Sturen van sportbesturen

Een onderzoek naar een Good Governance-instrument voor de sportvereniging

Masterscriptie Bestuurskunde

Naam	|	Resie Hoeijmakers
Nummer	|	S4159330
Datum	|	7 juli 2017
Instellingen	|	Radboud Universiteit Nijmegen
		Kenniscentrum Sport Ede
Begeleiders	|	prof. dr. S. van Thiel
		Peter-Jan Mol
		Ineke Kalkman

Voorwoord

Voor u ligt een dik pak papier waar ik vier maanden lang met plezier aan heb gewerkt. De motivatie-, frustratie- en slapeloosheidsproblemen waar ik medestudenten over heb horen spreken tijdens het schrijven van een scriptie waren gelukkig niet aan mij besteed. Ik vond het schrijven van deze scriptie een bijzonder leuke ervaring en ik ga het waarschijnlijk zelfs missen. Met name het gefocust werken aan een product en het zien groeien van letterlijk een leeg blad papier tot een logisch geheel maakten me enthousiast. Tevens het opdoen van nieuwe kennis, waardoor ik me aan het einde van het proces als het ware een expert waande op een klein onderzoeksgebied, heb ik als prettig ervaren.

Een belangrijke voorwaarde voor deze leuke ervaring is zeker mijn stageplek geweest bij Kenniscentrum Sport, een relatief onbekende organisatie gelegen in de mooie bosrijke omgeving van Ede. Ik heb Kenniscentrum Sport ervaren als een open en flexibele organisatie met bijzonder collegiale, betrokken en enthousiaste collega's, gedreven door een passie voor het verbeteren van sport of het verbeteren door middel van sport. Aangezien sport altijd de rode draad in mijn leven is geweest, voelde ik me hier al snel thuis. Met name de flexibele werktijden, waardoor ik mijn eigen sport actief kon blijven uitoefenen, heb ik als zeer prettig ervaren. Typerend voor de collegiale werksfeer was dat ik maar liefst drie stagebegeleiders had, waarbij ik in het bijzonder Peter-Jan Mol en Ineke Kalkman wil bedanken voor hun betrokkenheid, begeleiding en expertise. Dit is deze scriptie, maar ook mijn ervaring bij Kenniscentrum Sport ten goede gekomen. Bedankt daarvoor!

Naast mijn stagebegeleiders, wil ik nog twee personen in het bijzonder bedanken. Floor, omdat ze haar netwerk vriendelijk doch dringend heeft verzocht om me te helpen bij het verspreiden van de vragenlijst. En Anke, soms pietluttig en soms een beetje obsessief, maar je hebt me wel door mijn Limburgse woordkeuzeproblematiek (en andere issues) weten te slepen! Hartstikke bedankt!

Rest mij nog om u veel plezier te wensen bij het lezen van deze scriptie. Voor mij is sporten in verenigingsverband ontzettend belangrijk. De sportvereniging is de plek waar ik mijn gezondheid op peil houd, vrienden heb gemaakt, mijn vriendin heb leren kennen en waar ik plezier beleef. En naar mijn mening is goed bestuur hiervoor essentieel. Indien ik iets van mijn passie en enthousiasme voor dit onderwerp middels deze scriptie naar u heb weten over te brengen, zie ik mijn missie als geslaagd!

Resie Hoeijmakers
Nijmegen, 4 juli 2017

Samenvatting

Met 29.000 sportverenigingen in Nederland vormt de sportvereniging de spil van de maatschappij. De sportvereniging zorgt ervoor dat mensen kunnen sporten, wat bijdraagt aan de gezondheid en de sociale cohesie in Nederland. Om het voortbestaan van de vereniging te waarborgen is goed bestuur essentieel. Binnen NOC*NSF bestaat de wens om de kwaliteit van het bestuur van sportverenigingen te waarborgen en indien nodig, een impuls te geven. In deze studie is onderzocht wat goed bestuur voor de sportvereniging inhoudt en hoe een instrument gericht op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen het beste kan worden vormgegeven, zodat de kans op implementatie door sportverenigingen wordt vergroot.

In de literatuur ontbreekt theorie over wat van belang is voor goed bestuur van sportverenigingen. Aan de hand van auteurs die criteria van goed bestuur hebben opgesteld voor verschillende organisaties, zijn tien criteria van goed bestuur onderscheiden die ook van toepassing lijken te zijn voor sportverenigingen. Dit zijn de criteria *(1) democratie, (2) consensusoriëntatie, (3) transparantie, (4) inclusiviteit, (5) verantwoording, (6) solidariteit, (7) effectiviteit & efficiëntie, (8) rechtmatigheid, (9) integriteit* en *(10) checks & balances.* Bovendien blijkt uit de literatuur dat een instrument voor sportverenigingen *flexibel van aard* dient te zijn, vanwege de diversiteit aan verenigingen, maar tegelijkertijd in staat dient te zijn om sportverenigingen *in de gewenste richting te sturen*.

Mixed methods zijn gebruikt om in kaart te brengen wat in de praktijk relevante criteria van goed bestuur voor sportverenigingen worden geacht en op welke manier een instrument het beste kan worden vormgegeven. Een kwalitatieve meta-analyse van zeven in de praktijk toegepaste Good Governance-instrumenten is uitgevoerd en vier kwalitatieve semigestructureerde interviews met beleidsmedewerkers van sportbonden op het gebied van verenigingsondersteuning zijn gehouden. Aan de hand van deze bevindingen is een survey opgesteld, waarmee kwantitatief in kaart is gebracht wat volgens bestuurders van sportverenigingen relevante bestuurlijke richtlijnen zijn en op welke manier een instrument volgens hen het beste kan worden vormgegeven.

Op basis van de meta-analyse blijkt dat de tien in de literatuur geïdentificeerde criteria van goed bestuur relevant worden geacht voor de sportsector, maar niet toereikend zijn. Voor goed bestuur van de sportvereniging is het ook belangrijk dat besturen een juiste *bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze* hebben en een *bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering afsluiten.* Tevens blijkt uit de analyse dat een instrument kan worden vormgegeven door *richtlijnen te koppelen aan subsidie* of te verwerken in een *online zelfbeoordeling*. Daarnaast is het nuttig om richtlijnen te begeleiden met (persoonlijk) advies, uitleg, tips en goede voorbeelden van andere sportorganisaties.

Op basis van de interviews bij sportbonden blijkt het voor goed bestuur van sportverenigingen van belang te zijn dat het bestuur zich inzet voor de *continuïteit* van de vereniging. Daarnaast vraagt de moderne maatschappij nieuwe bestuurlijke vaardigheden zoals marketinggericht kunnen denken, om kunnen gaan met sociale media en verbindingen kunnen leggen binnen de club. Tevens dienen bestuurlijke taken kleiner en in overeenstemming met de competenties van de vrijwilliger te worden

aangeboden. Bovendien dient een instrument uit verschillende elementen te bestaan om succesvol de kwaliteit van het bestuur te verbeteren. Een instrument dient *lokaal beschikbaar te zijn, uit een persoonlijke aanpak en opvolging te bestaan, eigentijds te zijn en gericht te zijn op samenwerking en een bredere groep dan een individuele bestuurder alleen.*

Op basis van een survey gehouden onder 263 bestuurders van sportverenigingen blijken alle in dit onderzoek geïdentificeerde criteria van goed bestuur relevant te worden geacht voor sportverenigingen. Hoewel goed bestuur in lichte mate belangrijker lijkt te worden gevonden naarmate het niveau van professionaliteit van de vereniging stijgt, bestaan er geen grote verschillen in de relevantie van de criteria tussen verschillende groepen bestuurders. Bovendien blijkt een instrument dat bestaat uit *uitleg van goede voorbeelden van andere sportverenigingen* en *een lijst van criteria van goed bestuur waar bestuurders zichzelf op kunnen scoren* het meest overeen te komen met de wensen en behoeften van bestuurders van sportverenigingen. Hierbij is het van belang dat het instrument gericht is op maatwerk en niet of nauwelijks financiële eisen stelt aan de vereniging.

