwerpen aan de orde moet komen en niet over alles uitgebreid iets gezegd kan worden. Hij is blij met de reacties vanuit het huidige kabinet, die enerzijds aangaven dat sport wel een belangrijke plaats inneemt, maar ook dat er meer aandacht voor zou moeten zijn<sup>117</sup>. Sponsoring van de sportbonden zou geen probleem moeten zijn, want, zo stelt Geesink, "sport heeft geen imago probleem. Bovendien is 30% van de Nederlandse bevolking actief in sportorganisaties en nog een 30% buiten de sportbonden. Tweederde is van de Nederlandse bevolking is dus actief en heeft iets met sport"<sup>118</sup>.

#### **5.10.6 Eigendom van de sport**

Het IOC zegt: de sport behoort aan de atleten. En de bonden hebben de atleten als lid in hun gelederen. Zij vaardigen de atleten af naar de Olympische Spelen en ontvangen daarvoor geld van het IOC. "NOC\*NSF heeft geen atleten en is afhankelijk van de bonden waar de atleten lid van zijn"<sup>119</sup>, aldus Geesink. Dit wekt de suggestie dat de bonden de atleten hebben. Keen geeft echter aan dat de bonden de atleten niet 'hebben'. Keen: "In hoeverre heeft de bond de atleten? Als iemand goede prestaties levert, dan betekent dat wel voordeel voor de bond, want de aandacht voor die sport vergroot zich dan. Dat de bond de atleet heeft, klopt niet meer voor honderd procent. We moeten als bond en sporters naar gemeenschappelijkheid zoeken en dat erkennen en daar naar handelen"<sup>120</sup>.



## **Hoofdstuk 6. Analyse en conclusie**

### **6.1 Inleiding**

Onderwerp van dit onderzoek waren de competenties die een bestuurder in de Nederlandse sportsector nodig heeft om adequaat te besturen. Daarbij zijn de voorhanden zijnde literatuur en onderzoeksresultaten bestudeerd. Daarnaast is door middel van een aantal interviews met betrokkenen bij een beperkt aantal sportbonden, getracht inzicht te verwerven in de binnen (een deel van) de sportsector zelf gevoelde noodzakelijke competenties die een sportbestuurder moet hebben. Ook is gesproken met twee niet direct bij een sportbond, maar wel bij de Nederlandse sportsector, betrokken personen. Op basis van deze verzamelde gegevens en inzichten zal een analyse gemaakt worden, zullen conclusies getrokken worden en zullen enkele aanbevelingen gedaan worden. Door de complexiteit en diversiteit van de sportsector en de beperkte tijd, is het echter niet mogelijk een totaalbeeld van de Nederlandse sportsector te geven en algemeen geldende conclusies te trekken. Wel menen de onderzoekers dat op grond van het feit dat de respondenten afkomstig waren van, een qua omvang en structuur zeer gevarieerd aantal, Nederlandse sportbonden, de overkoepelende organisatie en een tweetal andere deskundigen, een analyse gemaakt kan worden, een conclusie getrokken kan worden en aanbevelingen gedaan kunnen worden.

### **6.2 Analyse**

De Nederlandse sportsector staat onder druk. Interne en externe ontwikkelingen hebben geleid tot veranderingen in de omgeving van de sportsector en zijn mede oorzaak geweest voor veranderingen binnen de Nederlandse sportsector. Deze, met name marktgerelateerde ontwikkelingen, hebben geleid tot aanpassingen van de eisen die aan sportbestuurders worden gesteld. Bovendien moet, mede gezien de ambities die sportbonden hebben, er rekening mee worden gehouden, dat de ingezette ontwikkeling voort zal gaan. Dit wordt niet slechts veroorzaakt door de omgeving van de sportbonden, maar het feit dat (sommige) Nederlandse sportbonden, na crises, druk bezig zijn hun eigen organisatie (opnieuw) op te bouwen, betekent dat interne factoren ook een rol spelen. Van belang is te constateren dat voor een bond, die intern problemen heeft gehad in het recente verleden en in een herbouwfase verkeert, de situatie enerzijds gecompliceerd is door externe ontwikkelingen. Anderzijds kunnen de nieuwe eisen die de huidige situatie stelt, geïncorporeerd worden in het hervormings- en opbouwproces en een kans bieden voor verbetering en/of aanpassing aan de nieuwe ontwikkelingen. Het is goed voor te stellen dat, na het bereiken van interne stabiliteit, de blik naar buiten wordt gericht en een nieuwe ontwikkelingsfase zal beginnen.

Alle besproken ontwikkelingen, commercialisering, professionalisering en individualisering, die uit de theorie en/of andere onderzoeken naar voren komen en de resultaten van de gehouden interviews, geven aan dat ze consequenties hebben voor de eisen die aan sportbestuurders gesteld worden. De set competenties die een sportbestuurder moet hebben is veranderd, omdat er twee sportmarkten zijn ontstaan: de massamarkt en de zakenmarkt (Cafferata, 2004). Anthonissen/Boesenkool en Meloen geven aan dat sportbonden moeten professionaliseren en een meer bedrijfsmatige aanpak moeten nastreven (Anthonissen/Boesenkool, 1998; Meloen, 2000). Zij zijn niet de enigen die deze conclusie trekken (Berrett/Slack, 2001; Enjolras, 2001; Cafferata, 2004; Lee, 2004; Bottenburg, 2006).

#### **6.2.1 Bestuur, werkapparaat en vereniging**

Toch wordt deze verandering niet door alle respondenten als even fundamenteel ervaren of ingeschat. De geconstateerde ontwikkelingen laten zien, dat professionalisering en commercialisering het besturen van de sportsector beïnvloeden en mede als gevolg daarvan hebben sportbesturen in toenemende mate te maken met een betaalde werkorganisatie, die steeds meer de uitvoering van het bestuursmandaat op zich neemt. Deze trend lijkt onontkoombaar. Dit toenemende belang van een werkapparaat heeft geresulteerd in relatie tussen een bestuur en een werkapparaat, waarin onderhandelingen tussen deze twee partijen een rol spelen en bestuursmacht en kennismacht een factor zijn. Overigens blijft het bestuur de enige door de leden van de vereniging gemandateerde partij. Ook binnen de Nederlandse sportbonden blijft de vereniging immers bestaan als mandaatverlenende instantie, die op democratische wijze het bestuur mandaat geeft de leiding van de sportbond op zich te nemen. Ditzelfde geldt voor het NOC\*NSF met de sportbonden als leden die het NOC\*NSF bestuur een mandaat verlenen.

Tussen de tendens tot commercialisering, professionalisering en daarmee verband houdende delegatie van de uitvoering van (een deel van) het bestuursmandaat naar een werkorganisatie enerzijds en de interne democratie in de vereniging anderzijds, bestaat een zekere spanning

(Hoye/Cuskelly, 2003). De bonden zullen een modus moeten vinden hoe met deze spanning om te gaan. Het toenemende commerciële belang vraagt een omslag (Cafferata, 2004) en zal steeds meer kunnen uitmonden in een vorm van verzelfstandiging van onderdelen van sportbonden bijvoorbeeld in de vorm van besloten vennootschappen (BV's). De verzelfstandiging in de vorm van BV's zal een negatief effect hebben op de transparantie en de verantwoording van beleid. Op die wijze komt er een grotere afstand tussen (het bestuur van) de vereniging en de werkorganisatie. De KNVB is hierbij het verst in doen en denken en past hiermee in het beeld dat over voetbal bestaat (Szymanski/Kuypers, 1999). De profsectie is hierin de voorloper en door de betreffende respondenten is in de interviews de verwachting uitgesproken dat de amateursectie deels hetzelfde pad zal inslaan.

### **6.2.2 Financiering Nederlandse Sportsector.**

De Nederlandse sportsector wordt via verschillende bronnen gefinancierd. Sportbonden hebben eigen inkomsten (contributies en sponsorgelden<sup>121</sup> etc.) en worden ook via het NOC\*NSF van gelden voorzien. Het NOC\*NSF speelt een coördinerende rol bij het verdelen van de centraal binnenkomende gelden voor de sportsector. Het gaat hierbij onder andere om de financiering vanuit/via IOC, Toto/Lotto, sponsors en overheden. Teneinde die gelden te verdelen zijn commissies ingesteld waarin ook vertegenwoordigers van de sportbonden zitting hebben. Aan de hand van vastgestelde criteria wordt het geld verdeeld. Punt van discussie is overigens wel, dat terwijl het NOC\*NSF een van de beneficianten is, ze het geld voor de gehele sportsector centraal ontvangt en bij het concipiëren van de voorstellen tot verdeling van die gelden, volgens respondenten, een grote rol speelt. Het is niet duidelijk geworden of de invloed van het NOC\*NSF dusdanig groot is, dat ze de verdelingsvoorstellen ten eigen gunste kan beïnvloeden. In de interviews werd het punt van de verdeling van de gelden en mogelijke belangenconflicten wel naar voren gebracht.

### **6.2.3 Governance.**

Governance wordt door meerdere auteurs (Rhodes, 2000; Pierre/Peters, 2002) binnen een veranderende wereld geplaatst als een fenomeen dat onder invloed staat van vele actoren. Als speelveld van governance wordt genoemd: de markt en netwerken. In beide spelen politiek, economie en sociale samenhang een rol. Governance, allereerst als algemeen idee van uitvoering van overheidsbeleid ontstaan, is uitgebreid naar sferen buiten de overheid: de markt en de niet-markt. Het heeft zich ontwikkeld tot een mechanisme van sociale controle, dat zich uitstrekt tot grote delen van de maatschappij. Er wordt zelfs van een audit-society gesproken (Jordana/Levi-Faur, 2004). De ontwikkeling van governance is deels ingegeven door een roep om herstel van vertrouwen. Transparantie werd hier als een van de middelen gezien dat het vertrouwen moest herstellen (Cadbury, 1992).

Toezicht op non-profit organisaties, waartoe de sportsector traditioneel gerekend wordt, is een probleem, want het is niet of nauwelijks in wetgeving gevat. De zogenaamde public accountability is dan ook een heikel punt (Burger/Dekker, 2001). Toch is er als reactie op druk vanuit het publiek, mede naar aanleiding van schandalen die zich voordeden in meerdere sectoren van de maatschappij, een systeem van checks en balances, gevat in governance-regels, ontstaan. Dit systeem is echter alleen mogelijk als transparant wordt aangegeven hoe dit systeem is opgezet. In dit systeem speelt macht en tegenmacht een rol. Regels zijn dan een vertaling van wat enerzijds binnen een organisatie en anderzijds tussen de organisatie en de omgeving als normen en waarden wordt gezien. Het instellen en toepassen van sectorale governance-regels, gevat in governance-codes wordt niet uitsluitend gedaan naar aanleiding van problemen, maar heeft ook te maken met de (financieel-economische) omvang van een sector. Dit laatste heeft ook een rol gespeeld bij de sportsector in Nederland: er zijn grote maatschappelijke en financiële belangen mee gemoeid.

Gedragscodes zijn bedoeld de onderlinge samenhang binnen het bestuur van een organisatie transparant naar buiten te waarborgen (Bossert, 2002). Wijffels ziet gedragscodes als een middel in de relatie tussen de organisatie en haar omgeving (Wijffels, 2005). Algemeen wordt gesteld dat een gedragscode geïnternaliseerd moet worden, want anders is het een farce: gedragscodes zijn geïnstitutionaliseerde ethiek (Lawton, 1998). Veelal zijn ze een vorm van zelfregulering en de vraag kan gesteld worden of deze manier van regulering de beste is en of een meer dwingende of wettelijke vorm niet beter is of op korte termijn zal (moeten) worden geïntroduceerd (Lawton, 1998; Wijffels 2005; Groesbeek, 2005).

Ethiek is van belang bij gedragscodes, zo blijkt uit de in de media gevoerde discussies en uit de in het kader van dit onderzoek gehouden interviews. Vertrouwen speelt een grote rol in deze ethische zaak

en een vorm van gedragscode, zo stelt Bekkers, stimuleert vertrouwen (Bekkers, 2003). Putnam stelt dat positieve ethische normen vermeerderen door gebruik en zo sociaal kapitaal vergroten (Putnam, 1993 en 2001). Lawton geeft aan dat vertrouwen vergroot als over waarden en doelen open en eerlijk wordt gecommuniceerd (Lawton, 1998). Een middel hiervoor is de gedragscode, die het beleid en de beleidsuitvoering van een organisatie naar de omgeving vertrouwenwekkend communiceert, verantwoordt en dient ter bevordering van integriteit en transparantie (Schlegelmilch/Houston, 1998; Wijffels, 2005).

Mede ten gevolge van problemen in de commerciële markt met betrekking tot verantwoording van en transparantie over bestuurshandelen, is, ondanks het voorhanden zijn van statuten en huishoudelijke reglementen, ook, door middel van zelfregulering, in de Nederlandse sportsector governance via de Code Goed Sportbestuur, tot stand gekomen. Deze code wordt ingezet als een hulpmiddel en criterium voor *goed besturen*. Een andere stimulans voor het invoeren van een Code Goed Sportbestuur is wellicht de internationale druk geweest, zowel vanuit de Europese overheid als vanuit de internationale sportorganisaties.

De respondent van het NOC\*NSF geeft aan, dat hij bij gedragsregels niet voor een dwingend karakter is, omdat bestuurders ook een eigen verantwoordelijkheid hebben, het niet zwart-wit geformuleerd moet zijn en er binnen een bestuur ook sprake is van elkaar aanspreken op good governance. Dit getuigt wellicht van vertrouwen, maar zelfs de deugd heeft, volgens Montesquieu, behoefte aan grenzen (Montesquieu, 2006). Anderzijds beseffen de onderzoekers ook dat sportbonden die, soms na grote interne problemen, in een reorganisatie- cq. ontwikkelingsproces zitten, door deze door hen als 'extra' gevoelde governance-regels geconfronteerd worden met, inderdaad aanvullende<sup>122</sup>, eisen, met betrekking tot de inrichting van hun organisatie. De opmerking van een van de respondenten, dat de governance regels echter ook tot steun kunnen zijn, is een indicatie, dat de idee dat governance een last zou zijn, voort kan komen uit onvoldoende inzicht in de voordelen van governance en de winst die te behalen is door de consequente en onverkorte toepassing van governance standaard in het beleid op te nemen.

