

# Good governance in Flemish sport federations

**Play the Game 2017**

27 November 2017

Dr. Arnout Geeraert

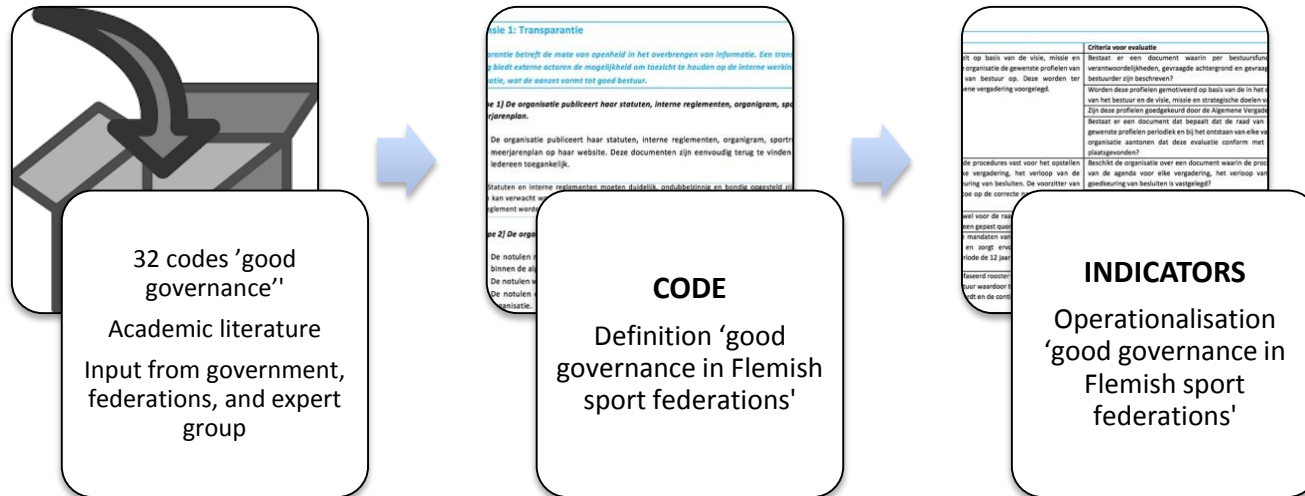
Leuven International and European Studies, KU Leuven

# Good governance in national federations

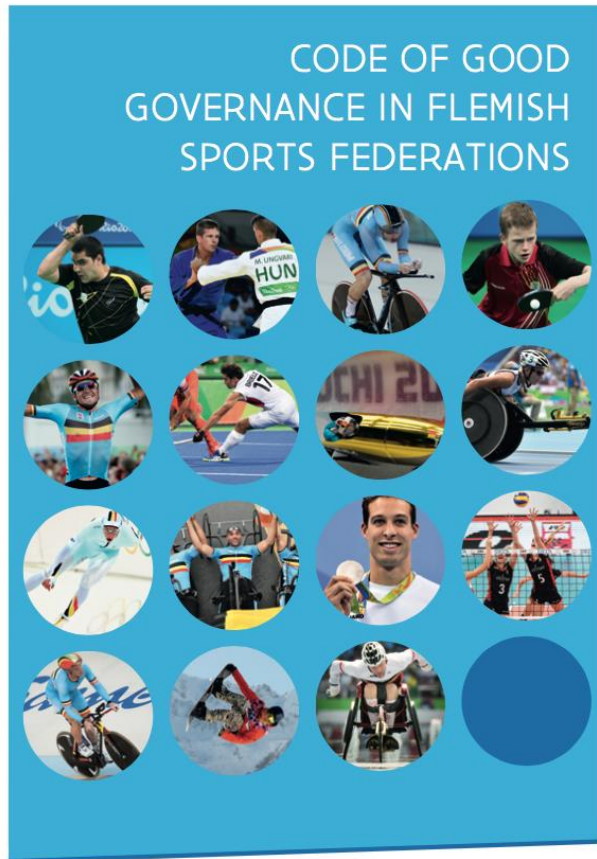
## Compliance strategies for two types of organisations