Kortom, een instrument gericht op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen dient een generieke theoretische basis te bevatten, maar tegelijkertijd gericht te zijn op maatwerk. Om de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen te waarborgen of te verbeteren dient een instrument gericht te zijn op *democratie, consensusoriëntatie, transparantie, verantwoording, inclusiviteit, effectiviteit en efficiëntie, solidariteit, rechtmatigheid, integriteit, checks & balances, bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze, bestuurdersaanprakelijkheidsverzekering* en *continuïteit.* Echter, de capaciteiten, context en organisatorische structuur van sportverenigingen variëren sterk. Om als instrument bestuurders hulp te kunnen bieden bij het implementeren van de principes in de praktijk is maatwerk vereist.

Maatwerk kan worden bereikt door de ontwikkeling van het instrument Bestureniseeneitje.nl. Dit is een online platform dat bestaat uit een breed palet aan ondersteuningsmogelijkheden. Het instrument bestaat uit drie delen: De kleedkamer, waar middels een zelfbeoordeling bestuurders inzicht wordt geboden in wat goed en slecht gaat. De kantine, waar sportbonden en gemeenten informatie kunnen plaatsen en sportverenigingen goede voorbeelden kunnen uitdelen. En ten slotte de bestuurskamer, die individuele stappenplannen en opties speciaal voor de sportvereniging in kwestie bevat.

Inhoudsopgave

Voorwoord **p. 1**
Samenvatting **p. 2**
Inhoudsopgave **p. 4**

Hoofdstuk 1: Inleiding **p. 6**
1.1: Probleemstelling p. 7
1.2: Relevantie p. 7
1.3: Voorbeschouwing op theoretisch kader p. 8
1.4: Voorbeschouwing op methodologisch kader p. 8
1.5: Leeswijzer p. 8

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader **p. 9**
2.1: Good Governance-instrumenten p. 9
2.2: Good Governance in de non-profit sector p. 10
2.2.1: Good Governance in het openbaar bestuur p. 11
2.2.2: Good Governance in het maatschappelijk middenveld p. 12
2.3: Good Governance in de sportsector p. 13
2.3.1: Good Governance bij internationale sportorganisaties p. 14
2.3.2: Good Governance bij nationale sportorganisaties p. 15
2.3.3: Good Governance bij amateursportorganisaties p. 16
2.3.4: Good Governance bij sportverenigingen p. 17
2.4: Conceptueel model Good Governance-instrument voor sportverenigingen p. 18
2.4.1: Criteria van goed bestuur voor de sportvereniging p. 20
2.4.2: Vormgeving van een instrument voor de sportvereniging p. 22
2.5: Conclusie p. 24

Hoofdstuk 3: Methodologisch kader **p. 25**
3.1: Operationalisaties p. 25
3.2: Methode p. 28
3.2.1: Kwalitatief vooronderzoek p. 28
3.2.1.1: Nationale en internationale praktijkvoorbeelden p. 28
3.2.1.2: Ervaringen van sportbonden p. 29
3.2.2: Kwantitatief onderzoek p. 30
3.3: Validiteit & Betrouwbaarheid p. 32
3.3.1: Interne validiteit p. 32
3.3.2: Externe validiteit p. 33
3.3.3: Betrouwbaarheid p. 33

Hoofdstuk 4: Resultaten en analyse **p. 35**
4.1: Belangrijke elementen van bestaande instrumenten in de sport p. 35
4.1.1: Synthese van de Good Governance-instrumenten p. 35
4.1.1.1: Criteria van goed bestuur p. 38
4.1.1.2: Vormgeving van het instrument p. 40
4.1.2: Bruikbare elementen voor sportverenigingen p. 42
4.1.2.1: Criteria van goed bestuur voor de sportvereniging p. 42
4.1.2.2: Vormgeving van het instrument voor de sportvereniging p. 43
4.1.3: Conclusie p. 46
4.2: Belangrijke elementen volgens sportbonden p. 47
4.2.1: Wenselijkheid van een nieuw instrument p. 47
4.2.2: Criteria van goed bestuur voor sportverenigingen p. 49
4.2.3: Vormgeving van het instrument p. 51
4.2.4: Conclusie p. 54
4.3: Belangrijke elementen volgens bestuurders van sportverenigingen p. 55
4.3.1: Achtergrond respondenten p. 55
4.3.2: Behoefte aan een Good Governance-instrument p. 56

4.3.3: Relevante criteria van goed bestuur p. 58
4.3.4: Vormgeving van het instrument p. 66
4.3.5: Conclusie p. 68

Hoofdstuk 5: Conclusie, aanbevelingen en discussie p. 70
5.1: Conclusie p. 70
5.2: Aanbevelingen p. 74
5.3: Discussie p. 75

Lijst met afkortingen p. 76
Lijst met tabellen en figuren p. 77

Literatuur p. 79

Bijlage I: Interviewguide sportbonden p. 82
Bijlage II: Overzicht interviews p. 84
Bijlage III: Surveyvragen bestuurders sportverenigingen p. 85
Bijlage IV: Samenvatting instrumenten meta-analyse* p. 93
Bijlage V: Codeerschema meta-analyse* p.101
* In extra bijgevoegd PDFdocument

H1 Inleiding

Op 28 februari 2017 werd bekend dat de voorzitter van een hockeyclub in Spijkenisse per onmiddellijke ingang zijn functie bij de club heeft neergelegd (hvspijkenisse, 2017). Naar verluidt heeft de man 200.000 euro uit de kas van de club naar zichzelf doorgesluisd (Metro, 2017). Deze fraude kon plaatsvinden doordat de kwaliteit van het bestuur in het geding was. Het bestuur van de sportvereniging had namelijk sinds 2015 geen penningmeester meer, waardoor geen adequaat toezicht werd gehouden op het gedrag van de voorzitter. De tekortkoming van de bestuurlijke kwaliteit van de hockeyclub in Spijkenisse dient niet als een incident te worden gezien. In 2014 zijn bij elf sportverenigingen vergelijkbare fraudegevallen geïdentificeerd (Sportaccountant, 2017). Calamiteiten zoals deze lijken op de loer te liggen doordat sportverenigingen veelal door vrijwilligers worden bestuurd, taken steeds gecompliceerder worden en er weinig toezicht wordt uitgeoefend (ibid.). Hoewel NOC*NSF, sportbonden en gemeenten het bestuur van sportverenigingen op verschillende manieren trachten te verbeteren (zoals het aanbieden van themabijeenkomsten, trajectplannen en verenigingsondersteuners), is tot nu toe weinig gedaan om structureel te komen tot een instrument waarmee het bestuur van sportverenigingen een kwalitatieve impuls kan worden gegeven.

Om de kwaliteit van het bestuur te verbeteren zijn in verschillende bestuurlijke sectoren Good Governance-instrumenten ontwikkeld. Het meest gebruikte Good Governance-instrument is de Governance code. Governance codes zijn reeksen van bestuurlijke richtlijnen die bestuurders een blauwdruk bieden bij het besturen van een organisatie. Governance codes zijn in verschillende sectoren ingevoerd, bijvoorbeeld in het bedrijfsleven, bij de Rijksoverheid, de culturele sector én de sportsector. In 2005 is door NOC*NSF de code Goed Sportbestuur ingevoerd die is gericht op het verbeteren van het bestuur van sportbonden. Voor sportverenigingen is echter geen Governance code ontwikkeld, terwijl Nederland 29.000 sportverenigingen (NOC*NSF, 2015) telt en deze een belangrijke spil in de maatschappij vormen. In 2012 heeft de Utrechtse gemeenteraad het initiatief tot ontwikkeling van een Governance code voor Utrechtse Sportverenigingen genomen (DUIC, 2012). Dit initiatief stuitte echter op te veel kritiek binnen Utrechtse sportverenigingen waardoor het mislukte. De code zou te veel eisen stellen aan de vrijwillige sportbestuurder (ibid.).