Het feit dat het NOC\*NSF aan de commissie Loorbach opdracht heeft gegeven een governance code voor de sportsector te ontwikkelen, betekent dat zij met betrekking tot governance een extra zware verantwoordelijkheid op zich heeft genomen. De vraag of zij die waar heeft gemaakt en het goede voorbeeld heeft gegeven dringt zich op, als gekeken wordt naar het feit dat, in tegenstelling tot hetgeen in de statuten en de Code Goed Sportbestuur vermeld wordt, de maximale zittingstermijn van de voorzitter verlengd is. Weliswaar is daarbij formeel voldaan aan de in de statuten en de Code Goed Sportbestuur opgenomen regels cq. aanbevelingen, toch moet dit als een gemiste kans aangemerkt worden. Binnen de bonden zelf speelt de discussie over de zittingstermijnen, naar aanleiding van de Code Goed Sportbestuur, ook en het NOC\*NSF had het goede voorbeeld kunnen geven door geen dispensatie aan te vragen.

Bij de onderzochte sportbonden blijkt dat, zoals in veel stichtingen en verenigingen in Nederland, de 'normale' zittingsduur van een bestuurslid vier jaar is en op grond daarvan mag aangenomen worden dat de continuïteit daardoor in zekere mate is gewaarborgd. Een vaak aangevoerd argument van gevaar voor de continuïteit bij aftreden van een bestuurslid na het verlopen van de statutaire zittingstermijn, wordt niet zonder meer door de respondenten gesteund. Sommigen vinden het continuïteitsargument onjuist. Bovendien benadrukken de respondenten uit de sportbonden de voorbeeldfunctie die het NOC\*NSF heeft en op dit punt niet waar heeft gemaakt. Dit is mede van belang gezien het feit dat het NOC\*NSF er wel bij de bonden op aandringt dat ze de aanbevelingen uit de Code Goed Sportbestuur uitvoeren.

#### **6.2.4 Competenties.**

De Nederlandse sportbonden en hun besturen opereren binnen een governancekader. Bij hun zoektocht naar bestuurders moeten zij hiermee rekening houden. De vraag naar voor sportbestuurders noodzakelijke competenties moet dan ook binnen het kader van governance beantwoord worden en niet in enge zin beantwoord worden. De respondenten plaatsen de vereiste bestuurscompetenties ook binnen dit genoemde kader. Door middel van voorhanden zijnde literatuur, eerdere onderzoeken en de interviews moet een antwoord op deze vraag geformuleerd worden.

Flexibiliteit is een belangrijke eigenschap die een bestuurder binnen een veranderende omgeving moet bezitten. Bovendien is het van belang te constateren dat de sportbonden ook intern in

ontwikkeling zijn en dat ook op grond daarvan flexibiliteit van sportbestuurders van groot belang is. De impliciete redenering van Miles en Snow (Robbins, 1990) dat, naarmate een organisatie complexer wordt, de taken van een bestuurder complexer worden en er meer uitvoerend werk wordt gedelegeerd naar de werkorganisatie en deze in toenemende mate uitvoerend werk zal doen, wordt gesteund door het merendeel van de respondenten. De bestuursmodellen van Peij et al. geven dit ook aan<sup>123</sup>. Er vindt dan een evolutie plaats in bestuursvormen van een strakke naar een lossere regie binnen de organisatie en deze is verbonden met de omvang en complexiteit van de desbetreffende sportbond en de omgeving waarin zij opereert. Een toename van professionalisering en commercialisering is gekoppeld aan een eis naar grotere deskundigheid op detailgebieden, waardoor een bestuur niet meer kan bestaan uit louter generalisten. Dit vereist een andere opstelling van sportbestuurders en heeft consequenties voor de bestuurscompetenties. De bestuurder moet passen bij de fase waarin de organisatie verkeert en mee kunnen gaan met ontwikkelingen. Een kleine bond met een klein werkapparaat, zoals de NTTB, zal een andere bestuurder nodig hebben – meer generalist - dan een grote bond met een groot gediversifieerd werkapparaat – meer specialist - zoals de KNVB. De kenmerken van de organisatie en de omgeving, die invloed uitoefent op de organisatie, bepalen in principe de benodigde specifieke competenties voor bestuurders (Houlihan, 2003). Als dan ook de financiering door de overheid verminderd en minder structureel wordt en de sportbonden afhankelijker worden van sponsors, is specifieke kennis van de commerciële markt vereist. Bij een voortgaande invloed van commercialisering en professionalisering zal een model met een bestuur op afstand, bijgestaan door een betaald werkapparaat, steeds waarschijnlijker worden.

Zoals aangegeven, kan de verhouding tussen het bestuur en de werkorganisatie ingewikkeld zijn. In het gegeven homogeniteitsmodel<sup>124</sup> is dit weergegeven. Een van de factoren is de informatiemacht, die, als er geen transparante verantwoordingscultuur binnen de organisatie heerst, de homogeniteit binnen het bestuur, maar ook binnen de organisatie als geheel, negatief kan beïnvloeden. Informatie-uitwisseling is essentieel binnen de democratie van de organisatie. Problemen hiermee zijn contraproductief en wekken bovendien geen vertrouwen. Zowel vanuit het bestuur naar de werkorganisatie, als vanuit het bestuur naar de vereniging, maar ook vanuit de werkorganisatie naar het bestuur, moet een open informatiestroom zijn en mag geen sprake zijn van hindermacht doordat de informatiestroom niet constant en open is. Transparantie is hier geboden. Bestuurders dienen zich van dit punt goede rekenschap te geven en bereid te zijn hun bestuursstaak op een transparante wijze gestalte te geven. De interne democratie, waardoor een mandaat wordt verleend aan het bestuur, beleid wordt vastgesteld en uitgevoerd, dient door transparantie een te controleren geheel op te leveren. Hierdoor is de effectiviteit en efficiëntie van het beleid te controleren, af te meten aan vastgestelde normen en kunnen, in geval van slecht bestuur, door de ALV consequenties verbonden worden aan goed of slecht bestuur. Op deze wijze wordt een organisatiestructuur en organisatiecultuur een legitimerende factor binnen een sportbond.

### 6.2.5 Werving bestuursleden

De werving van bestuursleden moet als gevolg van het hierboven gestelde, gekoppeld worden aan de fase waarin de sportbond verkeert cq. binnenkort verwacht te zullen verkeren. Gebleken is dat veel sportbonden binnen de eigen (sport-)kring naar potentiële bestuurders zoeken, maar eveneens, uit eigen beweging en/of door omstandigheden gedwongen, extern naar geschikte kandidaten zoeken. Wel wordt door het merendeel van de respondenten gesteld dat wordt gezocht naar bestuurders die, in verschillende gradaties, 'iets met sport hebben', waardoor toch, volgens de onderzoekers, het gevaar op het zoeken in beperkte(-re) kring bestaat. Zowel de Code Goed Sportbestuur als andere bronnen (Auerbach, 1961; Fenn, 1971; McSweeney, 1978; Middleton, 1987; ASC, 2000; Enjolras, 2001; Zen-Ruffinen, 2005) waarschuwen voor het gevaar verbonden aan het zoeken in een beperkte gekende kring: *old-boys-netwerk*. Te veel homogeniteit binnen een bestuur, doordat in het old-boys-netwerk is geworven, kan als resultaat hebben dat zaken 'geregeld worden' en de transparantie en democratie daaronder te lijden hebben. Een vorm van groupthink is dan het resultaat. Een bijkomend issue is, dat de democratie, ook al wordt deze wel beleden en gegarandeerd door de statuten en andere regels, niet altijd wordt bevestigd door de werkelijkheid binnen een organisatie die (groten-) deels uit vrijwilligers bestaat. Er geldt een ijzeren wet en een gevaar van oligarchie binnen bijna alle vrijwilligersorganisaties (Enjolras, 2001). Een sportorganisatie die zich dat bewust is en daarnaar handelt, heeft de kans dit gevaar succesvol te bestrijden.

### 6.2.6 Commercialisering en professionalisering versus democratie.

Enjolras en Lee geven aan dat toenemende commercialisering de deelname van individuele leden binnen een democratisch besluitvormingsproces zal verminderen. Het gemeenschapsgevoel binnen de organisatie zal als gevolg hiervan eveneens verminderen en de integratieve functie van de sportorganisaties aantasten (Enjolras, 2001; Lee, 2004). Deze spanning tussen democratie enerzijds en de commercialisering en de daarmee verbonden professionalisering anderzijds wordt door de interviews bevestigd. Zowel bestuurders als directeuren worstelen met het hanteren van de democratie via de vereniging enerzijds en, bij een toenemende professionalisering en commercialisering, efficiënt en effectief reageren op en opereren binnen de *sportmarkt* anderzijds. Deze twee fenomenen, de dreigende oligarchie met de daarmee verbonden lijdende democratie en het marktgerelateerd handelen van een bestuur en werkorganisatie, vormen een probleem voor een bestuurder, die binnen een op democratie gebaseerd systeem moet werken. Dit betekent dat sportbesturen in een complexe situatie moeten functioneren. Toch moet een sportbestuur voldoen aan regels, of ze nu formeel vastgesteld zijn of aanbevolen worden via een governancecode. Vertrouwen dat door democratie en transparantie verworven wordt, speelt hierbij een belangrijke rol. Putnam heeft in 1993 aangetoond, dat sociaal kapitaal vertegenwoordigd in netwerken van vrijwillige organisaties belangrijk is in een samenleving (Putnam, 1993). Dit komt overeen met het feit, dat mensen die langer in een gemeenschap leven een hoger vertrouwensniveau hebben en als ze deelnemen in een organisatie, en daardoor betrokkenheid opgebouwd wordt waardoor het vertrouwen verder toeneemt (Anheier, 2005).

### 6.2.7 Individualisering

Flexibiliteit wordt niet alleen van de individuele sportbestuurders verwacht, maar ook van de sportbonden zelf. Ze moeten adequaat reageren op externe ontwikkelingen. Bowling alone (Putnam, 2000) of "fietsen buiten de bond"<sup>125</sup> is een ontwikkeling die door de meeste respondenten wordt geconstateerd. Individualisering wint terrein binnen de gehele maatschappij. De sportsector ervaart hiervan de consequenties: veel mensen sporten niet meer in verenigingsverband en het is moeilijker bestuursleden te vinden. Hierbij spelen zowel de inhoud als de toegankelijkheid van het sportaanbod een rol. Onder de inhoud moet echter niet uitsluitend de soort sport verstaan worden, maar ook de wijze waarop de sportbonden bestuurd worden, de wijze waarop besturen van de sportbonden worden geworven en de vergroting van de aantrekkelijkheid van besturen in de sport. Door middel van transparantie, ook bij de werving van leden en bestuursleden en een gedifferentieerd opgebouwd sportaanbod kan vertrouwen worden gewonnen. Dit kan enigszins een tegenwicht bieden aan het *buiten de bond fietsen*. Alle respondenten gaven dit ook aan.

De genoemde ontwikkelingen dwingen tot het stellen van de vraag of een bestuur nog wel volgens het operationeel model of het collectief bestuursmodel van Peij et al. kan opereren. Moet het bestuur niet, in toenemende mate of helemaal, op afstand van een werkorganisatie (gaan) staan? Daarnaast is de vraag of meer commercieel opererende onderdelen van de sportbond verzelfstandigd moeten worden actueel bij sommige bonden en de onderzoekers verwachten dat als de trend van commercialisering en professionalisering doorzet, deze vraag voor steeds meer bonden actueel zal worden. De sportbond krijgt dan in het uiterste geval meer het karakter van een holding met werkmaatschappijen. Dat vereist aanvullende en/of andere competenties van een sportbestuurder. Aanvullend, omdat bestuurders ook dan nog steeds te maken zullen hebben met een vereniging die een democratisch instituut met een ALV is. Het punt van de democratische controle op een belangrijk deel van een sportbond, dat bijvoorbeeld als BV soms ook nog voor een aanzienlijk deel van de inkomsten verantwoordelijk is, is in deze discussie van belang en wellicht cruciaal. De democratische overleg- en inspraakcultuur die bij een vereniging hoort, kan, zo geven respondenten aan, binnen een geprofessionaliseerde en vercommercialiseerde organisatie vertragend werken en moet de economische gezondheid van de sportbond niet in de weg staan. Anderzijds mag dit geen vrijbrief worden voor een ver doorgevoerde professionalisering en commercialisering waarbij "deskundigen" op efficiëntie en effectiviteit domineren en democratie en governance het nakijken hebben. Het gevaar bestaat dat de basis van de sportbond, de leden van de vereniging, de band met de bond zal verliezen als hiervoor geen goede modus operandi wordt gevonden.

## 6.3 Conclusies

### 6.3.1 Onderzoeksvragen

De invloed van de geschetste ontwikkelingen wordt door de respondenten van de verschillende onderzochte bonden verschillend beoordeeld. Dit is (deels) terug te voeren tot de omvang, structuur en interne situatie van de desbetreffende bonden. Deze is een medebepalende factor geweest voor de wijze waarop de bonden hebben gereageerd op de ontwikkelingen van de afgelopen jaren, de wijze waarop zij zich nu opstellen en de verwachtingen die ze voor de (nabije) toekomst (kunnen) hebben.

De respondenten van alle sportbonden waarmee is gesproken, hebben aangegeven dat de sportbonden allemaal in meerdere of mindere mate te maken hebben met de in hoofdstuk twee genoemde externe invloeden: commercialisering, individualisering, globalisering, professionalisering en mediatisering. Deze invloeden hebben ook allemaal hun effect op de verhoudingen binnen de sportbonden. Niet uitsluitend op de sporters binnen de sportbonden, maar ook op de wijze waarop de andere betrokkenen binnen de sportbonden opereren. Daarnaast doet de invloed zich gelden op de houding van het algemene publiek dat andere eisen stelt aan de sport en als aan deze eisen niet voldaan wordt het besluit neemt niet binnen, maar buiten de sportverenigingen te gaan sporten: Bowling alone.