- Unwilling to comply
  - **Monitor** compliance: measure / check the implementation of principles
  - **Sanction** non-compliance: naming/ shaming, financial repercussions
  - **Involve federations** in good governance policies and **explain the importance**
- Unable to comply
  - **Explain** good governance principles
  - Build **capacity** through consulting, one-on-one advise, exchange of best practices...
  - Give **financial support**

# Project: good governance in Flemish sport federations



# Code of good governance in flemish sport federations



MORE INFO?  
[WWW.SPORTVLAANDEREN.BE](http://WWW.SPORTVLAANDEREN.BE)

**SPORT.**  
VLAANDEREN

## DIMENSION 1 TRANSPARENCY

Transparency relates to the degree of openness when transmitting information. Transparent operations offer stakeholders the opportunity to monitor the organisation's internal operations.

### PRINCIPLE 1

**THE ORGANISATION PUBLISHES ITS ARTICLES OF ASSOCIATION, INTERNAL REGULATIONS, ORGANISATION CHART, SPORTS RULES AND MULTI-ANNUAL POLICY PLAN.**

- The organisation publishes its articles of association, domestic regulations, organisation chart, sports rules and multi-annual policy plan on its website. These documents are easy to find and accessible to everyone.

#### TIP 1

The articles of association and internal regulations must be worded clearly, unambiguously and concisely. Matters that may be expected to be frequently adapted and updated are best set out in the internal regulations.

### PRINCIPLE 2

**THE ORGANISATION PUBLISHES THE AGENDA AND MINUTES OF ITS GENERAL ASSEMBLY MEETING.**

- The minutes must give an accurate summary of the deliberations and ballots at the general assembly meeting.
- The minutes shall be sent as soon as possible to the members and internal stakeholders.
- The minutes and ballot results are published on the organisation's website.
- The general assembly approves the minutes.
- The agenda is published on the organisation's website in sufficient time before the general assembly convenes. It contains the various agenda items with a word of explanation, the list of topics to be discussed and specifies which items shall be put to the vote.

# Dichotomous indicators

## Harde indicatoren (ja/nee)

Dimensie 1: Transparantie		
Indicator	Criteria voor evaluatie	JA/NEE
1.1	De organisatie publiceert haar statuten, interne reglementen, organigram en sportregels op haar website. Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	Publiceert de organisatie de meest recente versies van de statuten, interne reglementen, organigram, sportregels en meerjarenplan op haar website?
		Zijn deze documenten voor iedereen toegankelijk en terug te vinden via (doorklikken op) de homepagina?
1.2	De organisatie publiceert haar beleidsplan op haar website. Dit document is eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	Publiceert de organisatie het gehanteerde beleidsplan op haar website?
		Is dit document voor iedereen toegankelijk en terug te vinden via (doorklikken op) de homepagina?
1.3	De organisatie publiceert het jaarverslag op de website. Dit document is eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	Publiceert de organisatie het meest recente jaarverslag?
		Publiceert de organisatie de jaarverslagen van de 4 voorgaande jaren?
		Zijn deze documenten voor iedereen toegankelijk en terug te vinden via (doorklikken op) de homepagina?
1.4	De organisatie publiceert een publieke versie van de notulen van de raad van bestuur op haar website. Om redenen van privacy of discretie is volledige transparantie soms niet aangewezen. Deze documenten zijn eenvoudig terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.	Publiceert de organisatie een publieke versie van de notulen van de raad van bestuur op haar website? Om redenen van privacy of discretie kan volledige transparantie soms niet aangewezen zijn.
		Geven de notulen een samenvatting van de besprekingen en de (motivering van) de beslissingen weer?
		Wordt een publieke versie van de notulen van alle vergaderingen van de raad van bestuur van de afgelopen 12 maanden gepubliceerd?
1.5	De organisatie publiceert de notulen van de algemene vergadering op de website.	Publiceert de organisatie de notulen en resultaten van de stemmingen van de algemene vergadering op haar website?
		Geven de notulen een samenvatting van de besprekingen en de resultaten van de stemmingen weer?
		Publiceert de organisatie de notulen van de algemene vergaderingen die de