Belangrijk bij het ontwikkelen van een effectief Good Governance-instrument is dat het instrument geschikt is voor de bestuurlijke sector in kwestie. Elke sector heeft te maken met eigen uitdagingen en pijnpunten. Zo kan bijvoorbeeld het opleggen van verplichtende regels voor bestuurders in het bedrijfsleven effectief zijn, terwijl het voor het merendeel van vrijwilligers bij sportverenigingen moeilijkheden oplevert. Ook is de definitie van goed bestuur voor iedere sector anders en dit brengt andere richtlijnen met zich mee. Voordat overgegaan kan worden tot ontwikkeling van een Good Governance-instrument voor de sportvereniging is onderzoek naar een Good Governance-instrument dat aansluit bij de wensen en behoeften van sportverenigingen dan ook wenselijk. Welke criteria van goed bestuur zijn van toepassing voor sportverenigingen en hoe kan een instrument het beste worden vormgegeven zodat de kans op implementatie door sportverenigingen wordt vergroot? Dit onderzoek biedt een voorstel tot ontwerp van een instrument waarmee de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen kan worden verbeterd.

1.1 Probleemstelling

Kenniscentrum Sport wil in nauwe afstemming met NOC*NSF onderzoeken op welke manier het bestuur van sportverenigingen het beste een kwalitatieve impuls gegeven kan worden. Dit is van belang omdat NOC*NSF de code Goed Sportbestuur, die in 2005 ontworpen is voor sportbonden, wil herijken. Hierbij wordt overwogen of het zinvol is om een vertaalslag van de code naar het verenigingsniveau te maken of dat de vereniging het best gebaat zou zijn met een andersoortig instrument. Het onderzoek bestaat uit de volgende doel- en vraagstelling:

Doelstelling: Het ontwerpen van een Good Governance-instrument voor sportverenigingen.

Vraagstelling: Uit welke elementen dient een Good Governance-instrument voor sportverenigingen te bestaan om Good Governance binnen sportverenigingen te verbeteren?

Om tot antwoord van de vraagstelling te komen, zijn vier deelvragen opgesteld.

Deelvragen:

1) Wat zijn volgens de huidige literatuur belangrijke elementen van een Good Governance-instrument voor de sportvereniging?
2) Wat zijn volgens nationale en internationale praktijkvoorbeelden van Good Governance-instrumenten in de sportsector belangrijke elementen van een Good Governance-instrument voor de sportvereniging?
3) Wat zijn volgens sportbonden belangrijke elementen van een Good Governance-instrument voor de sportvereniging?
4) Wat zijn volgens bestuurders van sportverenigingen belangrijke elementen van een Good Governance-instrument voor de sportvereniging?

1.2 Relevantie

De sportvereniging vormt een belangrijke spil in de maatschappij. De sportvereniging stimuleert mensen om te sporten en levert hierdoor een bijdrage aan de mentale en fysieke gezondheid van leden (Boonstra & Hermens, 2011). Bovendien draagt de sportvereniging bij aan het vergroten van de sociale cohesie in Nederland, doordat verschillende mensen met elkaar in contact komen (Putnam, 2001; Boonstra & Hermens, 2011). Het is dus van maatschappelijk belang dat sportverenigingen goed beleid blijven voeren, zodat het voortbestaan van de vereniging niet in gevaar komt. Ook is aandacht voor goed bestuur belangrijk voor het voorkomen van toekomstige calamiteiten, zoals corruptie, discriminatie, geweld en matchfixing (Burson-Marsteller & TSEConsulting, 2016). Vanuit dit maatschappelijke belang bestaat binnen NOC*NSF de wens om de kwaliteit van het bestuur van sportverenigingen te waarborgen en indien nodig, een impuls te geven.

Binnen de wetenschappelijke literatuur is steeds meer aandacht voor goed bestuur en instrumenten gericht op het verbeteren van goed bestuur (o.a. Bovens et al., 2007; United Nations USCAP, 2012). Ook binnen de sportsector is aandacht voor goed bestuur (o.a. Chappelet & Mrkonjic, 2013). Echter, Good Governance-instrumenten binnen de sportsector richten zich voornamelijk op internationale en nationale sportorganisaties. De sportvereniging lijkt hierbij achteraan te hobbelen als

het gaat over wat van belang is bij een instrument gericht op de kwaliteit van het bestuur. Dit is opmerkelijk, aangezien de vereniging de meest voorkomende organisatievorm is in de sport. Dit onderzoek draagt bij aan Good Governance theorie, doordat in kaart wordt gebracht wat relevante criteria van goed bestuur voor sportverenigingen zijn en op welke manier een instrument voor bestuurders van sportverenigingen het beste vormgegeven kan worden.

1.3 Voorbeschouwing theoretisch kader

Aan de hand van auteurs die criteria van Good Governance hebben onderscheiden voor besturen in verschillende sectoren (Bovens et al., 2007; Ponchon et al., 2012; United Nations USCAP, 2012; Chappelet & Mrkonjic, 2013; Geeraerts et al., 2014; Lowther et al., 2016; Geeraerts & Drieskens, 2016; NSGO, 2017) is een conceptueel model opgesteld specifiek gericht op de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen. Dit conceptueel model bestaat uit tien criteria van goed bestuur: *(1) democratie, (2) consensusoriëntatie, (3) transparantie, (4) inclusiviteit, (5) verantwoording, (6) solidariteit, (7) effectiviteit & efficiëntie, (8) rechtmatigheid, (9) integriteit* en *(10) checks & balances*. Bovendien, om implementatie van de criteria bij sportverenigingen te bevorderen, dient een instrument *flexibel van aard te zijn* (Ponchon et al., 2012; Lowther et al., 2016), maar tegelijkertijd in staat te zijn om sportverenigingen *in de gewenste richting te sturen* (Ruimschotel, 1996; Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2009).

1.4 Voorbeschouwing op methodologisch kader

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van mixed methods. Ten eerste is een kwalitatieve meta-analyse van zeven in de sportsector toegepaste Good Governance-instrumenten uitgevoerd. Hiermee is in kaart gebracht wat nationaal en internationaal gezien belangrijke elementen van Good Governance-instrumenten in de sport zijn. Daarnaast is middels vier kwalitatieve semigestructureerde interviews in kaart gebracht wat volgens ervaringsdeskundigen van sportbonden belangrijke elementen van een Good Governance-instrument zijn. Aan de hand van de meta-analyse en interviews is een survey opgesteld, waarmee kwantitatief in kaart is gebracht wat volgens bestuurders van sportverenigingen (N=263) relevante bestuurlijke richtlijnen zijn en op welke manier een instrument volgens hen het beste vormgegeven kan worden.

1.5 Leeswijzer

Dit onderzoek bestaat uit vijf hoofdstukken. Na deze inleiding (hoofdstuk 1) volgt het theoretisch kader (hoofdstuk 2). Hierin staat centraal wat volgens de huidige literatuur belangrijke elementen zijn van een Good Governance-instrument voor sportverenigingen. Aan het einde van het hoofdstuk volgt het conceptueel model van een Good Governance-instrument voor sportverenigingen. In het methodologisch kader (hoofdstuk 3) zijn de variabelen uit het conceptueel model geoperationaliseerd naar meetbare indicatoren, is de methode van het onderzoek gepresenteerd en is de strategie omtrent het vergroten van de validiteit en betrouwbaarheid weergegeven. In hoofdstuk 4 volgen de onderzoeksresultaten en analyse. Het onderzoek eindigt met de conclusie, aanbevelingen en discussie (hoofdstuk 5) waarin antwoord is gegeven op de vraagstelling van het onderzoek, aanbevelingen zijn gegeven en op het onderzoek is gereflecteerd.