Door de geschetste invloeden, met name de commercialisering en professionalisering, vindt een ontwikkeling plaats die een grotere deskundigheid noodzakelijk maakt bij de organisatie van de sportbonden en derhalve ook bij de besturen. Besturen zijn, met name daar waar sportbonden groter en hun organisatie ingewikkelder worden, genoodzaakt hulptroepen in te roepen in de vorm van betaalde deskundigen in werkorganisaties, waar betaalde medewerk(st)ers veel voorbereidend en uitvoerend werk verrichten. Hierdoor lijkt het alsof besturen hun greep op het werk dreigen te verliezen en in de problemen komen bij de verantwoording van hun beleid naar de vereniging(-en). Daarnaast noodzaakt professionalisering snel en efficiënt handelen en een uitgebreide democratische raadpleging binnen verenigingsverband wordt hierbij als vertragend, niet effectief en onefficiënt ervaren. In feite betekent dit dat besturen een ruimer, en wellicht vager, bestuursmandaat moeten krijgen en zo meer speelruimte verwerven om snel en adequaat te kunnen handelen. Dit heeft dan wel tot gevolg dat transparantie, verantwoordingssystemen en controle mogelijkheden een zwaarder accent moeten krijgen. Hierdoor dienen bestuurlijke competenties op dit punt zwaar te wegen.

### 6.3.2 Governance

Uit de interviews is gebleken dat er een relatie is tussen de omvang van de sportbond en de mate van invloed van commercialisering als gevolg van onder andere de inkomstenbronnen zoals sponsors. Hieruit vloeit tevens een ander soort governance voort en vindt een verschuiving plaats van good governance, zoals bij pure non-profitorganisaties via een hybride vorm van governance (good en corporate) naar corporate governance zoals in de commerciële markt. Toch zal ook binnen een grote bond met een groot werkapparaat en mogelijk verzelfstandigde eenheden nog steeds sprake zijn van een vereniging met een democratische structuur.

Omvang + structuur sportbond		Good governance	Good governance + corporate governance	Corporate governance
<i>Ledenaantal</i>	<i>Werkorganisatie</i>			
< 50.000	Klein			
50.000 – 400.000	Middelgroot			
> 400.000	Groot			

Tabel 5. Ontwikkeling soorten governance gerelateerd aan omvang en structuur sportbond

### 6.3.3 Goed sportbestuur

Zelfregulering of autopoeisis heeft een zekere mate van vrijblijvendheid in zich. Weliswaar wekt het taalgebruik van de Code Goed Sportbestuur de indruk dat de aanbevelingen een dwingend karakter hebben. Woorden zoals bevordert, stelt, zorgt, bespreekt, vergadert etc. hebben een dwingend karakter en lijken aan te geven dat er een aantal vastgestelde regels zijn die gevolgd moeten worden. De werkelijkheid is echter dat, evenals bij de Code Tabaksblad, de ondertitel van de Code Goed Sportbestuur luidt: *Pas toe of leg uit!* Weliswaar met een uitroepteken, maar toch wordt de mogelijkheid geboden dat niet alle aanbevelingen zonder meer worden gevolgd. Dit kan in voorkomende gevallen tot gevolg hebben dat, om welke reden dan ook, de regels van goed governance niet gevolgd worden of een gegeven toelichting nauwelijks informatie oplevert, waardoor de transparantie gefrustreerd wordt en verantwoording afleggen een symbolisch karakter krijgt. De idee is, dat er zoveel consequenties verbonden zijn aan het niet volgen van een governance code, dat, bijvoorbeeld door middel van peergrouppressure en berichten in de media, gedrag gecorrigeerd zal worden en deze vorm van controle effectief zal zijn. Anderzijds kan de vraag gesteld worden of deze meer vrijblijvende vorm van controle met beperkte, niet op wetgeving gebaseerde, (pseudo-) sancties wel effectief is. Een regeling met een dwingend karakter zou wellicht, mede gezien de grote, ook financiële, belangen die gemoeid zijn met de sportsector, meer effect sorteren en meer op zijn plaats zijn. Bovendien dient geconstateerd te worden, dat de belangen van de sport die van de sportsector alleen te boven gaan. Het is met name ook de maatschappij als geheel die belang heeft bij een goed functionerende en goed bestuurde sportsector.

### 6.3.4 Financiering Nederlandse sportsector

De financiering van de Nederlandse sportsector is een veelkleurige jas. De financieringsbronnen zijn veel en verschillend: zowel private als overheidsbronnen. De daarmee verband houdende belangen zijn eveneens veel en verschillend en de sportbonden zijn concurrenten van elkaar bij de jacht naar sponsorgelden. Dat heeft als consequentie dat een verdeling en besteding van de (subsidie-)gelden en de daaropvolgende verantwoording een complexe zaak is waarmee besturen zorgvuldig om moeten kunnen gaan. Uit de gesprekken en de geraadpleegde andere bronnen, zowel ander onderzoek als geraadpleegde stukken, kan geen andere conclusie getrokken worden dan dat de verantwoordelijkheid over de verdeling en verantwoording zwaar is. Dat betekent dat de daarbij gehanteerde verdelings- en verantwoordingssystematiek absoluut transparant moet zijn en dat belanghebbenden, indien ze verantwoordelijk zijn voor de daarmee gemoeide procedures, hun verantwoordelijkheid ten volle moeten kunnen nemen en bij het opstellen van voorstellen daartoe niet het risico moeten lopen dat ze in een dubbele rol, zowel belanghebbende als verdeler, terecht kunnen komen, maar objectief en onafhankelijk kunnen zijn.

Het ICSA heeft in de door haar ontworpen handleiding voor sport governance aandacht gevraagd voor belangenconflicten waar individuele sportbestuurders mogelijk mee kunnen worden geconfronteerd. Als dit getransponeerd wordt naar het organisatieniveau, zoals in het geval van de verdeling van gelden door/via het NOC\*NSF, kan de vraag gesteld worden of het verstandig is de huidige systematiek te hanteren, zelfs als er commissies zijn ingesteld die de voorstellen voor de verdeling beoordelen aan de hand van door de ALV vastgestelde criteria. Over de vigerende constructie kan om twee redenen gevraagd worden of deze verstandig is. Ten eerste is er blijkbaar twijfel over het feit of de verdeling zodanig verloopt dat geen van de betrokken partijen, in dit geval het NOC\*NSF, daardoor extra voordeel geniet. Ten tweede zou als een van de betrokken partijen belanghebbend is, of dat nu het NOC\*NSF of een willekeurige sportbond is, deze niet aan de beraadslagingen deel moeten nemen. Zowel het ICSA als de Code Goed Sportbestuur stellen dat een belanghebbende in voorkomende gevallen van belangenconflicten van stemming uitgesloten moet worden<sup>126</sup>. Dit is weliswaar betrokken op een individuele sportbestuurder, maar er is geen reden dit niet ook op het niveau van organisaties van toepassing te laten zijn. In ieder geval is, zoals blijkt uit opmerkingen van respondenten, de gehanteerde verdeling van fondsen een punt van aandacht.

### 6.3.5 Competenties.

Op grond van het vorenstaande komen de onderzoekers tot de volgende collectieve en aanvullende individuele competenties<sup>127</sup>. Naast de in paragraaf 4.3.3. genoemde modellen, die zowel technische als sectorale, politieke en ethische vaardigheden bevatten, kan een model gemaakt worden waaruit blijkt dat sommige vaardigheden zowel een individueel als collectief karakter hebben en in meerdere categorieën te plaatsen zijn. De individuele competenties zijn onderverdeeld in drie categorieën: legitimerend, technisch-bestuurlijk en sociaal-maatschappelijk. Legitimerende competenties zijn die competenties die te maken hebben met het verkrijgen, behouden en inzichtelijk maken van het

bestuursmandaat. De technisch-bestuurlijke competenties worden gevormd door de eigenschappen die te maken hebben met deskundigheid op een deelgebied van het bestuurlijke werk. Hierbij valt te denken aan een penningmeester die bijvoorbeeld van beroep accountant is. De sociaal-maatschappelijk competenties betreffen de wijze waarop een bestuurder functioneert in zijn/haar omgeving hetgeen tot uiting komt in sociale vaardigheden, inzicht hebben het eigen functioneren en dat zondig kunnen en willen corrigeren en in intermenselijke en interorganisatorische relaties.

MODEL INDIVIDUELE COMPETENTIES	
Legitimerend	<ul style="list-style-type: none"> <li>- input: democratie, transparant, vereniging</li> <li>- output: effectiviteit, efficiëntie, kwaliteit</li> <li>- loyaal</li> <li>- waarden en normen hanteren: governance</li> </ul>
Technisch-bestuurlijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- financieel – economisch inzicht</li> <li>- flexibiliteit</li> <li>- generalistische deskundigheid en/of taak/functiedeskundigheid</li> <li>- inzicht in sterkten/zwakten en kansen/bedreigingen</li> <li>- loyaliteit en samenwerken</li> <li>- omgevingssensibiliteit: netwerken, stakeholders en media</li> <li>- reactief en pro-actief opereren</li> <li>- volgen van governance regelgeving</li> </ul>
Sociaal-maatschappelijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aansluiting zoeken bij waarden en normen in de beleidsomgeving</li> <li>- bereidheid tijd te investeren</li> <li>- bereidheid tot evalueren, leren, toe- en aanpassen</li> <li>- inzicht in/promotie van sociaal-maatschappelijke waarde van sport</li> <li>- sportief en maatschappelijk geëngageerd</li> </ul>

Tabel 6. Model Individuele bestuurlijke competenties

De individuele competenties vormen samen een geheel van collectieve competenties, dat aangevuld dient te worden met enkele op samenwerking gerichte competenties zoals in tabel 6 weergegeven. Bovendien dienen de gezamenlijke individuele competenties aanvullend en daardoor versterkend te werken. De aanvullende collectieve vaardigheden bestrijken alle eerder genoemde drie categorieën. Deze hebben met name te maken met de samenhang binnen het bestuur en de vertegenwoordigende functie die het bestuur als geheel vervult.

MODEL AANVULLENDE COLLECTIEVE COMPETENTIES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- binnen een bestuur elkaar aanvullende generalistische- en/of taakdeskundigheid</li> <li>- bestuurlijke interne loyaliteit en externe verantwoordelijkheid</li> <li>- collectieve flexibiliteit</li> <li>- samenwerken met werkorganisatie</li> <li>- bestuurlijke coördinerende functies</li> <li>- bestuursmodel kunnen aanpassen aan ontwikkelingsfase organisatie</li> <li>- gender aandacht</li> </ul>

Tabel 7. Model Collectieve bestuurlijke competenties



### **6.3.6 Tenslotte**

(Bonds-)bestuurders moeten zich bewust zijn van hun voorbeeldfunctie. Dit geldt bij uitstek bij goed besturen. Voor de sportbonden geldt dit naar de regionale en/of sectiebesturen en lokale verenigingsbesturen. Voor het NOC\*NSF-bestuur geldt dit naar de besturen van de sportbonden, maar specifiek ten opzichte van de middelgrote en kleine bonden. Ten opzichte van de grote(-re) bonden, die overigens absoluut qua aantal in de minderheid zijn, maar door hun grote ledenaantal en hun sterke organisatorische en financiële positie veel macht en kennis hebben, geldt dit in mindere mate.

Het is overigens niet slechts met het oog op de Nederlandse achterban in de sport en de Nederlandse maatschappij als geheel dat besturen van sportbonden op het punt van governance en competenties alert moeten zijn en er zorg voor moeten dragen dat de bestuursleden van de sportbonden de juiste competenties hebben om nu en in de toekomst adequaat te kunnen opereren. Door de globalisering van de sport en door de aandacht die daardoor zowel door topsporters, de internationale sportorganisaties, het IOC, de supranationale overheden en de media ook aan de Nederlandse sportsector wordt geschonken, is good governance, waarin alle genoemde competenties geïncorporeerd zijn, een meetlat geworden, die gehanteerd wordt. Zowel de Europese Unie als de internationale sportwereld, waaronder het IOC, hebben aangegeven dat de mate waarin en de effectiviteit waarmee good governance wordt gepraktiseerd, beoordeeld zal worden. Los daarvan zal het duidelijk zijn, dat ook de maatschappij als geheel toepassing van good governance en daarmee verbonden zijnde bestuurscompetenties van groot belang vindt.

## 7. Aanbevelingen

### 7.1 Inleiding

Uit de interviews blijkt dat de respondenten inzicht hebben in de noodzakelijke competenties waarover een sportbestuurder moet beschikken wil het adequaat kunnen besturen. Hoewel over het algemeen dezelfde zaken in de interviews naar voren kwamen, legden verschillende respondenten soms ook andere accenten. Een deel hiervan is terug te voeren tot de fase waarin de sportbond, waarbinnen bestuurders actief zijn, verkeert. De conclusie is dan ook dat de verschillende omgang met competenties en de gewenste inzet daarvan door sportbestuurders, een relatie heeft met verschillende ideeën over de organisatorische structuur van en de daarbij behorende verhoudingen binnen de eigen sportbond. Tevens speelt de ontwikkelingsfase van de betreffende sportbond een rol. Deze wordt mede bepaald door de geschetste invloeden zoals met name commercialisering en daaraan gekoppelde (noodzaak tot) professionalisering. De verhoudingen tussen de democratische verenigingsstructuur, die door sommigen als remmend wordt gezien op door hen of door de omgeving van de sportbond gewenste ontwikkelingsrichting, en het bestuur enerzijds en de mede daaruit voortvloeiende verhouding tussen het bestuur en het werkapparaat anderzijds zijn van belang.