# Ordinal indicators

## Indicator 4: De organisatie heeft gelimiteerde ambtstermijnen

Stap/ score	0	1	2	3	4
<b>Status quo</b>	De mandaten van de leden van de raad van bestuur zijn niet beperkt in de tijd.	De mandaten van een deel van de leden van de raad van bestuur (bijvoorbeeld van de voorzitter) zijn beperkt in de tijd.	De mandaten van alle leden van de raad van bestuur zijn beperkt in de tijd.  Na een bepaald aantal termijnen moeten alle leden van de raad van bestuur minstens een termijn overslaan voordat ze zich opnieuw verkiesbaar kunnen stellen.	De mandaten van alle leden van de raad van bestuur zijn beperkt in de tijd.  Na een bepaald aantal termijnen kunnen alle leden van de raad van bestuur zich niet meer verkiesbaar stellen.  De voorzitter van de raad van bestuur moet verplicht aftreden na twee termijnen en kan hierna niet aanblijven als bestuurder.  De maximale aaneengesloten zittingsperiode van alle leden overschrijdt de 12 jaar niet.	De mandaten van alle leden van de raad van bestuur zijn beperkt in de tijd en zijn eenmaal hernieuwbaar (zonder uitzondering).  De maximale aaneengesloten zittingsperiode van alle leden overschrijdt de 12 jaar niet.

# Meta sheets

<b>IMPLEMENTATIEFICHE</b>
<b>Dimensie 2: Democratie</b>
<b>Indicator 2.1</b>
<i>De raad van bestuur stelt op basis van de visie, missie en strategische doelen van de organisatie de gewenste profielen van de leden van de raad van bestuur op. Deze worden ter goedkeuring aan de algemene vergadering voorgelegd.</i>

De zoektocht naar (geschikte) leden van de raad van bestuur is vaak moeilijk. Dit is vooral zo voor kleine federaties. Bestuurdersprofielen helpen om deze zoektocht faciliteren doordat men gericht op zoek kan gaan en potentiële kandidaten een duidelijker en realistischer beeld krijgen van wat van hen verwacht wordt. In deze profielen wordt gedetailleerd beschreven hoe de rol van het bestuur ingevuld wordt in het kader van de visie, missie en strategische doelen en welke consequentie dat voor de functieprofielen van bestuursleden heeft.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Bestaat er een document waarin per bestuursfunctie de bestuurstaken, verantwoordelijkheden, gevraagde achtergrond en gevraagde competenties van de bestuurder zijn beschreven?	
Worden deze profielen gemotiveerd op basis van de in het document beschreven rol van het bestuur en de visie, missie en strategische doelen van de organisatie?	
Zijn deze profielen goedgekeurd door de algemene vergadering?	
Bestaat er een document dat bepaalt dat de raad van bestuur de reële en de gewenste profielen periodiek en bij het ontstaan van elke vacature evalueert? Kan de organisatie aantonen dat deze evaluatie conform met deze verplichting heeft plaatsgevonden?	

## Opmerkingen voor implementatie

De organisatie moet eerst vastleggen welke rol(len) de raad van bestuur moet opnemen in de organisatie met het oog op het realiseren van de visie. Een bestuur kan bijvoorbeeld veeleer controlerend optreden en zich concentreren op zijn toezichtstaak op de directie. Anderzijds kan de raad van bestuur de directie actief adviseren inzake bepaalde thema's zoals financiën, juridische zaken, communicatie, sporttechnische zaken en humanresourcesmanagement. In kleine federaties kan het soms zelfs aangewezen zijn dat de raad van bestuur operationele taken vervult.