H2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt door middel van literatuuronderzoek aangegeven wat in de theorie van belang wordt geacht bij het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen. Deelvraag 1 staat in dit hoofdstuk centraal*: Wat zijn volgens de huidige literatuur belangrijke elementen van een Good Governance-instrument voor de sportvereniging?* Deze vraag wordt beantwoord door in kaart te brengen wat Good Governance-instrumenten zijn (2.1), wat Good Governance in het openbaar bestuur en het maatschappelijk middenveld is (2.2), en wat Good Governance in de sportsector inhoudt (2.3). Ten slotte wordt aan de hand van deze literatuurstudie een conceptueel model opgesteld van een Good Governance-instrument specifiek voor de sportvereniging (2.4) en wordt een korte conclusie over het theoretisch kader gepresenteerd (2.5).

2.1 Good Governance-instrumenten

Onder Good Governance wordt goed en behoorlijk bestuur verstaan (Bovens, 't Hart & Van Twist, 2007; De Graaf & Huberts, 2011; United Nations ESCAP, 2012) en kan volgens De Graaf en Huberts gedefinieerd worden als "de algemeen aanvaarde waarden die het bestuur moet nastreven" (2011, p. 478). Echter, Good Governance is een breed begrip waar binnen de literatuur geen eenduidigheid over bestaat. Good Governance is oorspronkelijk een concept dat wordt gebruikt in de internationale politiek, waarbij ontwikkelingslanden moeten voldoen aan bepaalde eisen van goed bestuur als voorwaarde voor het ontvangen van ontwikkelingshulp (Smith, 2007). Tegenwoordig wordt het concept gebruikt bij het beschrijven of ontwerpen van bestuursvormen en is voornamelijk gericht op het verbeteren van de kwaliteit van het bestuur naar de toekomst (De Graaf & Huberts, 2011).

Verschillende instrumenten kunnen worden ingezet om de kwaliteit van het bestuur te waarborgen of te verbeteren. Echter, in de praktijk betreft het voornamelijk reeksen van richtlijnen gericht op het gedrag en de structuur van het bestuur, ook wel Governance codes genoemd. Governance codes geven een bepaalde norm van goed bestuur aan waaraan een bestuur zich in de praktijk zou moeten houden. Op deze manier wordt bestuurders een blauwdruk geboden die richting maar ook geruststelling biedt dat ze het goed doen (Dawson & Dunn, 2006). In de literatuur worden twee mechanismen voor het implementeren van een Governance code onderscheiden: verplichte en vrijwillige regulering (Dawson & Dunn, 2006; Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2009). Bij verplichte regulering hebben organisaties die zich binden aan een Governance Code geen andere keuze dan zich aan de code te houden. Dit mechanisme wordt echter zelden gehanteerd bij Governance codes. Het dominante mechanisme is implementatie op vrijwillige basis aan de hand van het 'pas toe of leg uit' principe (ibid.). Organisaties zijn hierbij niet verplicht zich aan alle aanbevelingen van de code te houden. Echter, als ze besluiten om zich niet aan bepaalde principes te houden, moet de motivatie hiervoor worden uitgelegd.

Good Governance-instrumenten zijn ontstaan in de commerciële sector als reactie op verschillende schandalen (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2009). De eerste Governance code is in 1978 in de Verenigde Staten ingevoerd en sinds de jaren '90 hebben verschillende landen dit voorbeeld gevolgd (ibid.). Zo is in 2003 in Nederland de code Tabaksblat voor beursgenoteerde bedrijven ontwikkeld (Commissie corporate Governance, 2003). De laatste jaren zijn Good Governance-

instrumenten steeds relevanter geworden en door zowel het openbaar bestuur als het maatschappelijk middenveld overgenomen. Dit lijkt samen te hangen met de trend van de afgelopen jaren waarbij de overheid steeds meer taken uit handen geeft en naar zelfregulering stuurt. Zo is in 2009 voor ambtenaren in Nederland de code Goed Openbaar Bestuur opgesteld. De code Goed Openbaar Bestuur is ontwikkeld door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en biedt aanbevelingen voor overheidsorganisaties zoals het Rijk, provincie, gemeente en waterschap (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties, 2009). Ook voor het maatschappelijke middenveld zijn in Nederland verschillende Governance codes ontwikkeld, zoals voor sociale woningbouw (VTW, 2015), cultuur (Governancecodecultuur, 2016), publieke omroepen (npointegriteit, 2012) en sportbonden (Commissie Goed Sportbestuur, 2005).

In de literatuur is niet veel bekend over de effectiviteit van Good Governance-instrumenten. Er lijkt een gat te bestaan tussen de mate waarin instrumenten in de praktijk worden ingevoerd en de mate van academisch onderzoek waarbij de effectiviteit wordt onderzocht. In de literatuur bestaat ook kritiek op Good Governance-instrumenten. Leat (1997) benadrukt dat richtlijnen juist averechts werken en een verstorend effect op de kwaliteit van het bestuur hebben, doordat het bestuur meer focust op het volgen van de richtlijnen in plaats van het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Ook de voornamelijk vrijwillige aard van de instrumenten wordt bekritiseerd, doordat dit handhaving lastig maakt en hierdoor niet optimaal bijdraagt aan de effectiviteit van besturen (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2009). Volgens Ruimschotel (1996) is handhaving een belangrijke component in de mate van naleving van regels. Handhaving in de vorm van controles en sancties kan niet worden uitgevoerd als regels vrijwillig van aard zijn. Dit betekent dat bij vrijwillige regulering de kans op naleving een stuk geringer is. Dawson en Dunn (2006) benadrukken echter dat juist deze vrijwillige basis Good Governance-instrumenten aantrekkelijk maakt. Organisaties worden niet gedwongen om zich aan bepaalde richtlijnen te houden, maar worden bewust gemaakt van keuzes die ze kunnen maken. Bovendien zorgt het vrijwillige karakter voor flexibiliteit, waardoor een instrument niet rigide is maar kan worden geïmplementeerd naar individuele behoefte (ibid.). Ook Aguilera en Cuervo-Cazurra (2009) geven aan dat ondanks de voornamelijk vrijwillige basis, Good Governance-instrumenten in staat zijn om positief bij te dragen aan de kwaliteit van goed bestuur.

Kortom, Good Governance-instrumenten zijn gericht op het waarborgen of verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van organisaties en bestaan in verschillende sectoren. Echter, omdat zowel verplichte regulering als vrijwillige regulering nadelen kent, is het voor het bereiken van het optimale effect van een Good Governance-instrument van belang dat er een balans bestaat tussen vrijwillige en verplichte regulering (Dawson & Dunn, 2006).

2.2 Good Governance in de non-profit sector

In de literatuur bestaat geen eenduidigheid over wanneer gesproken kan worden van goed bestuur. Verschillende auteurs hebben criteria van goed bestuur opgesteld. Deze criteria zijn gebaseerd op besturen in verschillende sectoren. Een onderscheid kan worden gemaakt tussen auteurs die zich hebben gericht op besturen in de commerciële sector en auteurs die zich gericht hebben op besturen in de non-profit sector. Hoewel Good Governance theorie voor commerciële organisaties raakvlakken heeft met theorie gericht op organisaties zonder winstoogmerk, hebben organisaties in de non-profit

sector met andere eisen te maken waardoor in dit onderzoek alleen theorie over de non-profit sector is meegenomen. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen theorie gericht op organisaties in het openbaar bestuur en theorie gericht op organisaties die zich bevinden in het maatschappelijk middenveld.