Naast de interne aandachtspunten vraagt de verhouding tussen de sportbonden onderling, maar ook die tussen de sportbonden en het NOC\*NSF de nodige aandacht. Het feit dat de bonden elkaar en het NOC\*NSF in zekere mate als concurrent zien bij het zoeken naar financiering, bijvoorbeeld door middel van sponsors, is op zich niet schokkend, maar kan de verhoudingen wel onder druk zetten. Als sportbonden dan bovendien de indruk hebben dat ze, tenzij ze evenveel financiële als bestuurlijke macht hebben als het NOC\*NSF, gedomineerd dreigen te worden door het NOC\*NSF, dreigt de spanning verder verhoogd te worden. Ook daar moeten bestuurders, door het beschikken over de juiste competenties, in staat zijn adequaat te opereren. Het belang van de sport en de sporters binnen de maatschappij is volgens de statuten van de bonden en het NOC\*NSF immers groot en zou dominant moeten zijn.

De onderlinge solidariteit tussen de sportbonden lijkt gestimuleerd te worden door het feit dat alle bonden geconfronteerd worden met dezelfde ontwikkelingen die bovendien hun invloed steeds sterker doen gelden. De Nederlandse sportsector heeft een gezamenlijk probleem. De inzet van de expertise en faciliteiten van enkele grote en geprofessionaliseerde bonden, ten behoeve van andere (kleinere en minder geprofessionaliseerde) bonden, kan hier een deel van de oplossing zijn. De grote bonden zijn bereid de helpende hand toe te steken en nemen zo de rol op zich, die het NOC\*NSF eigenlijk voor zichzelf weggelegd ziet en kunnen zodoende als een concurrent ervaren worden. Voor dit hulpaanbod zijn overigens ook economische redenen. Het aanbieden van faciliteiten aan andere bonden verlaagt de overheadkosten bij de sportbond die de diensten levert en zou tot terugwinnen van investeringen of winst kunnen leiden. Op die wijze profiteren zowel de leverancier als de afnemer.

De al in gang gezette samenwerkingsvormen, waarbij verschillende sportbonden in een pand gehuisvest zijn en delen van het werkapparaat kunnen samenvoegen, zijn een voorbeeld van elkaar steunen. Middelgrote en kleinere sportbonden kunnen dan volstaan met een kleiner deels gedeeld werkapparaat. De samenwerking met betrekking tot het uitvoerend werk, via onderling faciliteren tussen de bonden, kan invloed hebben op de competenties van individuele sportbestuurders. Het kan ook een versnelde professionalisering tot gevolg hebben. Het gevaar bestaat overigens ook dat er een gecompliceerde verhouding ontstaat tussen besturen van verschillende bonden en een gedeeld werkapparaat. Dit kan dan weer effect hebben op de democratie binnen een sportbond. Overigens kan deze samenwerking ook een platform worden/zijn voor nauwer contact tussen de bondsbesturen van de verschillende bonden. Het kan eveneens gunstig werken als dit bijvoorbeeld betekent, dat externe relaties met de stakeholders hierdoor sneller en beter kunnen worden onderhouden. Mogelijk komt hierdoor voor een bestuur tijd vrij meer aandacht te besteden aan de relatie met de basis van de organisatie: de vereniging.

De, door de Commissie Loorbach opgestelde, *13 aanbevelingen voor Goed Sportbestuur* bevelen een aantal, in verband met dit onderzoek relevante, zaken aan die nadrukkelijk door de onderzoekers worden onderschreven. Het gaat hierbij met name over de in de aanbevelingen 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11 en 12. Deze gaan kort gezegd over het functioneren, ook financieel-economisch, van het bestuur en geven aanbevelingen over competenties en governance. Aanbeveling 1 en nog specifiekere aanbeveling 8 benadrukken met name de noodzaak van transparantie bij besturen. Aanbeveling 11

vermeldt de noodzaak van een directiestatuut en aanbeveling 12 spreekt over het afleggen van verantwoording aan de ALV.

De onderzoekers zijn van mening dat er met name door de toevoeging van de zinsnede: "Pas toe of leg uit" aan de titel van de aanbevelingen, te veel ruimte ontstaat voor niet of slechts gedeeltelijke toepassing van de Code Goed Sportbestuur en bij niet toepassen bestaat het gevaar dat de uitleg die gegeven wordt niet altijd voldoende is. Het gevaar bestaat daarnaast, dat door het feit dat de sportbonden ieder voor zich met de aanbevelingen kunnen gaan werken en deze interpreteren, de uitwerking hiervan niet voor de hele Nederlandse sportsector op een uniforme wijze plaats vindt. Het zou beter zijn als op een centraal niveau uniforme regels en competentiemodellen tot stand komen, die door de hele Nederlandse sportsector zonder voorbehoud worden gedragen en vervolgens onverkort worden toegepast. Bovendien zouden deze regels en competentiemodellen een meer dwingend karakter moeten hebben dan een aanbeveling. Op grond hiervan komen de onderzoekers tot de volgende aanbevelingen.

## 7.2 Aanbevelingen

### *Aanbeveling 1a, 1b en 1c* *Competenties bestuursleden Nederlandse sportsector*

Uit het onderzoek is gebleken dat bestuurscompetenties kunnen variëren naar gelang de ontwikkelingsfase van de desbetreffende sportbond. Desalniettemin zal het mogelijk zijn, mede gebaseerd op het gepresenteerde model, te komen tot een uniforme beschrijving van bestuurscompetenties in de Nederlandse sportsector en deze in een model weer te geven.

1a.

Het verdient de voorkeur en wordt door de onderzoekers aanbevolen, dit *bestuurscompetentiemodel* uniform en dwingend voor te schrijven voor de gehele Nederlandse sportsector. Dit dient twee doelen. Ten eerste kunnen de diverse in de Nederlandse sportsector actieve sportorganisaties elkaar op deze uniforme bestuurlijke competentie-eisen aanspreken. Ten tweede wordt op deze wijze voor alle sportbonden en -organisaties een uniform bestuurscompetentiemodel ingevoerd, waardoor doorstromen naar andere sportbonden/-organisaties cq. naar het bestuur van het NOC\*NSF op basis van uniforme bestuurscompetenties kan plaats vinden.

1b.

Onafhankelijk van de grootte van de sportorganisatie en het betaalde werkapparaat, wordt dit bestuurscompetentiemodel geïncorporeerd in het door de Commissie Loorbach geadviseerde besturingsmodel. De onderzoekers adviseren dit *besturingsmodel* verplicht te stellen.

1c.

Daarnaast wordt aanbevolen dat alle Nederlandse sportbonden en -organisaties, eveneens verplicht, een *directiestatuut* hanteren waarin de verhouding tussen het bestuur en de directie (van het werkapparaat) wordt beschreven.

1d.

Tenslotte bevelen de onderzoekers aan in het directiestatuut tevens de *competenties van de directie* vast te leggen.

### *Aanbeveling 2a, 2b en 2c* *Werving van bestuursleden in de Nederlandse sportsector*

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de werving van potentiële bestuursleden van de Nederlandse sportorganisaties, sportbonden en NOC\*NSF, nu nog veelal in beperkte kring plaats vindt. Dit kan tot gevolg hebben dat, mogelijk onbedoeld, in beperkt netwerken wordt gezocht en tevens dat hierdoor goede kandidaat bestuursleden gemist worden.

2a.

Een *gestructureerde werving*, waarbij via de eigen kanalen mensen, ook intern, worden geattendeerd op in de toekomst aankomende vacatures en bij ontstaan van vacatures de werving intern zowel als extern, via open sollicitatie plaats vindt, verdient de voorkeur.

2b.

Het is van belang dat bij bestuursverkiezingen meerdere, ook onafhankelijke, dat wil zeggen: niet door het bestuur geselecteerde, (externe) kandidaten zich kunnen kandideren en de *verkiezing* van de bestuursleden schriftelijke en geheim is en verkiezen van personen bij acclamatie wordt uitgesloten.

2c.

Aanbevolen wordt bij de werving het in aanbeveling 1 genoemde *bestuurscompetentiemodel* verplicht te hanteren.

#### *Aanbeveling 3 a en 3b*

##### *Democratie, governance en gedragscode*

Democratie binnen sportbonden wordt gewaarborgd door middel van statuten en huishoudelijke reglementen. Aanvullend zijn aanbevelingen gegeven via de Code Goed Sportbestuur. Daar waar de code een aanvulling is op de statuten en het huishoudelijk reglement, vervult de deze een aanvullende maar niet dwingende functie met betrekking tot transparante verantwoording. Probleem hierbij is, dat het slechts aanbevelingen zijn en toepassen niet verplicht is en niet toepassen uitgelegd moet worden. Dit is een riskante zaak. Het opent mogelijkheden tot niet toepassen en onvoldoende uitleg. Dit, gecombineerd met het geschetste gevaar voor oligarchie, bedreigt de transparantie en de democratie binnen de sportorganisaties. In geval de democratie bedreigd wordt, is het de vraag of binnen een vereniging een cultuur heerst die voldoende sterk en open is om daar adequaat op te reageren.

3a.

Aanbevolen wordt, die governanceregels die aanvullend op de statuten zijn, of een zelfstandig dwingend karakter te geven of op te nemen in de statuten en zo een formeler, dwingender en juridisch afdwingbaar karakter te geven.

3b.

Tevens bevelen de onderzoekers aan dat de in *De 13 aanbevelingen voor Goed Sportbestuur* in aanbeveling 6 genoemde *Gedragscode bestuur* uniform en dwingend wordt vastgesteld en ingevoerd in de gehele Nederlandse sportsector.

#### *Aanbeveling 4*

##### *Bestuurslidmaatschap van NOC\*NSF*

Sportbonden worden geacht te beschikken cq. beschikken over deskundige bestuurders. Zij kunnen echter geen bestuurslid van het NOC\*NSF worden als zijn nog binnen het eigen bondsbestuur actief zijn. De ratio achter deze regel zien de onderzoekers, maar hierdoor ontstaat wel een situatie waarbij bestuurlijke deskundigheid binnen de sportsector slechts door kan stromen naar het NOC\*NSF bestuur, als een sportbond een eigen bestuurder laat vertrekken. Dit kan remmend werken op de doorstroming van deskundige bestuurders.

Aanbevolen wordt, de regel dat bestuursleden van de sportbonden niet in het bestuur van het NOC\*NSF zitting kunnen nemen, te heroverwegen.

*Aanbeveling 5*  
*Verdeling gelden Nederlandse sportsector*

De huidige systematiek van de verdeling van gelden binnen de Nederlandse sportsector roept, getuige opmerkingen van verschillende respondenten, vragen op. De instantie waar het geld ter verdeling binnen komt, NOC\*NSF, is tevens belanghebbende bij de verdeling daarvan en vervult een centrale rol bij de totstandkoming van de verdelingsvoorstellen. De onderzoekers zelf vragen zich af of dit wel de beste constructie is.

Mede op grond van door respondenten geplaatste kanttekeningen bij de verdeling van de gelden, lijkt een heroverweging van de huidige systematiek op zijn plaats en wordt aanbevolen.

*Aanbeveling 6*  
*Nederlandse Sportautoriteit*

In diverse sectoren in de Nederlandse samenleving hebben in de afgelopen jaren ontwikkelingen geleid tot de instelling van een onafhankelijke toezichthoudende autoriteiten. Deze zijn veelal ingesteld naar aanleiding van tekort schietende hantering van normen, het zich voordoen van schandalen en/of een versnipperde onoverzichtelijke toezichtstructuur. De werkerreinen van deze autoriteiten betreffen zowel sectoren die (deels) door de overheid als (deels) door de markt worden gefinancierd. Deze toezichthoudende autoriteiten richten zich zowel op financieel-economische als organisatorische en maatschappelijke aspecten van de sector waarin ze actief zijn.

De Nederlandse sportsector met haar gevarieerde en deels uiteenlopende belangen zou mogelijk gebaat zijn bij een Nederlandse Sportautoriteit. De belangen die met de Nederlandse sportsector zijn gemoeid hebben een gevarieerd en groot maatschappelijk karakter – sociale cohesie en gezondheid - en een groot en snel toenemend financieel belang. Mogelijk is deze Nederlandse Sportautoriteit ook de instantie die de verdeling van en controle op de besteding van de gelden voor de sportsector op zich kan nemen. Daarnaast zien de onderzoekers voor de Nederlandse Sportautoriteit een taak weggelegd op het gebied van governance. Ook de overheid heeft belang bij een goed en transparant functionerende sportsector die in de geest van governance wordt bestuurd. Dit alles rechtvaardigt een onderzoek naar de instelling van een Nederlandse Sportautoriteit. Bij dit onderzoek zouden, mede gezien de globalisering van de maatschappij als geheel en de sport in het bijzonder, buitenlandse ervaringen cq. voorbeelden, zoals de Australian Sports Commission, in het onderzoek betrokken moeten worden.