Op basis van de gedefinieerde rol(len) worden de specifieke profielen gedefinieerd. In deze profielen wordt beschreven over welke specifieke professionele en persoonlijke competenties de individuele leden van de raad van bestuur zouden moeten beschikken. Wat betreft professionele competenties is elke raad van bestuur gebaat bij zowel generalisten als specialisten. Relevante gespecialiseerde kennisdomeinen zijn bijvoorbeeld boekhouden en financiën, juridische zaken, humanresourcesmanagement, marketing en communicatie en sporttechnische zaken. Generische vaardigheden die relevant zijn in een (sport)bestuur zijn onder meer onderhandelingsvaardigheden,

<b>EVALUATIEFICHE</b>
<b>Dimensie 2: Democratie</b>
<b>Indicator 2.1</b>
<i>De raad van bestuur stelt op basis van de visie, missie en strategische doelen van de organisatie de gewenste profielen van de leden van de raad van bestuur op. Deze worden ter goedkeuring aan de algemene vergadering voorgelegd.</i>

De zoektocht naar (geschikte) leden van de raad van bestuur is vaak moeilijk. Dit is vooral zo voor kleine federaties. Bestuurdersprofielen helpen om deze zoektocht faciliteren doordat men gericht op zoek kan gaan en potentiële kandidaten een duidelijker en realistischer beeld krijgen van wat van hen verwacht wordt. In deze profielen wordt gedetailleerd beschreven hoe de rol van het bestuur ingevuld in het kader van de visie, missie en strategische doelen en welke gevolgen dat heeft voor de functieprofielen van bestuursleden.

Criteria voor evaluatie	JA/NEE
Bestaat er een document waarin per bestuursfunctie de bestuurstaken, verantwoordelijkheden, gevraagde achtergrond en gevraagde competenties van de bestuurder zijn beschreven?	
Worden deze profielen gemotiveerd op basis van de in het document beschreven rol van het bestuur en de visie, missie en strategische doelen van de organisatie?	
Zijn deze profielen goedgekeurd door de Algemene Vergadering?	
Bestaat er een document dat bepaalt dat de raad van bestuur de reële en de gewenste profielen periodiek en bij het ontstaan van elke vacature evalueert? Kan de organisatie aantonen dat deze evaluatie conform met deze verplichting heeft plaatsgevonden?	

## Opmerkingen voor evaluatie

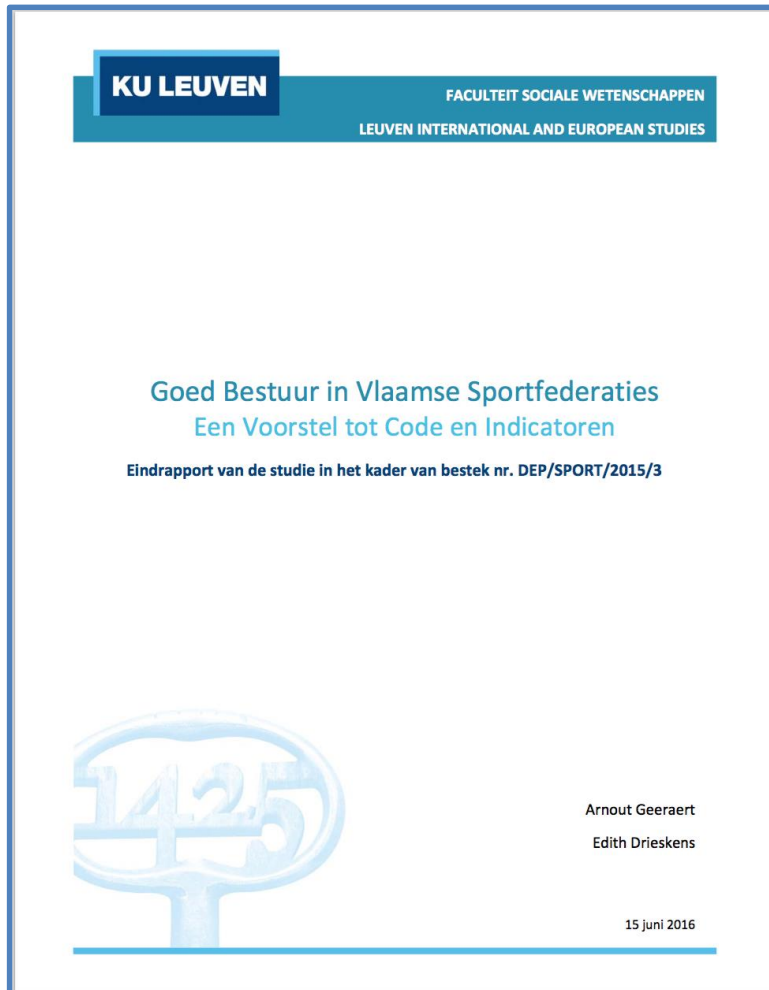
De organisatie moet eerst vastleggen welke rol(len) de raad van bestuur moet opnemen in de organisatie met het oog op het realiseren van de visie. Een bestuur kan bijvoorbeeld veeleer controlerend optreden en zich concentreren op zijn toezichtstaak op de directie. Anderzijds kan de raad van bestuur de directie actief adviseren inzake bepaalde thema's zoals financiën, juridische zaken, communicatie, sporttechnische zaken en HR-management. In kleine federaties kan het soms zelfs aangewezen zijn dat de raad van bestuur operationele taken vervult.