2.2.1 Good Governance in het openbaar bestuur

Tot het openbaar bestuur worden organisaties gerekend die voor de maatschappij bindende beslissingen nemen en gefinancierd worden door algemene middelen (Breeman, van Noort & Rutgers, 2016). Deze organisaties hebben veel invloed en verantwoordelijkheid waardoor het van belang is dat deze organisaties goed bestuurd worden. De Verenigde Naties identificeren acht kenmerken van goed bestuur waarop zij hun lidstaten beoordelen (United Nations ESCAP, 2012). Deze criteria sluiten grotendeels aan bij de criteria van het openbaar bestuur onderscheiden door Bovens, 't Hart en Van Twist (2007). Bovens et al. (2007) typeren bestuurlijke kwaliteit op basis van vier criteria.

Het eerste criterium dat Bovens et al. (2007) onderscheiden is *democratie*. Bij goed bestuur dient het democratisch gehalte hoog te zijn. Dat wil zeggen dat bestuurlijke besluitvormingsprocessen open en toegankelijk zijn voor stakeholders, zodat controle op de macht kan worden uitgeoefend en publieke participatie mogelijk is (ibid.). Dit criterium lijkt overeen te komen met de criteria *participatie, responsiviteit* en *rechtvaardigheid en inclusie* die de Verenigde Naties (2012) onderscheiden. *Participatie* betekent de deelname van belanghebbenden door middel van directe invloed bij stemmingen of door het kiezen van vertegenwoordigers (United Nations ESCAP, 2012). Met *responsiviteit* wordt bedoeld dat bestuurders zich inzetten om alle belangen van stakeholders te dienen. Met *rechtvaardigheid en inclusie* wordt bedoeld dat alle stakeholders eerlijke toegang hebben en dat alle groepen de kans hebben om betrokken te zijn (ibid.).

Het tweede criterium van Bovens et al. is *rechtmatigheid* (2007). Dit betekent dat bestuurders dienen te handelen conform wettelijke regels. Onderliggende assumptie hierbij is dat wettelijke regels de dominante normen en waarden van de samenleving weerspiegelen. De Verenigde Naties (2012) benoemen dit criterium *volgens de regels van de wet.*

Het derde criterium van Bovens et al. is *doeltreffendheid en doelmatigheid* (2007). Goed bestuur dient te presteren. Het gaat hierbij om de resultaten van het bestuur, die doeltreffend en doelmatig zijn. Doeltreffendheid betekent de mate waarin de vooraf opgestelde doelen van de organisatie worden bereikt. Met doelmatigheid wordt bedoeld dat middelen van de organisatie optimaal ingezet worden voor het bereiken van het doel. De Verenigde Naties (2012) identificeren dit criterium als *effectiviteit en efficiëntie.*

Het laatste criterium van Bovens et al. (2007) is *integriteit*. Dit is echter een criterium dat niet door de Verenigde Naties wordt benoemd. De Graaf en Huberts (2011) onderschrijven het gebrek aan aandacht voor integriteit als het gaat om criteria van goed bestuur. Volgens hen ligt de focus bij criteria van goed bestuur voornamelijk op de output van het bestuur, het beleid. Echter, volgens De Graaf en Huberts (2011) is integriteit een kernbegrip als het gaat om goed bestuur. Integriteit staat voor wat deugt, wat overeenkomt met de geldende normen, waarden en regels. Een focus op

resultaten alleen is niet voldoende, het handelen van bestuurders dient meegenomen te worden als criterium van goed bestuur (ibid.). Integriteit is echter een lastig criterium, omdat het bepalen van integer gedrag moeilijk is (Huberts, 2005; Beckers, 2007). Normen en waarden zijn namelijk afhankelijk van de persoon, context en tijd (ibid.). Wat als integer gedrag geldt, is afhankelijk van de persoon in kwestie en welke rol of functie deze persoon bekleedt. De context en tijd zijn van invloed, omdat normen en waarden afhankelijk zijn van de omstandigheden, met welke bedoelingen een norm is overschreden en in welke tijdsperiode het zich afspeelt.

De Verenigde Naties (2012) identificeren drie criteria van goed bestuur die niet geheel overlappen met de criteria uit het model van Bovens et al. (2007). Ten eerste het criterium *consensusoriëntatie,* waarbij door besturen gestreefd dient te worden om tot beslissingen te komen op basis van een brede consensus in plaats van de wil van de meerderheid (Lijphart, 1975). De overige criteria die niet overlappen met het model van Bovens et al. (2007) zijn *verantwoording* en *transparantie.* Verantwoording betekent dat het bestuur rekenschap aflegt aan eenieder die door de beslissing wordt getroffen (United Nations ESCAP, 2012). Aan wie het bestuur rekenschap moet afleggen, hangt van de aard van de beslissing af. Met transparantie wordt bedoeld dat voldoende informatie toegankelijk is gemaakt in begrijpelijke taal aan eenieder die door beslissingen wordt beïnvloed (ibid.). Deze informatie dient bovendien gemakkelijk en direct toegankelijk te zijn.

Kortom, uit literatuur over criteria opgesteld voor het openbaar bestuur blijkt dat besturen effectief en efficiënt dienen te opereren en bestuurders dienen te handelen overeenkomstig de wensen van stakeholders, de wet, en beroepsethische normen. Ook dient het bestuur te streven naar consensus, transparant te handelen en verantwoording af te leggen aan stakeholders. Het gaat bij goed bestuur dus om drie categorieën van criteria: het beleid, het handelen van de bestuurder en het proces van besturen.

2.2.2 Good Governance in het maatschappelijk middenveld

Minder vaak voorkomend zijn instrumenten gericht op het verbeteren van besturen in het maatschappelijk middenveld. Het maatschappelijk middenveld is de sector die zich bevindt tussen het openbaar bestuur, de commerciële sector en individuele leden van de samenleving (Brandsen, Van de Donk & Putters, 2005) en bestaat uit particuliere organisaties zonder winstoogmerk die mogelijk publieke taken uitvoeren, zoals stichtingen en verenigingen (Bovens et al., 2007). Het belang van goed bestuur is voor deze organisaties groot, omdat organisaties in het maatschappelijk middenveld vaak publieke fondsen ontvangen in de vorm van subsidies, belastingvoordelen of voordelige contracten met lokale autoriteiten. Hierdoor is publiek vertrouwen in hen gesteld en is het vergroten of waarborgen van vertrouwen naar de burger noodzakelijk (ibid.).

Hoewel organisaties in het maatschappelijk middenveld raakvlakken hebben met het openbaar bestuur, bestaat de noodzaak tot het differentiëren van deze sector bij het ontwerpen van een Good Governance-instrument. Volgens Dawson en Dunn (2006) zijn organisaties in deze sector fundamenteel anders dan organisaties in het openbaar bestuur, waardoor andere bestuurlijke richtlijnen zijn gewenst. Maatschappelijke organisaties verschillen namelijk in de mate van onafhankelijkheid, informaliteit en diversiteit aan belanghebbenden van organisaties in het openbaar

bestuur. Maatschappelijke organisaties zijn vaak onafhankelijk doordat er geen centrale institutie is die hen aanstuurt (ibid.). Bovendien kennen deze organisaties vaak een informeel karakter doordat het merendeel van de bestuurders in deze sector geen professional maar vrijwilliger is. Daarnaast zijn de stakeholders van maatschappelijke organisaties divers met uiteenlopende belangen (Bos & Lückerath-Rovers, 2009). Voorbeelden van stakeholders met legitieme belangen binnen maatschappelijke organisaties zijn leden, vrijwillige of betaalde werknemers, partijen met wie de organisatie samenwerkt, donoren en sponsoren, koepelorganisaties en de bredere gemeenschap waarin de organisatie opereert (Dawson & Dunn, 2006).