## **Bijlage A**

Commissie Loorbach (samenstelling ten tijde van het uitbrengen van de Code Goed Sportbestuur)

Leden:

Mr. Jan Loorbach  
Voorzitter commissie  
Advocaat NautaDutilh Rotterdam

Mr. Marijke Fleuren-van Walsem  
Lid commissie  
Universitair docent Sociaal Recht Universiteit Leiden,  
Adjunct-directeur KNHB en voormalig vice-voorzitter KNHB

Mevr. Elsemieke Havenga-Hillen  
Lid commissie  
Journalist/presentator (RTL nieuws), voormalig hockey-international

Mr. John Jaakke  
Lid commissie  
Advocaat en partner Van Doorne advocaten, voorzitter AFC Ajax

Guus Lubsen MBA  
Lid commissie  
Commissaris bij diverse bedrijven, voormalig lid Raad van Bestuur Heineken

Ir. Willem Maris  
Lid commissie  
Voorzitter NGF

Drs. Cees Visser  
Lid commissie  
Partner Ernst & Young Accountants

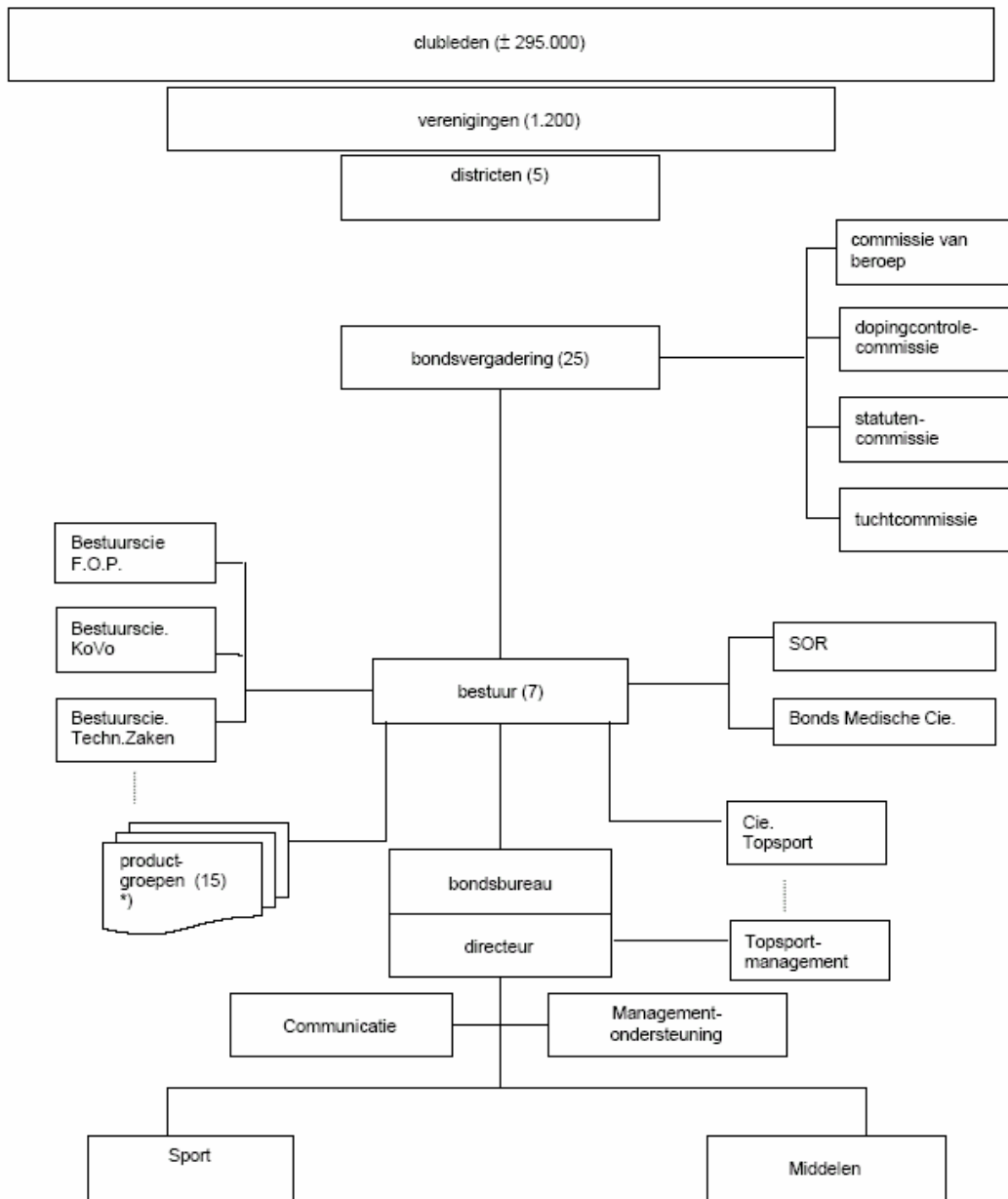
Dr. Rein Welschen  
Lid commissie  
Voormalig burgermeester van de gemeente Eindhoven

## Bijlage B

### Respondenten

Organisatie	Respondenten	
	<i>Functie</i>	<i>Naam</i>
NTTB	Directeur	Mevrouw S. de Jong
KNGU	Voorzitter	De heer F.J. Koffrie
KNVB	Directeur Prof. Sectie	De heer H. Kesler
	Directeur Amateursectie	De heer R. Bruinis
	Voorzitter Amateursectie	De heer H. Lesterhuis
NOC*NSF	Bestuurslid	De heer A.L.M. Nelissen
KNSB	Bestuurslid	De heer Tj. Kloosterboer
	Penningmeester	De heer P. van de Burgt
Atletencommissie	Voorzitter	De heer T. Keen
IOC	Vertegenwoordiger in Nederland	De heer A. Geesink

**Bijlage C**  
Organisatiestructuur KNGU

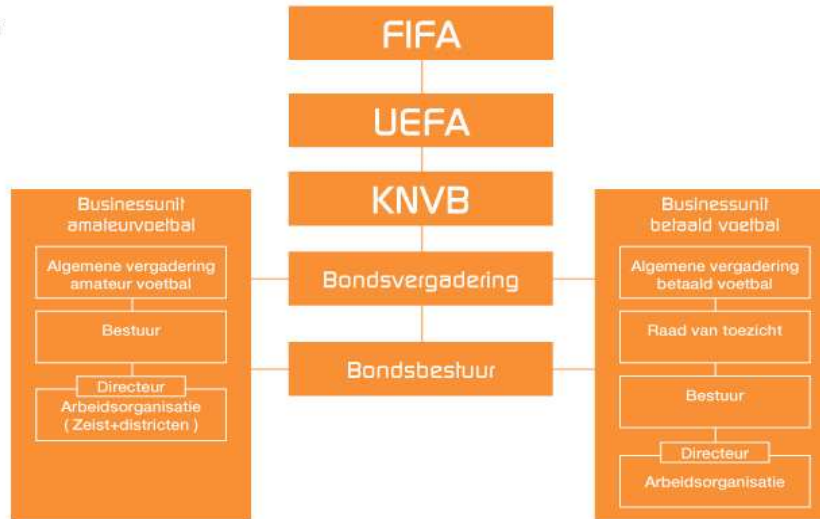




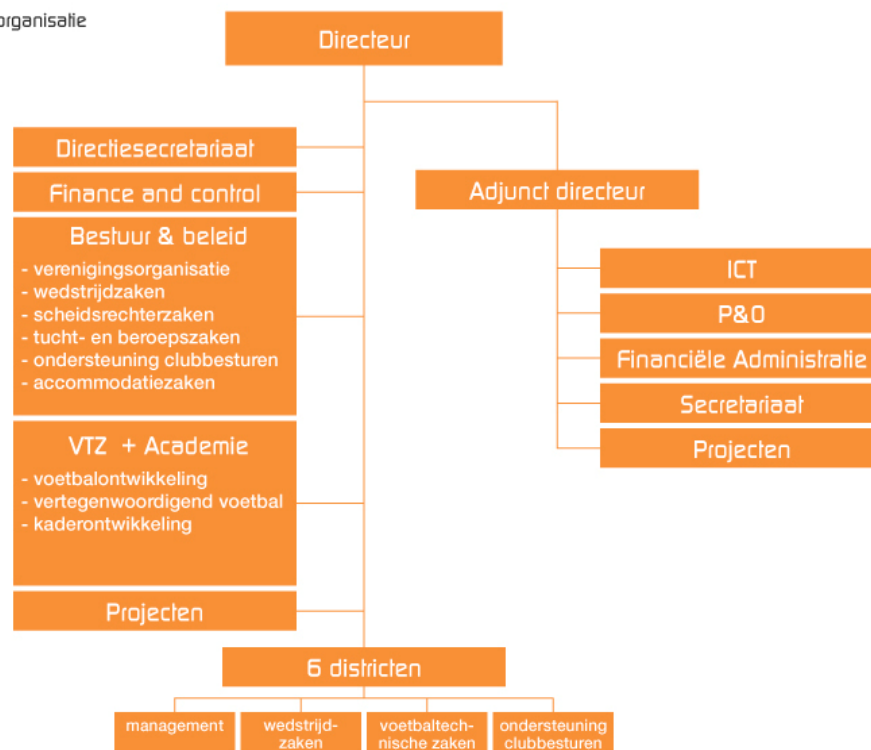
## Bijlage D

### Organisatiestructuur KNVB

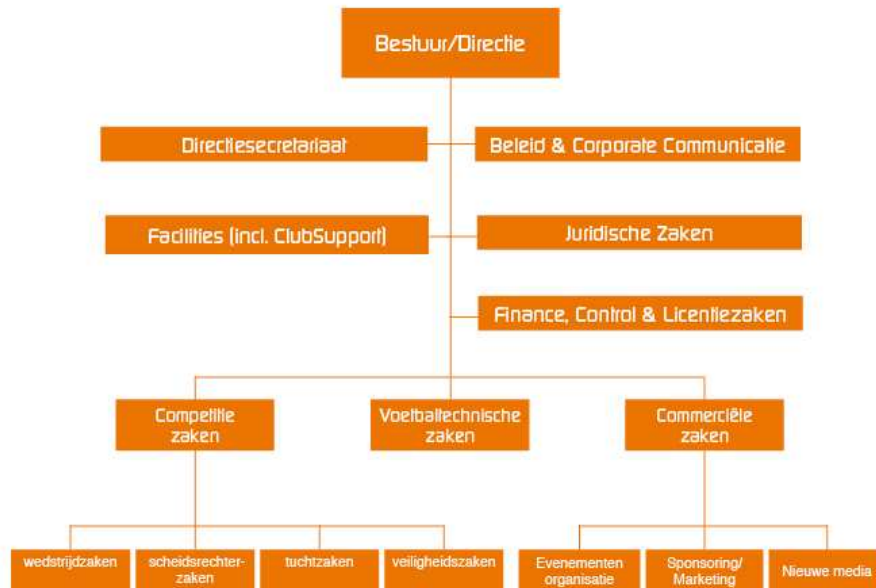
Organogram KNVB



Organogram arbeidsorganisatie



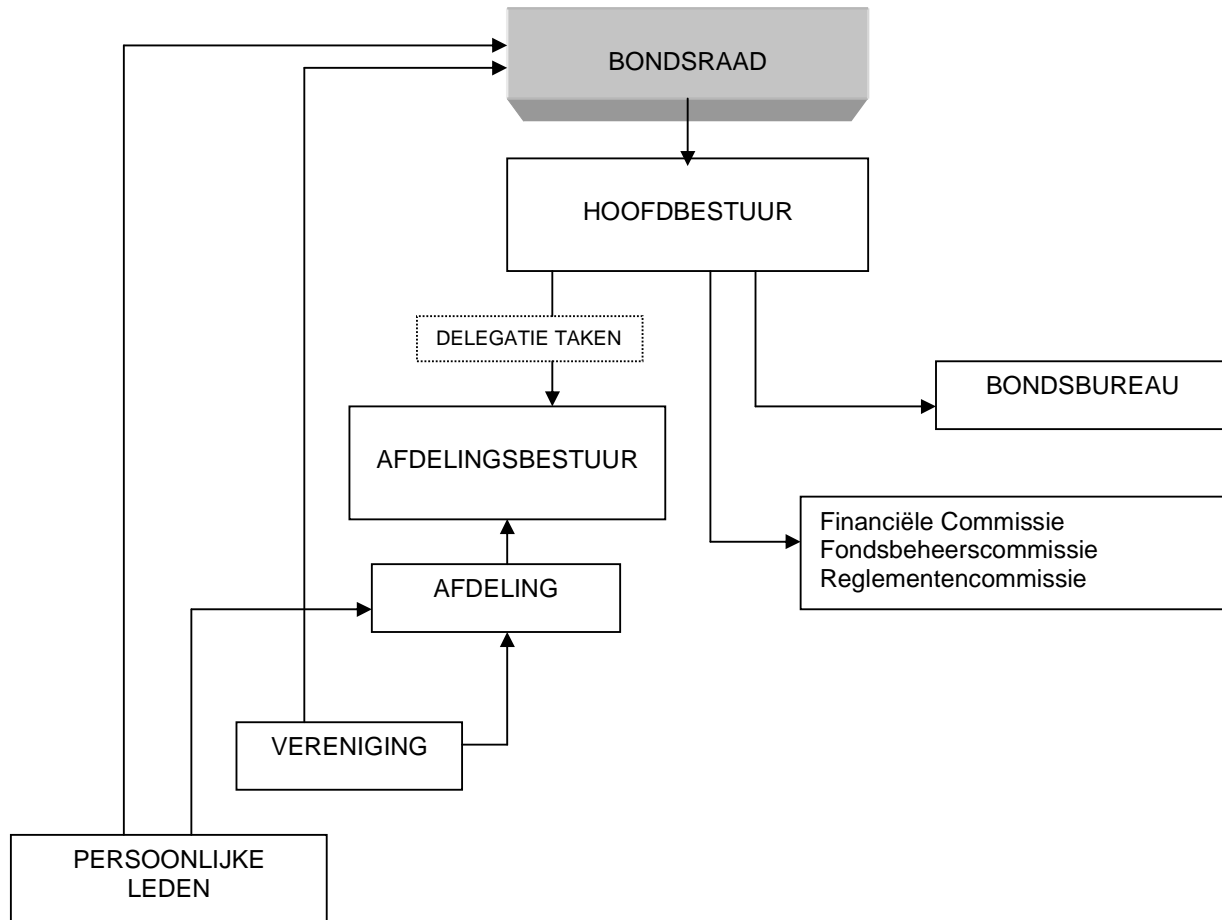
Organogram  
Businessunit betaald voetbal