Op basis van de gedefinieerde rol(len) worden de specifieke profielen gedefinieerd. In deze profielen wordt beschreven over welke specifieke professionele en persoonlijke competenties de individuele leden van de raad van bestuur zouden moeten beschikken.

<b>Indicator 14</b>
<i>De organisatie heeft een beleid inzake de bestrijding van match-fixing.</i>
(Top)sportfederaties worden steeds vaker geconfronteerd met de realiteit en gevolgen van match-fixing en moeten gepaste acties te ondernemen om de risico's te minimaliseren.

Score/stap	Implementatie	Criteria
0	Niet geïmplementeerd	De organisatie onderneemt geen stappen ter bestrijding van match-fixing.
1	In ontwikkeling	De organisatie onderneemt stappen ter bestrijding van match-fixing.
2	Wordt geïmplementeerd	De organisatie implementeert tuchtregels ter bestrijding van match-fixing. Deze regels bevatten (1) het verbod voor ieder lid van de federatie om een weddenschap te plaatsen gerelateerd aan jeugdcompetities en een wedstrijd of competitie waarop hij/zij (in)direct invloed kan uitoefenen en om vertrouwelijke informatie te verspreiden waar redelijkerwijs van kan worden verwacht dat deze gebruikt kan worden in het kader van een weddenschap; (2) de plicht voor ieder lid van de federatie om verzoeken tot het onrechtmatig beïnvloeden van wedstrijden of competities te melden aan de federatie; (3) de procedure ter behandeling van overtredingen van bovenstaande regels.
3	Geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>De organisatie implementeert tuchtregels ter bestrijding van match-fixing. Deze regels bevatten (1) het verbod voor ieder lid van de federatie om een weddenschap te plaatsen gerelateerd aan jeugdcompetities en een wedstrijd of competitie waarop hij/zij (in)direct invloed kan uitoefenen en om vertrouwelijke informatie te verspreiden waar redelijkerwijs van kan worden verwacht dat deze gebruikt kan worden in het kader van een weddenschap; (2) de plicht voor ieder lid van de federatie om verzoeken tot het onrechtmatig beïnvloeden van wedstrijden of competities te melden aan de federatie; (3) de procedure ter behandeling van overtredingen van bovenstaande regels.</li> <li>De organisatie implementeert concrete doelstellingen en acties gericht op de voorlichting van topsporters, talentvolle atleten, trainers, scheidsrechters en clubs.</li> </ul>
4	Geoptimaliseerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>De organisatie implementeert tuchtregels ter bestrijding van match-fixing. Deze regels bevatten (1) het verbod voor ieder lid van de federatie om een weddenschap te plaatsen gerelateerd aan jeugdcompetities en een wedstrijd of competitie waarop hij/zij (in)direct invloed kan uitoefenen en om vertrouwelijke informatie te verspreiden waar redelijkerwijs van kan worden verwacht dat deze gebruikt kan worden in het kader van een weddenschap; (2) de plicht voor ieder lid van de federatie om verzoeken tot het onrechtmatig beïnvloeden van wedstrijden of competities te melden aan de federatie; (3) de procedure ter behandeling van overtredingen van bovenstaande regels.</li> <li>De organisatie implementeert concrete doelstellingen en acties gericht op de voorlichting van topsporters, talentvolle atleten, trainers, scheidsrechters en clubs.</li> <li>De organisatie onderzoekt de risico's inzake match-fixing en onderneemt gepaste acties om deze te minimaliseren.</li> <li>De organisatie stelt een verantwoordelijke aan die binnen de organisatie fungeert als contactpunt inzake match-fixing. Deze persoon is verantwoordelijk voor het verzorgen van initiatieven rond de bestrijding van match-fixing, het ontvangen van informatie omtrent (mogelijke) match-fixing, het onderhouden</li> </ul>