Echter, literatuur over criteria van goed bestuur voor organisaties die zich in het maatschappelijk middenveld bevinden, lijkt niet te bestaan. Dit komt waarschijnlijk doordat in de literatuur de noodzaak bestaat tot het opstellen van criteria van goed bestuur gespecificeerd naar verschillende sectoren binnen het maatschappelijk middenveld. Volgens Dawson en Dunn (2006) is het opstellen van bestuurlijke richtlijnen voor alle organisaties in het maatschappelijk middenveld, zoals de Governance Hub Code in het Verenigd Koninkrijk, niet wenselijk. De Governance Hub Code is gericht op het verbeteren van het bestuur van alle maatschappelijke organisaties in het Verenigd Koninkrijk (GovernanceHub, 2017) en volgens Dawson en Dunn (2006) vanwege twee redenen ontoereikend. Ten eerste zijn de grenzen van het maatschappelijk middenveld als sector onduidelijk (ibid.). Zoals Brandsen et al. (2005) ook benadrukken, zijn de grenzen van het maatschappelijk middenveld diffuus waardoor niet duidelijk is welke organisaties binnen het maatschappelijk middenveld vallen en voor wie bestuurlijke richtlijnen gelden en ontwikkeld dienen te worden. Ten tweede kennen organisaties in deze sector verschillende organisatorische vormen, waarbij iedere vorm verschillende verplichtingen en eisen kent (Dawson & Dunn, 2006). Dit maakt het ontwikkelen van bestuurlijke richtlijnen die voor alle vormen relevant zijn, onmogelijk (ibid.).

Kortom, voor organisaties die zich in het maatschappelijk middenveld bevinden zijn andere bestuurlijke richtlijnen gewenst dan die zijn opgesteld voor het openbaar bestuur. Echter, criteria van goed bestuur die gelden voor alle organisaties binnen het maatschappelijk middenveld bestaan niet. Verdere differentiatie tussen sectoren binnen het maatschappelijk middenveld is hierdoor wenselijk.

2.3 Good Governance in de sportsector

Vanaf het begin van de 21ste eeuw is aandacht gekomen voor het bevorderen van goed bestuur binnen de sportsector. Verschillende beleidsmakers en sportorganisaties hebben zich ingezet voor het ontwikkelen van Good Governance-instrumenten voor sportorganisaties. Aanleiding hiervoor zijn verschillende dopingschandalen, corruptiezaken en matchfixingcases (Chappelet & Mrkonjic, 2013) maar ook het onder de aandacht komen van bestuurlijk mismanagement bij verschillende sportorganisaties (Hoye & Cuskelly, 2007).

Toch is de sportsector in vergelijking met andere sectoren relatief laat met de ontwikkeling van maatregelen voor goed bestuur. Dit komt volgens Geeraert, Alm en Groll (2014) doordat de sportsector een relatief grote autonomie kent en bijna volledig is gebaseerd op zelfbesturing, waardoor sturing vanuit overheidsinstanties niet plaatsvond. Volgens Lowther, Digennaro, Borgogni en Lowther (2016) hebben drie ontwikkelingen geleid tot minder behoefte aan autonomie en een

vraag naar meer bestuurlijke ondersteuning binnen sportorganisaties. De eerste verandering is dat sponsorgelden en subsidies minder vanzelfsprekend zijn. De financierende instanties eisen in toenemende mate bewijs dat hun financiële steun bijdraagt aan prestaties van sportorganisaties of ingezet wordt voor bredere maatschappelijke doelen (ibid.). Ten tweede verandert de werkomgeving van sportorganisaties steeds meer van amateurregelingen naar professioneel management. Sportorganisaties moeten hierdoor inspelen op mogelijke risico's die professionalisering met zich meebrengt zoals wettelijke naleving van contracten, het verplicht openbaar maken van informatie en wettelijke aansprakelijkheden van bestuursleden (ibid.). De derde ontwikkeling is dat de omgeving waar sportorganisaties zich in bevinden steeds competitiever en commerciëler wordt (ibid.). Hierdoor is een zakelijke en snelle werkwijze van besluitvorming vereist. De traditionele manier van besturen gebaseerd op een amateuristische en autonome stijl biedt besturen van sportorganisaties onvoldoende strategische duidelijkheid, niveau van daadkracht en responsiviteit die nodig is om in de hedendaagse context te overleven en succesvol te zijn (ibid.).

Sinds Good Governance begin deze eeuw in de sportsector onder de aandacht is gekomen, zijn binnen de sportwereld speciale instituties, maatregelen en programma's ingevoerd met als doel het verbeteren van de kwaliteit van het bestuur. In 2013 hebben Chappelet en Mrkonjic (2013) 35 voorbeelden van Good Governance aanbevelingen en richtlijnen specifiek voor de sportsector geïdentificeerd, die zijn opgesteld door overheidsorganisaties, sportorganisaties en wetenschappers voor sportbesturen. Daarnaast hebben Ponchon, Schouenborg, Kirkeby, en Benedicic Tomat (2012) voor de periode 2000-2012 diverse maatregelen en programma's gericht op het verbeteren van bestuur van sportorganisaties in kaart gebracht, welke zijn opgesteld door beleidsmakers van overheidsorganisaties en sportorganisaties.

2.3.1 Good Governance bij internationale sportorganisaties

De meeste aandacht voor Good Governance in de sport gaat naar internationale sportorganisaties die zich voornamelijk bezighouden met topsport (o.a. Chappelet & Mrkonjic, 2013; Geeraert et al., 2014). Deze aandacht is wellicht te verklaren doordat bij internationale sportorganisaties vele misstanden met grote media-aandacht zijn geweest, zoals bijvoorbeeld bij de FIFA. Geeraert et al. (2014) onderschrijven, aan de hand van onderzoek naar 35 internationale sportorganisaties, dat het slecht gesteld is met de bestuurlijke kwaliteit van internationale sportorganisaties. Geeraert et al. (2014) baseren dit onderzoek op vier criteria van goed bestuur die zij van belang achten voor internationale sportorganisaties. Deze criteria zijn: *transparantie, democratie, checks & balances*, en *solidariteit* (ibid.). De criteria transparantie en democratie komen overeen met de criteria eerder beschreven bij het model van Good Governance van Bovens et al. (2007) en de Verenigde Naties (2012). De andere twee criteria zijn nog niet eerder beschreven in de literatuur. *Solidariteit* definiëren Geeraert et al. (2014) als de uiting van verantwoordelijkheid van de organisatie ten opzichte van de interne en externe stakeholders. Van belang is hierbij om met het beleid van de organisatie bij te dragen aan een betere samenleving en een schoner milieu. Met het criterium *checks & balances* stippen Geeraert et al. (2014) het belang van toezicht aan. Hierbij is het van belang dat er controleprocedures bestaan die een concentratie van macht moeten voorkomen en zorgen dat de besluitvorming robuust,

onafhankelijk en vrij van ongepaste invloed is. Checks & balances zorgen ervoor dat geen enkele bestuurder absolute controle heeft over beslissingen, zodat toezicht wordt gehouden op het bestuur.