## Bijlage E

### Organisatiestructuur NTTB

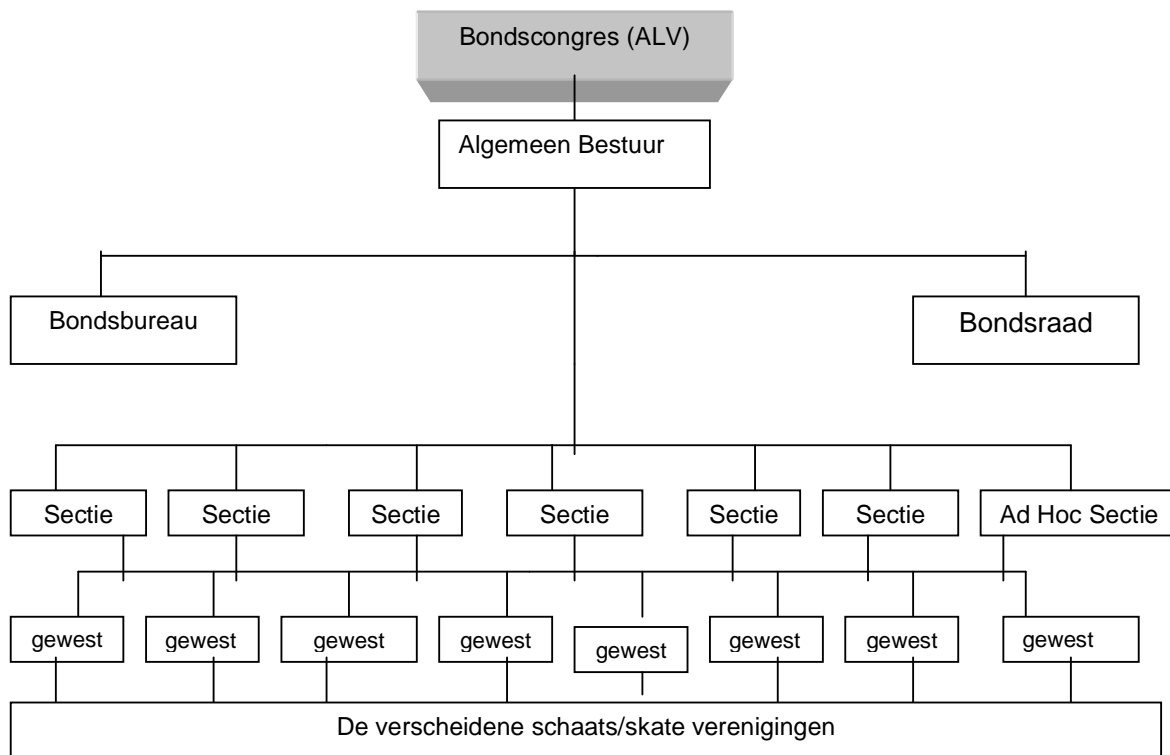
Model gebaseerd op NTTB-statuten: [www.nttb.nl](http://www.nttb.nl)



## Bijlage F

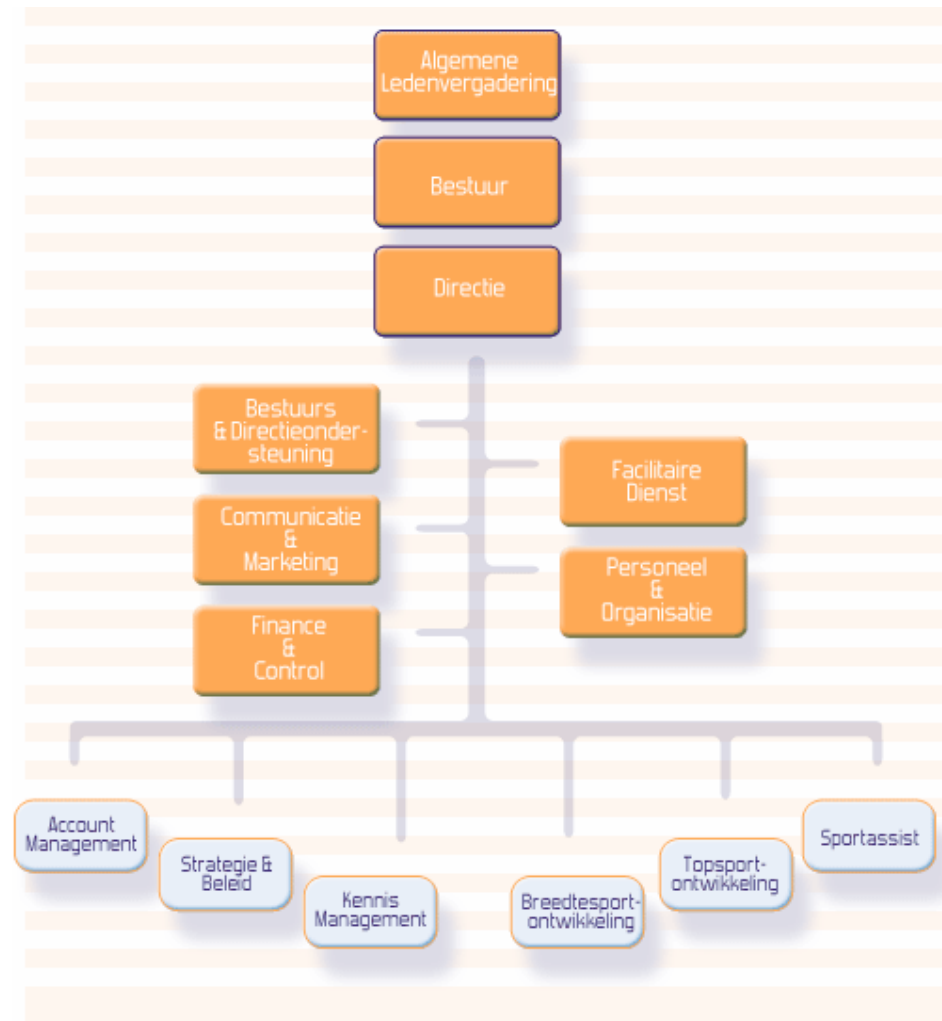
### Organisatiestructuur KNSB

Model gebaseerd op website KNSB: [www.knsb.nl](http://www.knsb.nl)



## Bijlage G

### Organisatiestructuur NOC\*NSF



## Bijlage H

Bestuursmodellen. Peij et al. (2002)

Model	Omschrijving	Toepassing
Operationeel model	Het bestuur verricht uitvoerende en stafwerkzaamheden	Pas opgerichte, kleinschalige of actiegerichte instellingen met een beperkt budget.
Collectief bestuursmodel	Bestuursleden en medewerkers van de organisatie verrichten de bestuurswerkzaamheden, de stafwerkzaamheden en de uitvoerende werkzaamheden in gezamenlijkheid	Pas opgerichte of kleinschalige non-profit instellingen, Dit model is kwetsbaar wanneer zich persoonlijke conflicten binnen de organisatie voordoen, of wanneer er binnen de organisatie onvoldoende overeenstemming bestaat over gemeenschappelijke waarden. Als een organisatie groeit in omvang of budget, is dit bestuursmodel niet meer goed hanteerbaar, vooral vanwege de noodzaak om procedures vast te stellen ten behoeve van een goede financiële verantwoording
Instructie model	De directeur functioneert op 'instructiebasis', veel vastgelegd in een directiestatuut dat het bestuur vaststelt en kan aanpassen (Commissie Intern Toezicht woningcorporaties, 1998)	Dit model vergt een grote tijdinvestering van het bestuur
Raad-van-beheermodel	De directeur functioneert op basis van een aantal taken en bevoegdheden die statutair zijn vastgelegd. De raad van beheer (het stichtingsbestuur) behoudt in dit model alle bestuurlijke bevoegdheden die niet expliciet aan de directie zijn overgedragen. Daarnaast blijft de raad van beheer bevoegd om de directie dwingende aanwijzingen te geven. De bestuursleden dragen in dit model volledige persoonlijke juridische aansprakelijkheid.	Deze modellen geven vaak onduidelijkheden en overlappings ten aanzien van taken en verantwoordelijkheden (Commissie Intern Toezicht woningcorporaties, 1998)
Raad-van-Toezicht model	In dit model ligt de dagelijkse leiding voor de organisatie bij de directie. De raad van toezicht staat op afstand en heeft goedkeurende, adviserende rol, en benoemt en ontslaat directieleden	Dit model heeft niet altijd evenveel zelfreinigend vermogen
Beleidsvormend bestuursmodel (Carvermodel)	Een beleidsvormend bestuur vervult de rol van constituerende leiding, en richt zich op de vaststelling van algemene beleidsresultaten. Aan de directie wordt overgelaten op welke wijze de resultaten worden bereikt.	Het model stelt nogal hoge eisen aan de betrokken bestuurders. Deze moeten voldoende tijd beschikbaar hebben, daadwerkelijk met beleidsbepaling bezig willen zijn, en een gefundeerd inhoudelijk oordeel kunnen vormen over de belangrijkste beleidskwesties

Bron: Peij et al., 2002: 144.

## Noten

<sup>1</sup> SCP, Rapportage Sport 2006.

<sup>2</sup> "Voetbal vult schatkist overheden", De Volkskrant, 1 februari 2006.

<sup>3</sup> Cf.: Tijd voor Sport – Bewegen Meedoen Presteren, (2005). Kabinetsnota, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Cf.: Samen voor Sport, (2006). Uitvoeringsprogramma van de kabinetsnota "Tijd voor Sport – Bewegen Meedoen Presteren", 2006 -2010. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

<sup>4</sup> Cf.: Tijd voor Sport – Bewegen Meedoen Presteren, (2005). Kabinetsnota, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Cf.: Samen voor Sport, (2006). Uitvoeringsprogramma van de kabinetsnota "Tijd voor Sport – Bewegen Meedoen Presteren", 2006 -2010. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

<sup>5</sup> EUROPABAROMETER 213, "Citizens of the European Union and sport". November 2004.

<sup>6</sup> Cf.: Jaarnota Integratiebeleid 2006, Ministerie van Justitie.

<sup>7</sup> Ondanks deze passage, die met name de breedtesport betreft, werd volgens het Nederlandse lid van het Internationaal Olympisch Comité, de heer Anton Geesink, in het regeerakkoord het onderwerp sport onvoldoende uitgewerkt. In een brief stelde hij dit onderbelichten van de sport aan de orde. Minister-president, Balkenende, stelde dat de passage over de sport bescheiden, maar zeer betekenisvol was. Het "pleidooi voor een verbreding en verdieping van de maatschappelijke discussie over het belang van de sport kan ik onderstrepen. Het nieuwe kabinet heeft zich voorgenomen de dialoog met de samenleving aan te gaan en zal trachten om in gezamenlijkheid verder te komen". De vice minister-president, de heer Bos, vond dat Geesink een punt had en schreef aan Geesink dat "ik zal zorgen dat we het op dit punt de komende tijd beter zullen doen en hoop daarbij op uw voortdurende steun te kunnen rekenen". Spits, 2 maart 2007.

<sup>8</sup> Commission of the European Communities, 1999: 9.

<sup>9</sup> Commission of the European Communities, 1999: 9.

<sup>10</sup> Treaty of Nice, 2000, Annex IV: 10.

<sup>11</sup> Onderzoek heeft aangetoond dat 59% van de Europese bevolking van mening is dat ethische en sociale waarden een prioriteit zou moeten zijn voor de Europese Unie (EUROBAROMETER 213, Citizens of the European Union and Sport).

<sup>12</sup> Denk hierbij aan het ambtenarenreglement dat dateert uit de eerste helft van de twintigste eeuw.

<sup>13</sup> Zie voor leden Commissie Loorbach: Bijlage A.

<sup>14</sup> Naleving Code Goed Sportbestuur; Nulmeting en Benchmark, 23 mei 2006, NOC\*NSF en Ernst&Young. In totaal namen tot 31 maart 2006, 26 bonden deel aan het onderzoek. Het totaal bij het NOC\*NSF aangesloten aantal sportorganisaties bedraagt 90.

<sup>15</sup> Nog in 2005 verklaarde de vroegere secretaris-generaal van de FIFA, Michel Zen-Ruffinen, dat governance het grootste probleem is bij besturen van de sportsector (eindspeech op Play-the-Game 2005).

<sup>16</sup> De Commissie Loorbach stelt in "De 13 aanbevelingen voor Goed Sportbestuur" expliciet, dat bestuurders van sportorganisaties vrijwilligers zijn (Code Goed Sportbestuur, 2005: 20).

<sup>17</sup> In het onderzoek zal derhalve waar over bestuurders gesproken wordt altijd sprake zijn van onbetaalde bestuurders.

<sup>18</sup> Zie voor een overzicht van de respondenten bijlage B.

<sup>19</sup> Voorbeelden van verkoop bij sportorganisaties kunnen zijn: reclameborden, vermelden van sportmerken op shirts, verkoop van televisierechten etc. Door het laatste, het verband tussen sport en media, ontstaat een relatie die een wederzijds afhankelijkheid tot gevolg kan hebben. Media-logic gaat een rol spelen en soms zijn de journalisten even belangrijk, zo niet belangrijker dan de sporters.

<sup>20</sup> Een ontwikkeling van sport buiten verenigingen is de opkomst van sportcentra waar tegen periodieke betaling gesport kan worden. Veelal is in een sportcentrum een breed scala aan sporten mogelijk. De sporters kunnen komen en gaan wanneer ze willen, hebben geen verplichtingen om zich vrijwillig in te zetten in verenigingsverband. De enige verplichting die ze hebben is het voldoen aan hun periodieke betalingsverplichting. Of ze veel of weinig (willen) sporten is uitsluitend afhankelijk van het tarief dat ze betalen.

<sup>21</sup> Cf.: Putnam, R., (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of American community*.

<sup>22</sup> Oude wijze moet hier met name gezien worden als een bestuur dat niet op afstand bestuurt. Cf.: Bijlage H: Bestuursmodellen van Peij et al.

<sup>23</sup> Cf.: Robbins, 1990: 204 – 210, waarin Robbins een indeling geeft van de omgeving. Hij maakt onderscheid tussen de algemene en de specifieke omgeving. Het laatste komt overeen met Kotler's relevante omgeving en is "dat deel van de omgeving dat voor de organisatie direct relevant is voor het bereiken van de organisatiedoelen [...] het is dat deel van de omgeving dat bestaat uit die vitale gebieden die de effectiviteit van de organisatie positief of negatief kunnen beïnvloeden" (Robbins, 1990: 206/207).