# Project: good governance in Flemish sport federations



- **Code:**
  - 43 principles
  - 131 criteria
  - 25 guidelines
- **Indicators:**
  - 29 hard indicators
  - 14 soft indicators
  - Implementation and evaluation:
    - Meta sheets (72)
    - Scenarios (2x2)
    - Recommendations (10)
    - Software



# Good governance in national federations

## Compliance strategies for two types of organisations

- Unwilling to comply
  - **Monitor** compliance: measure / check the implementation of principles
  - **Sanction** non-compliance: naming/ shaming, financial repercussions
  - **Involve federations** in good governance policies and **explain the importance**
- Unable to comply
  - **Explain** good governance principles
  - Build **capacity** through consulting, one-on-one advise, exchange of best practices...
  - Give **financial support**

# More information

## NATIONAL SPORTS GOVERNANCE OBSERVER

Indicators of good governance in national federations

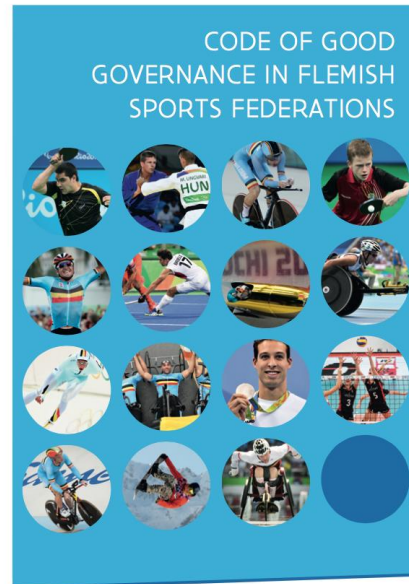
Arnout Geeraert



KU LEUVEN



Play the Game | [www.playthegame.org](http://www.playthegame.org)



MORE INFO?  
[WWW.SPORTVLAANDEREN.BE](http://WWW.SPORTVLAANDEREN.BE)

SPORT.  
VLAANDEREN

KU LEUVEN

FACULTEIT SOCIALE WETENSCHAPPEN  
LEUVEN INTERNATIONAL AND EUROPEAN STUDIES

## Goed Bestuur in Vlaamse Sportfederaties Een Voorstel tot Code en Indicatoren

Eindrapport van de studie in het kader van bestek nr. DEP/SPORT/2015/3



Arnout Geeraert  
Edith Drieskens

15 juni 2016

[arnout.geeraert@kuleuven.be](mailto:arnout.geeraert@kuleuven.be)