Ook Chappelet en Mrkonjic (2013) erkennen dat de bestuurlijke kwaliteit van internationale sportorganisaties in het geding is. Zij komen met zeven criteria van goed bestuur die voortkomen uit analyses van de gehele sportsector, maar die specifiek zijn bedoeld voor het besturen van internationale sportorganisaties. De criteria *democratie, integriteit* en *solidariteit* komen overeen met de eerder genoemde criteria van goed bestuur. En ook het criterium *vertegenwoordiging van belanghebbenden*, waarmee wordt bedoeld dat alle stakeholders van de organisatie de kans hebben om betrokken te zijn bij het besluitvormingsproces komt overeen met het principe van inclusiviteit onderscheiden door de Verenigde Naties (United Nations ESCAP, 2012). Net als Geeraert et al. (2014) onderschrijven Chappelet en Mrkonjic (2013) het belang van toezicht. Zij noemen dit het criterium van *controlemechanismen*, wat het hebben van geëigende controleprocedures bij activiteiten en besluiten betekent en overeenkomt met het criterium van checks & balances (Geeraert et al., 2014). Echter, Chappelet en Mrkonjic (2013) wijken van de eerder genoemde modellen van Good Governance af door twee vormen van transparantie te onderscheiden. Met *organisatorische transparantie* wordt bedoeld dat belangrijke documenten en informatie over de organisatie open en toegankelijk zijn voor alle stakeholders van de organisatie (ibid.). Met *transparantie in verslaggeving* wordt bedoeld dat informatie over de uitvoering, dus de resultaten en de uitkomsten van de organisatie, open en toegankelijk is voor alle stakeholders van de organisatie (ibid.).

Kortom, op basis van theorie over goed bestuur bij internationale sportorganisatie blijkt het belang van een vierde categorie, namelijk het houden van toezicht op het bestuur. Ook dient bij het bepalen van het beleid rekening te worden gehouden met maatschappelijke doelen.

2.3.2 Good Governance bij nationale sportorganisaties

Verspreid over de hele wereld hebben verschillende nationale sportorganisaties de noodzaak gezien om de kwaliteit van hun bestuur te verbeteren. Hoye en Cuskelly (2007) hebben in diverse landen bestuurlijke richtlijnen geïdentificeerd gericht op het verbeteren van de kwaliteit van nationale sportorganisaties. Ook in Nederland is vanuit NOC*NSF een Governance code voor nationale overkoepelende sportbonden opgesteld (verdere uitleg volgt in hoofdstuk 4). Hoewel Kartakoulis et al. (2015) in kaart hebben gebracht dat bestuurders van nationale sportbonden in Cyprus positief tegenover de richtlijnen in de Governance code voor nationale sportbonden staan, is in de literatuur weinig bekend over wat van belang is voor goed bestuur bij nationale sportorganisaties. Op dit moment vindt onderzoek plaats (NSGO, 2017) waarbij de kwaliteit van het bestuur van sportbonden in verschillende Europese landen wordt onderzocht. Dit onderzoek is een vervolg op het onderzoek van Geeraert et al. (2014) naar de bestuurlijke staat van internationale sportorganisaties en gebaseerd op dezelfde criteria van goed bestuur. Deze criteria komen ook terug in het onderzoek van Geeraert en Drieskens (2016), die dezelfde vier criteria van goed bestuur hebben opgesteld voor Vlaamse nationale sportfederaties. Dit zijn de dimensies *transparantie, democratie, interne verantwoording en controle,* en *sociale verantwoordelijkheid*. Met interne verantwoording en controle wordt checks & balances bedoeld. En sociale verantwoordelijkheid komt overeen met het criterium solidariteit.

2.3.3 Good Governance bij amateursportorganisaties

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de meeste aandacht voor bestuurlijke ondersteuning naar internationale en nationale sportorganisaties gaat die zich bezighouden met topsport gerelateerde onderwerpen. Binnen de literatuur zijn slechts twee studies bekend die zijn gericht op de bestuurlijke kwaliteit van 'grassroots' sportorganisaties (Ponchon et al., 2012; Lowther et al., 2016). Grassroots sportorganisaties zijn organisaties gericht op amateursport, ook wel de breedtesport genoemd. Dit zijn organisaties die zich bezighouden met het organiseren van sport voor niet-professionele deelnemers (Ponchon et al., 2012; Lowther et al., 2016). Volgens Hoye en Cuskelly (2007) bestaan grassroots sportorganisaties zowel uit formeel gestructureerde organisaties die worden bestuurd op nationaal niveau, als informele clubs die bestuurd worden door commissies of individuele personen, zoals de sportvereniging.

Lowther et al. (2016) en Ponchon et al. (2012) hebben aanbevelingen opgesteld gericht op het verbeteren van het bestuur in deze brede sector. Beide studies zijn gebaseerd op de assumptie dat, hoewel er verschillende nuttige bestuurlijke aanbevelingen bestaan, grassroots sportorganisaties specifieke uitdagingen en beperkingen kennen die in ogenschouw moeten worden genomen bij het ontwikkelen van een instrument gericht op organisaties in deze sector. Ook zijn beide studies gebaseerd op de assumptie dat organisaties in deze sector het best gebaat zijn bij een dynamisch instrument, waarbij organisaties zelf kunnen kiezen voor de meest geschikte aanpak in plaats van het voorschrijven van algemene richtlijnen en aanbevelingen. Volgens Ponchon et al. (2012) is het niet wenselijk om één model van bestuurlijke richtlijnen op te stellen vanwege de diversiteit van amateursportorganisaties. Besturen zijn het meest effectief als de organisatorische structuur aansluit bij de context waar de organisatie zich in bevindt en de rol die het bestuur op zich heeft genomen (ibid.). Een instrument in de vorm van een algemene aanpak is daarom niet wenselijk, omdat dit geen recht doet aan de verschillende niveaus van organisatorische capaciteiten en verplichtingen in de sector. Volgens Lowther et al. (2016) dient een instrument gebaseerd te zijn op flexibiliteit en aanpassingsvermogen, waarbij organisaties zelf in staat worden gesteld om de meest geschikte aanpak te identificeren.

De studies van Lowther et al. (2016) en Ponchon et al. (2012) identificeren dezelfde vier criteria van goed bestuur voor amateursportorganisaties. Het eerste criterium is *democratie*. De leden en belanghebbenden van grassroots sportorganisaties dienen open en gelijke toegang te hebben om de politieke en strategische richting en leiding van de organisatie te beïnvloeden (ibid.). Hieronder vallen bijvoorbeeld gelijke rechten voor leden om voor een bestuurlijke functie te solliciteren en een gelijke stem bij het aannemen van bestuurders. Bovendien betreft het gelijke kansen om te debatteren en belangrijke beslissingen van de organisatie te beïnvloeden. Het tweede criterium is *transparantie.* Transparantie bij grassroots sportorganisaties betekent dat leden en belanghebbenden weten hoe de organisatie functioneert en kennis hebben van manieren waarop problemen aangepakt kunnen worden (ibid.). Het houdt in dat de organisatie een open boekhouding aanhoudt en waarborgt dat beleid en procedures worden gepubliceerd. Het derde criterium is het *afleggen van verantwoording* bij besluitvorming. Dit betekent voor grassroots sportorganisaties het duidelijk definiëren van verantwoordelijkheden voor de verschillende onderdelen van de organisatie, waaronder het bestuur,

management, medewerkers en vrijwilligers (ibid.). Ten slotte geldt het criterium van *inclusiviteit*. Dit betekent dat binnen de grassroots sportorganisatie een breed scala aan groepen in staat wordt gesteld om betrokken te zijn bij de besluitvorming door het creëren van mogelijkheden van betrokkenheid (ibid.).

Kortom, de vier criteria van goed bestuur voor amateursportorganisaties komen overeen met de criteria eerder genoemd. Dit betekent dat voor amateursportorganisatie geen andere criteria van goed bestuur lijken te gelden. Echter, wanneer het gaat over goed bestuur in de sportsector, ongeacht het niveau, lijkt het belang van effectief, efficiënt en rechtmatig beleid te verdwijnen. Bovendien lijken de criteria solidariteit en checks & balances enkel bij grote organisaties zoals internationale en nationale sportorganisaties te gelden.