<sup>24</sup> Cf.: Simon (1945/1997) en Lindblom (1959/1979).

<sup>25</sup> Cf.: [http://multimedia.olympic.org/pdf/en\\_report\\_122.pdf](http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_122.pdf)

<sup>26</sup> Cf.: [www.olympic.org/uk/organisation/commissions/ethics/index\\_uk.asp](http://www.olympic.org/uk/organisation/commissions/ethics/index_uk.asp)

<sup>27</sup> A UK Sport Good Governance Guide for National Governing Bodies. Institute of Chartered Secretaries and Administrators.

<sup>28</sup> Australian Sports Commission (ASC), ingesteld bij wet in 1989.

<sup>29</sup> ASC, Strategisch Beleidsplan 2006-2009.

<sup>30</sup> ASC, NSO-online, [www.ausport.gov.au/nso/governing/what\\_governance.asp](http://www.ausport.gov.au/nso/governing/what_governance.asp)

<sup>31</sup> Cf.: McKinsey Global & Company's Investor Opinion Survey, 2002.

<sup>32</sup> Cf.: [www.gmiratings.com](http://www.gmiratings.com).

<sup>33</sup> Dit kan door de hogere economische waarde ook haar weerslag hebben op de aantrekkelijkheid van organisaties voor potentiële sponsors en een overheid die subsidies geeft en naast de subsidievoorwaarden een gedragscode als een zekere garantie voor goed bestuur beschouwt cq. kan eisen.

<sup>34</sup> Bijvoorbeeld: Code Tabaksblat voor de commerciële markt, de Zorgbrede Governance-code voor de Zorgsector, de Branchcode Hogescholen en de Aedes-code voor de woningcorporaties.

<sup>35</sup> Zowel de internationale sportorganisaties per tak van sport als de Olympische beweging schenken veel aandacht aan governance.

<sup>36</sup> Voorbeeld: het Enron schandaal in de Verenigde Staten. In Groot-Brittannië was een schandaal in de commerciële markt mede oorzaak van een inspanning door middel van gedragscodes het vertrouwen te herwinnen. In de Olympische beweging is het schandaal bij de Olympische Spelen in Salt Lake City aanleiding voor de Olympische beweging grote schoonmaak te houden. Sinds deze voorvallen is een nieuwe en strakkere controle mede door middel van gedragscodes, waarbij met name transparantie en verantwoording afleggen een grote rol spelen, zeer belangrijk geworden.

<sup>37</sup> Deze mening werd ook naar voren gebracht door meerdere respondenten.

- 
- <sup>38</sup> Dit fenomeen is door meerdere auteurs beschreven (Auerbach, 1961; Fenn, 1971; McSweeney, 1978). Cf.: Middelton, 1978.
- <sup>39</sup> Michel Zen-Ruffinen, Secretaris-Generaal FIFA, eindspeech Play-the-Game 2005.
- <sup>40</sup> Cf. Bijlage H.
- <sup>41</sup> Cf. Code Goed Sportbestuur, toelichting, besturingsmodellen, p. 27.
- <sup>42</sup> Code Goed Sportbestuur: aanbevelingen 6, 8, 9 en 10.
- <sup>43</sup> Zie de eerdere opmerkingen over het homogeniteitsmodel.
- <sup>44</sup> Zie de figuren 3 en 4.
- <sup>45</sup> Bij de profsectie vervult de directeur de functie van het bestuur en wordt hij gecontroleerd door een Raad van Toezicht, die op haar beurt de rol van bestuur van de profsectie heeft binnen het Algemeen Bestuur van de KNVB.
- <sup>46</sup> Zie: De Professionals achter het Oranjegevoel, Inzake uw zaken – februari 2006, [www.pwc.com](http://www.pwc.com).
- <sup>47</sup> Interview directie amateursectie dd. 17-01-2007.
- <sup>48</sup> Interview voorzitter KNGU dd. 15-01-2007.
- <sup>49</sup> Interview penningmeester KNSB dd. 22.02.2007.
- <sup>50</sup> Interview directeur NTTB dd. 09-1-2007.
- <sup>51</sup> Interview voorzitter KNGU dd. 15-01-2007.
- <sup>52</sup> Interview voorzitter KNGU dd. 15-01-2007.
- <sup>53</sup> Interview voorzitter KNGU dd. 15-01-2007.
- <sup>54</sup> Interview bestuurslid KNSB dd. 01-02-2007 en penningmeester KNSB dd. 22.02.2007.
- <sup>55</sup> Interview penningmeester KNSB dd. 22.02.2007.
- <sup>56</sup> Interview directeur sectie amateurvoetbal KNVB dd. 17-01-2007.
- <sup>57</sup> Interview directeur NTTB dd. 09-1-2007.
- <sup>58</sup> Interview directeur NTTB dd. 09-1-2007.
- <sup>59</sup> Interview bestuurslid NOC dd. 17-01-2007.
- <sup>60</sup> Interview directeur betaald voetbal KNVB dd. 16-01-2007.
- <sup>61</sup> "Behoorlijk bestuur in de sport: de code-Loorbach", in: Het Financieele Dagblad, 19-12-2003.
- <sup>62</sup> Interview voorzitter amateur sectie KNVB, dd. 18 januari 2007.
- <sup>63</sup> Hierbij moet bijvoorbeeld gedacht worden aan gratis toegangsbewijzen en parkeerkaarten voor grote sportevenementen etc..
- <sup>64</sup> Interview voorzitter KNGU dd. 15-01-2007.
- <sup>65</sup> Interview voorzitter KNGU dd. 15-01-2007.
- <sup>66</sup> Contourennota IJzersterk & Baanbrekend 2006-2010, [www.KNSB.nl](http://www.KNSB.nl)
- <sup>67</sup> Interview bestuurslid KNSB dd. 01.02.2007
- <sup>68</sup> Interview penningmeester KNSB, dd. 22.02.2007.
- <sup>69</sup> Interviews bestuursleden KNSB dd. 01.02.2007 en 22.02.2007.
- <sup>70</sup> Interview directeur NTTB dd. 09-01-2007.
- <sup>71</sup> Interview directeur NTTB dd. 09-01-2007.
- <sup>72</sup> Interview bestuurslid NOC\*NSF dd. 17-01-2007.
- <sup>73</sup> Interview bestuurslid NOC\*NSF dd. 17.01.2007.
- <sup>74</sup> Interview bestuurslid NOC\*NSF dd. 17.01.2007.
- <sup>75</sup> Slechts enkele bonden hebben een groot werkapparaat dat qua omvang en kennis vergelijkbaar is met het werkapparaat van het NOC\*NSF.
- <sup>76</sup> Deskundigheid op beperkte gebieden is binnen de bonden een veel voorkomend fenomeen, Interview directeur NTTB dd. 09.01.2007.
- <sup>77</sup> Interview directeur NTTB dd. 09.01.2007.
- <sup>78</sup> Dit betreft de zittingstermijn van de voorzitter van het NOC\*NSF.
- <sup>79</sup> Interview voorzitter KNGU dd. 15-01-2007.
- <sup>80</sup> Interview, bestuurslid KNSB dd. 01-02-2007
- <sup>81</sup> Interview, bestuurslid KNSB dd. 01-02-2007
- <sup>82</sup> Interview penningmeester KNSB dd. 22.02-2007.
- <sup>83</sup> Interview voorzitter amateursectie KNVB dd. 18-01-2007.
- <sup>84</sup> Interview voorzitter amateursectie KNVB dd. 18-01-2007.
- <sup>85</sup> Edwin Lokkerbol, manager beleid en corporate communicatie KNVB, in: De Professionals achter het Oranjegevoel, februari 2006, PWC, [www.pwc.com](http://www.pwc.com).
- <sup>86</sup> Interview directeur NTTB dd. 09-01-2007.
- <sup>87</sup> Interview voorzitter KNGU dd. 15-01-2007
- <sup>88</sup> Interview voorzitter amateursectie KNVB dd. 18-01-2007.
- <sup>89</sup> Interview voorzitter amateursectie KNVB dd. 18-01-2007.
- <sup>90</sup> Interview bestuurslid NOC\*NSF dd. 17-01-2007.
- <sup>91</sup> Interview voorzitter KNGU dd. 15-01-2007.
- <sup>92</sup> Interview voorzitter KNGU dd. 15-01-2007.
- <sup>93</sup> Interview bestuurslid KNSB dd. 01.02.2007.
- <sup>94</sup> Interview directeur NTTB dd. 09-01-2007.
- <sup>95</sup> Statuten KNVB, artikel 13-1.
- <sup>96</sup> Interview bestuurslid KNSB dd. 01.02.2007.
- <sup>97</sup> Interview voorzitter amateursectie KNVB dd. 18-01-2007.
- <sup>98</sup> Interview directeur NTTB dd. 09-01-2007.
- <sup>99</sup> Interview bestuurslid NOC\*NSF dd. 17-01-2007.
- <sup>100</sup> Interview IOC-vertegenwoordiger Nederland dd. 30-01-2007.
- <sup>101</sup> Interview IOC-vertegenwoordiger Nederland dd. 30-01-2007.
- <sup>102</sup> Interview IOC-vertegenwoordiger Nederland dd. 30-01-2007.
- <sup>103</sup> Interview IOC-vertegenwoordiger dd. 07-03-2007.
- <sup>104</sup> Vanaf zijn aantreden in 1987 heeft Geesink het belang van versterking van besturen van de sportbonden en het (latere) NOC\*NSF via interne doorstroom naar bestuursfuncties binnen de sportbonden, onder andere via de beleidsnota "Liever een hengel dan een vis" (2001) aan de orde gesteld. Hetzelfde geldt voor de doorstroom van (ex-)topsoters naar bestuursfuncties.
- <sup>105</sup> Interview IOC-vertegenwoordiger Nederland dd. 30-01-2007.



- 
- <sup>106</sup> Telefonisch interview met voorzitter Atletencommissie dd. 05-03-2007.
- <sup>107</sup> Interview IOC-vertegenwoordiger Nederland dd. 30-01-2007.
- <sup>108</sup> Telefonisch interview met voorzitter Atletencommissie dd. 05-03-2007.
- <sup>109</sup> Telefonisch interview met voorzitter Atletencommissie dd. 05-03-2007.
- <sup>110</sup> Telefonisch interview met voorzitter Atletencommissie dd. 05-03-2007.
- <sup>111</sup> Interview IOC-vertegenwoordiger Nederland dd. 30-01-2007.
- <sup>112</sup> Artikel 5.3 van de statuten van het NOC\*NSF sluit dit uit.
- <sup>113</sup> Telefonisch interview met voorzitter Atletencommissie dd. 05-03-2007.
- <sup>114</sup> Interview IOC-vertegenwoordiger Nederland dd. 30-01-2007.
- <sup>115</sup> Professionals hier bedoeld als betaalde medewerk(st)ers.
- <sup>116</sup> Interview IOC-vertegenwoordiger Nederland dd. 07-03-2007.
- <sup>117</sup> Cf. : noot 12.
- <sup>118</sup> Interview IOC-vertegenwoordiger Nederland dd. 07-03-2007.
- <sup>119</sup> Interview IOC-vertegenwoordiger Nederland dd. 07-03-2007.
- <sup>120</sup> Telefonisch interview met voorzitter Atletencommissie dd. 05-03-2007.
- <sup>121</sup> Respondenten hebben aangegeven, dat ze elkaar beconcurreren bij de zoektocht naar sponsorgelden.
- <sup>122</sup> Aanvullende eisen, omdat los van de governance regels er allerlei regels zijn waar organisaties zich als rechtspersoon aan moeten houden.
- <sup>123</sup> Cf. bijlage H .
- <sup>124</sup> Cf. 4.3.2.
- <sup>125</sup> Cf. noot 89.
- <sup>126</sup> Cf. Code Goed Sportbestuur, toelichting p. 29: Gedragscode.
- <sup>127</sup> Deze competenties zijn gebaseerd op de interviews en de literatuur: Anheier, 1990; Anheier, 2005; Bryson, 2004; Commissie Goed Sportbestuur, 2005; Commissie Langlands, 2004; Farnham, 1996; Kjeaar, 2004; Knop de, 2006; Lawton, 1998; Riggio, 2004; The EU&Sport, 2005; Westerbeek, 2006.

---

## Literatuur

- Aldrich, H.E. en J. Pfeffer, (1976). "Environments of Organisations", in: *Annual Review of Sociology*, Vol. 2, (1976), pp. 79-105.
- Amis, J., Slack, T., C.R. Hinings, (2002). "Values and Organizational Change", in: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2002; 38; 436, pp. 436-465.
- Anheier, H. K., en W. Seibel, (eds.), (1990). *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*. Berlin/New York: Walter de Gruyter.
- Anheier, H.K., (2005). *Non-profit Organizations. Theory, management, policy*. Abingdon/New York : Routledge.
- Anthonissen, A. en Boessenkool, J., (1998). *Betekenis van besturen. Variaties in bestuurlijk handelen in amateursportorganisaties*. Utrecht: ISOR.
- Australian Sport Commission, (2000). Club/Association Management Program. Canberra: ASC, [www.asc.org.au](http://www.asc.org.au).
- Beijnum van, V. (2005) 'De ontwikkeling van competenties binnen een professionele organisatie', Leiden, afstudeerscriptie Opleidingskunde, n.p.
- Bekkers, R., (2003). Vertrouwen, het CBF-keur en filantropie in Nederland. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Berrett, T. en Slack, T., (2001). "A Framework for the Analysis of Strategic Approaches employed by Non-profit Sport Organisations in Seeking Corporate Sponsorship", in: *Sport Management Review*, 2001, 4, 21-45. SMAANZ.
- Birkland, T.A., (2001). *An Introduction to the Policy Process. Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making*. Armonk/ London: M.E. Sharpe.
- Bottenburg, M. en Sterkenburg, van, J., (2005). "The social Function of Sport", in: *The EU&Sport, Matching expectations. Consultation Conference with the European Sport Movement on the Social Function of sport, Volunteering in sport and the Fight against Doping*. Brussels, 14/15 June 2005. (2005). Brussels: European Commission.
- Braun, S. (2005). "Volunteering in Sport", in: *The EU&Sport, Matching expectations. Consultation Conference with the European Sport Movement on the Social Function of sport, Volunteering in sport and the Fight against Doping*. Brussels, 14/15 June 2005. (2005). Brussels: European Commission.
- Broeke, A (2002), 'Professioneel sportmanagement in Nederland', In: Westerbeek H., R. Hoye, A. Smith, B. Stewart en M. Nicholson (2006), *Sportmanagement. Grondbeginselen en toepassingen*, Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Bryson, John M., (2004). *Strategic Planning for public and non-profit organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. (3<sup>rd</sup> ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cadbury Report, (1992). [www.iaa.org.uk](http://www.iaa.org.uk).
- Cafferata, R., (2004). "Governance and management in the Business of Sport", in: *SYMPHONIA, emerging Issues in Management*, [www.unimib.it/symphonia](http://www.unimib.it/symphonia).
- Cie. Loorbach/Commissie Goed Sportbestuur. (2005). *De 13 aanbevelingen voor Goed Sportbestuur. Pas toe of leg uit!* Arnhem: NOC\*NSF.
- Coakley, J.M., (1998). *Sport in Society, issues and controversies*, 6<sup>th</sup> edition, St. Louis: Mosby
- Coakley, J. M. and E. Dunning, (eds.), (2000). *Handbook of Sports Studies*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
- Coakley, J. M. (2003), 'Coakley's essays on sport and the media', In: Jarvie, G (2006) *Sport, Culture and Society, An introduction*. London & New York, Routledge.
- Cie. Peters/Commissie Peters, Commissie Corporate Governance. Aanbevelingen inzake corporate governance in Nederland. (1997). [www.nivra.nl/downloads](http://www.nivra.nl/downloads)
- Commissie Goed Sportbestuur. (2005). *De 13 aanbevelingen voor Goed Sportbestuur. Pas toe of leg uit!* Arnhem: NOC\*NSF.
- Commission of the European Communities, (1999). *Report from the Commission to the European Council, with the view to safeguarding current sport structures and maintaining the social function of sport within the Community framework. The Helsinki Report on Sport*. Brussels, 10.12.1999. COM(1999) 644 final.
- *Consultation Conference with the European Sport Movement on the Social Function of Sport, Volunteering in sport and the Fight against Doping*. Brussels: European Commission.
- *De 13 aanbevelingen voor Goed Sportbestuur*, (2005) Commissie Goed Sportbestuur, Commissie Loorbach. Arnhem: NOC\*NSF.
- Dekker, P. en E.M. Uslaner, (2001). *Social Capital and participation in everyday Life*. Londen: Routledge.
- Doorewaard, H en de Nijs W., (2004). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma.
- Economist Intelligence Unit, (2002). *Corporate Governance, The new strategic imperative*. A white paper from the Economist Intelligence Unit sponsored by KPMG. The Economist.
- Edwards, A., (1999). "Reflective Practice in Sport Management", in: *Sport Management Review*, 1999, 2, 67-81, SMAANZ.
- Enroljas, B., (2001). "Community-based economy, market and democracy. The case of Norwegian voluntary sport organisations", in: *Report 2001:6*, (internet version), Institute for Social Research, Oslo, 2001.
- Enroljas, B., (2002). "The Commercialization of Voluntary Sport Organisations in Norway", in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2002; 31, 352-376.
- European Commission, (1999), COM(1999) 644 final, Report from the Commission to the European Council, with a view to safeguarding current sports structures and maintaining the social function of sport within the Community framework - *The Helsinki Report on Sport* – Brussels.
- European Commission, (2005). *The EU&Sport; Matching expectations. Workshop Reports, Consultation Conference with the European Sport Movement on the Social Function of Sport, Volunteering in sport and the Fight against Doping*. Brussels: European Commission.
- EU-Ministers voor Sport, *Resolutie 1, On the Principles for sport*. 10e Conferentie, 14-15 oktober 2004. Budapest.
- Farnham, D., Horton, S., Barlow J. en A. Hondegem, (1996-1). *New Public Managers in Europe*. Houndmills/Londen: MacMillan Business.
- Farnham, D. en S. Horton, (1996-2), "Public managers and Private Managers: Towards a professional Synthesis?", in: Farnham, D., Horton, S., Barlow J. en A. Hondegem, (1996). *New Public Managers in Europe*. Houndmills/Londen: MacMillan Business.

- Galaskiewicz, J. en W. Bielefeld, (1998). *Nonprofit Organizations in an age of uncertainty. A Study of Organizational Change*. Hawthorne: Aldine De Gruyter.
- Herman R.D., en Renz, D.O., (2000). "Board Practices of Especially Effective and Less Effective Local Nonprofit Organizations", in: *The American Review of Public Administration*, 2000; 30; 146- 160.
- Hoogland, A. (2001). "Professionalisering en het autonomiedilemma", in: Kapteyn, B. (2001). *Organisatietheorie voor non-profit*. Houten: Bohn, Stafleu Van Loghum.
- Houlihan, B., (ed.), (2003). *Sport and Society. A Student Introduction*. London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage Publications.
- Houlihan, B., (2005). "Public Sector Sport Policy; developing a Framework for analysis", in: *International Review for the Sociology of Sport*, 40/2(2005), pp. 163-185. London etc.: ISSA en SAGE Publications.
- Hoye, R. en G. Cuskelly, (2003). "Board-Executive Relationships within Voluntary Sport Organisations", in: *Sport Management Review*, 2003, 6, pp. 53-74, SMAANZ.
- Institute of Chartered Secretaries and Administrators (ICSA), www.icsa.org.uk
- Jaarnota Integratiebeleid 2006*, (2006). Den Haag: Ministerie van Justitie.
- Jarvie, G., (2006). *Sport, culture and society. An introduction*. Oxon: Routledge
- Jones, B.D., (1994). *Reconceiving Decision-Making in Democratic Politics. Attention, Choice and Public Policy*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Jordana, J., en D. Levi-Faur, (2004). *The politics of Regulation: institutions and regulatory reforms for the age of governance*. Celtenham: Edward Elgar.
- Kapteyn, B. (2001). *Organisatietheorie voor non-profit*. Houten: Bohn, Stafleu Van Loghum.
- Kickert, W. J. M., Klijn E. H. and J.F.M. Koppenjan, (eds.), (1997). *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*. Londen/Thousand Oaks/New Delhi: Sage Publications.
- Kjaer, A.M., (2004). *Governance*. Malden/Cambridge: Polity Press.
- Knop, P. de, Scheerder, J. En Vanreusel, B. (2006). *Sportsociologie. Het spel en de spelers*. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg.
- Knoppers, A., Boom ten, A., Buisman, A., Elling A. en P. De Knop, (2001). "Values and norms in sport", in: Steenbergen, J., Knop de, P., en A.H. Ellings (eds.), (2001). *Values and Norms in Sport. Critical reflections on the position and meanings of sport in society*. UK: Meyer & Meyer Sport.
- Knoppers, A. en Elling, A. (2001) "Gender en etniciteit in de sportmedia: productieprocessen en publieksinterpretaties". Arnhem, NOC\*NSF, In: Knop, de P., Scheerder, J. en Vanreusel, B (2006), *Sportsociologie. Het spel en de spelers*, Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg
- Kotler, Philip, (1984). *Marketing management, analysis, planning and control*. London: Prentice/Hall International, Inc.
- Lawton, A., (1998). *Ethical management for the public services*. Buckingham/Philadelphia: Open University Press.
- Leat, D., (1990). "Voluntary Organizations and Accountability: Theory and Practice", in: Anheier, H. K., and W. Seibel, (eds.), (1990). *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*. Berlin/New York: Walter de Gruyter.
- Lee, S., (2004). "Moving the goalposts. The governance and political economy of world football". In: Levermore, R., en Budd A., (2004). *Sport and International Relations. An emerging Relationship*. Londen/New York: Routledge.
- Levermore, R., and A. Budd, (2000). *Sport and International Relations*. London and New York: Routledge.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy, Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage Foundation.
- Meijerink, M.H. en G.D. Minderman, (2005). *Naar een andere publieke sector. Hybriditeit en een andere wijze van publieke taakvervulling*. Public Controlling Reeks, 8, Bedrijfsvoering bij de overheid en de non-profitsector. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Meloen, J., (2000). *Sportvereniging: Koning voetbal en koning klant. Organisatievernieuwing in non-profitorganisaties: Een case-studie van het amateurvoetbal in Nederland*. Leiden: Bestuurskunde/Sociologie, Universiteit Leiden.
- Middelton, M., (1987). "Nonprofit Boards of Directors: Beyond the Governance Function", in: Powell, W. W., (ed.), (1987), *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*. New Haven/Londen: Yale University Press.
- Montesquieu, de Secondat baron de la Brède et de, C. L., (2006). *Over de geest van de wetten*, Amsterdam: Boom.
- NOC\*NSF. (2002). *Sportsponsoring in Nederland. Verkennend onderzoek 2000*. Zeist: A-D Druk.
- Nuijten, S., Schendel, M. van & Janssens, J. (2007). *Jaarboek Sport - beleid en onderzoek, editie 2006/2007*, Nieuwegein/s-Hertogenbosch: Arko Sports Media: W.J.H. Mulier Instituut.
- Peij, S.C. et al., (2002). *Handboek Corporate Governance*. Deventer: Kluwer.
- Pierre, J. en B. Guy Peters, (2000). *Governance, politics and the state*. Basingstoke/New York: Macmillan en St. Martin's Press.
- Pierre, J., (ed.), (2000). *Debating Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Powell, W. (ed.), (1987). *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*. New Haven and London: Yale University Press.
- Putnam, R., (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York, London, Toronto, Sydney, Singapore: Simon & Schuster.
- Rhodes, R.A.W., (2000). "Governance and Public administration", in: Jon Pierre, *Debating Governance*, Oxford: Oxford University Press.
- Riggio, R. E., and S. Smith Orr, (eds.), (2004). *Improving Leadership in Nonprofit Organizations*. San Francisco: The Kravis Leadership Institute, Jossey-Bass.
- Robbins, S.P., (1990). *Organization Theory. Structure, Design, and Applications*. (3<sup>rd</sup>. Ed.). Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Rosenthal et al., U. (1996). *Openbaar Bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink.
- Rowe (1999) " Sport, culture, and the media: the unruly trinity", Philadelphia, Open university Press, In: Knop, de P., Scheerder, J. & Vanreusel, B (2006), *Sportsociologie. Het spel en de spelers*, Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg
- Russett, B., Starr, H. en D. Kinsella, (2000). *World Politics. The Menu for Choice*. (6th ed.). Boston/ New York: Bedford/St. Martin's.

- 
- Sam, M.P., Batty, R. en R. G. K. Dean, (2005). "A Transaction Cost Approach to Sport Sponsorship", in: *Sport management Review*, 2005, 8, 1-17. SMAANZ.
  - *Samen voor Sport*, (2006). Uitvoeringsprogramma van de kabinetsnota "Tijd voor Sport – Bewegen Meedoen Presteren", 2006 -2010. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
  - Seippel, Ø., (2004). "The World According to Voluntary Sport Organisations, Voluntarism, Economy and Facilities". In: *International Review for the sociology of Sport*, 39/2 (2004), pp. 223-232. ISSA/SAGE.
  - Smircich L., en Ch. Stubbart, "Strategic Management in een Enacted world", in: *Academy of Management Review*, 1965, Vol. 10, No. 4, 724-736.
  - Stead, D., (2003). "Sport and the Media', In: Houlihan, B., (2003). *Sport and Society. A Student introduction*. London, Sage Publications.
  - Steenbergen, J., De Knop, P., en A. H. F. Elling (Eds.), (2001). *Values and Norms in Sport. Critical Reflections on the Position and Meanings of Sport in Society*. Oxford: Meyer & Meyer Sport (UK) Ltd.
  - Szymanski, S. en T. Kuypers, (1999). *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*. Londen: Viking.
  - *The EU&Sport, Matching expectations. Consultation Conference with the European Sport Movement on the Social Function of sport, Volunteering in sport and the Fight against Doping*. Brussels, 14/15 June 2005. (2005). Brussels: European Commission.
  - The Good Governance Standard for Public Services, The Independent Commission for Good Governance in Public Services. (2004). (Langlands Commission) OPM/CIPFA.
  - Thibault, L., Slack, T., en B. Hinings, (1991). "Professionalism, structures and systems: The Impact of professional staff on voluntary sport organisations. In: *International review for the Sociology of Sport*, 26, pp. 83-97.
  - Treaty of Nice, (2000). *Declaration on the Specific characteristics of sport and its social function in Europe, of which account should be taken in implementing common policies*. Treaty of Nice, Annex IV.
  - *Tijd voor Sport – Bewegen Meedoen Presteren*, (2005). Kabinetsnota. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
  - Treaty of Nice, (2000). *Declaration on the Specific characteristics of sport and its social function in Europe, of which account should be taken in implementing common policies*. Treaty of Nice, Annex IV.
  - Verweel, P., J. Janssens en C. Roques, (2005). "Kleurrijke zuilen. Over ontwikkeling van sociaal kapitaal door allochtonen in eigen en gemengde sportverenigingen", in: *Vrijtijdsstudies*, nr. 4, jaargang 23.
  - Virtanen, T., (1996). "The Competencies of New Public Managers", in: Farnham, D., Horton, S., Barlow J. en A. Hondegem, (1996-1). *New Public Managers in Europe*. Houndmills/Londen: MacMillan Business.
  - Westerbeek H., R. Hoye, A. Smith, B. Stewart & M. Nicholson (2006), *Sportmanagement. Grondbeginselen en toepassing*, Nieuwegein: Arko Sports Media