2.3.4 Good Governance bij sportverenigingen

Grassroots sportorganisaties betreffen alle amateursportorganisaties op zowel internationaal, nationaal en lokaal niveau. Wat van belang is bij goed bestuur specifiek voor lokale amateursportorganisaties zoals de sportvereniging is niet bekend. Toch is differentiatie tot deze specifieke sector gewenst. Uit de literatuur blijkt dat sportverenigingen complex en veelzijdig zijn, wat het besturen van deze organisaties bemoeilijkt. De effectiviteit van besturen van sportverenigingen wordt dan ook vaak als problematisch bestempeld (Hoye, Smith, Westerbeek, Stewart & Nicholson, 2006; Lowther et al., 2016). Hoye en Cuskelly (2007) stellen dat het besturen van een lokale amateursportorganisatie zoals de sportvereniging lastig is. Bestuurders hebben namelijk te maken met vele uitdagingen in de uitoefening van hun bestuurlijke verantwoordelijkheden (ibid.). Fishel (2003) identificeerde verschillende kenmerken van organisaties in de amateursport die het besturen van sportverenigingen bemoeilijken. Ten eerste worden deze organisaties niet gedreven door financiële motieven, en hebben meestal vage of onduidelijke doelstellingen, waardoor controle houden op prestaties lastig is. Ten tweede hebben sportorganisaties veel belanghebbenden aan wie ze verantwoording af moeten leggen, zoals leden, overheid, sponsoren, vrijwilligers en werknemers. Ten derde is de organisatorische structuur vaak complex om betrokkenheid van alle belanghebbenden te faciliteren en mogelijk te maken. Ten vierde zijn deze organisaties vaak afhankelijk van de input van vrijwilligers voor zowel het leveren van diensten als het vervullen van bestuurlijke functies. Als vijfde, het ontstaan en voortbestaan van de organisatie is gebaseerd op bepaalde normen en waarden met betrekking tot de diensten die door de organisatie worden geleverd. Als dit verschillend wordt geïnterpreteerd, kan conflict ontstaan over de te varen koers, en dit maakt het besturen van de organisatie lastig. Ten slotte noemt Fishel (2003) dat de relatie tussen het bestuur en vrijwilligers lastig kan zijn, doordat onzekerheid bestaat over wie de leiding heeft in de organisatie. Ook Hoye et al. (2006) wijzen erop dat de bestuurlijke structuur van sportverenigingen log en omslachtig is, traag reageert op veranderingen in de omgeving, onderworpen is aan machtsspelletjes tussen bestuursleden en aanzienlijk beperkend werkt voor organisaties die willen veranderen.

Kortom, uit de literatuur blijkt dat het besturen van sportverenigingen een lastige opgave is met vele uitdagingen zowel binnen de organisatie als in de externe omgeving en dat bestuurlijke

aanbevelingen en richtlijnen hierdoor wenselijk zijn. Theorie over wat van belang is voor goed bestuur van lokale amateursportorganisaties zoals de sportvereniging bestaat niet.

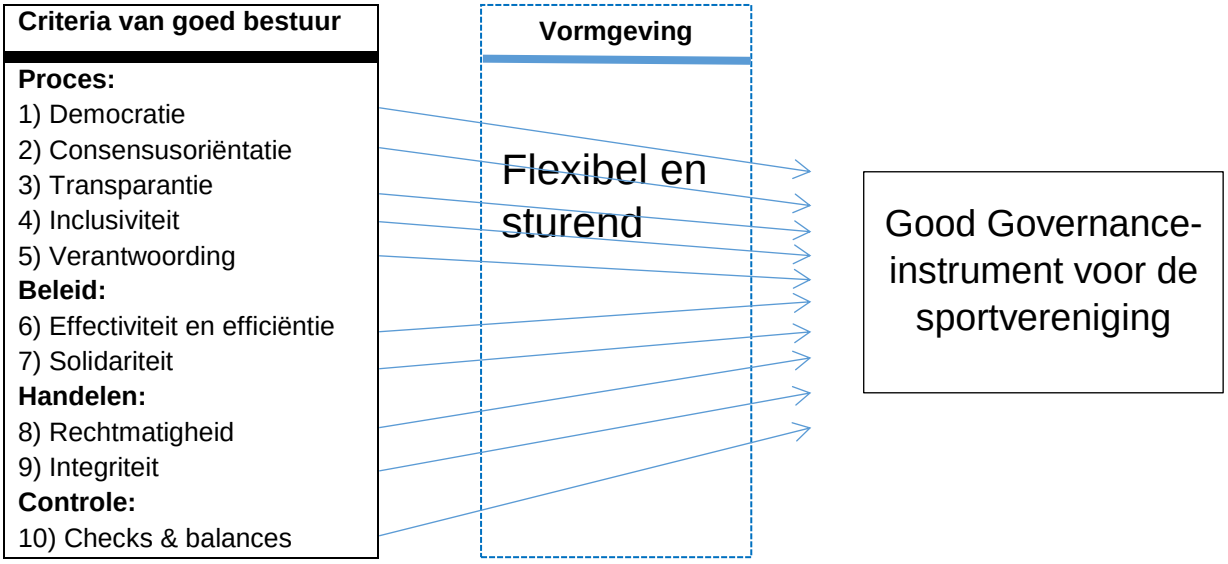
2.4 Conceptueel model Good Governance-instrument voor sportverenigingen

In dit literatuuronderzoek komt naar voren dat verschillende auteurs, in verschillende sectoren, verschillende criteria van Good Governance hebben onderscheiden, maar dat ook veel overlap bestaat (zie tabel 2.1). Naast algemene criteria van Good Governance zijn ook verschillende Good Governance criteria voor sportorganisaties opgesteld. Echter, de sportsector is divers en hoewel er noodzaak voor beter bestuur bij sportverenigingen is, blijkt in de literatuur nauwelijks aandacht te zijn besteed aan specifieke criteria van goed bestuur voor sportverenigingen. Theorie over Good Governance voor sportorganisaties is voornamelijk gebaseerd op wat van belang is voor internationale en nationale sportorganisaties gericht op topsport. Echter, Lowther et al. (2016), Ponchon et al. (2012) en Hoye en Cuskelly (2007) stellen dat de huidige Good Governance criteria en richtlijnen, die voornamelijk ontwikkeld zijn voor sportorganisaties gericht op topsport, niet optimaal geschikt zijn voor sportverenigingen. Aanbevelingen voor goed bestuur moeten namelijk afhankelijk zijn van de context, vaardigheden en capaciteiten van de bestuurder in kwestie (ibid.). Ook Chappelet en Mrkonjic (2013) stellen dat de huidige Good Governance aanbevelingen niet passend zijn voor alle sportorganisaties. Volgens hen zijn aanbevelingen voor goed bestuur te contextgevoelig, waardoor Good Governance-instrumenten die universeel voor alle sportorganisaties, zowel lokaal, nationaal als internationaal moeten gelden niet toereikend zijn. Wel geven Chappelet en Mrkonjic (2013) aan dat Good Governance-richtlijnen in een hoge mate rekbaar en flexibel zijn zodat kleine aanpassingen een breed scala aan sportorganisaties en activiteiten kunnen omvatten.

Kortom, omdat geen van de auteurs zich specifiek alleen op het niveau van sportverenigingen heeft gericht, is een conceptueel model voor sportverenigingen opgesteld dat bestaat uit een samenvoeging van verschillende criteria van Good Governance (zie figuur 2.1).

Tabel 2.1. Overzicht criteria Good Governance uit literatuuronderzoek

Criteria van Good Governance voor Openbaar bestuur			
VN (2012)	1) Participatie	**Bovens et al. (2007)**	1) Democratie
	2) Consensus oriëntatie		2) Rechtmatigheid
	3) Verantwoording		3) Doeltreffendheid en doelmatigheid
	4) Transparantie		4) Integriteit
	5) Responsiviteit		
	6) Effectiviteit en efficiëntie		
	7) Rechtvaardigheid en inclusie		
	8) Volgens regels van de wet		
Criteria van Good Governance voor internationale sportorganisaties			
Geeraert et al. (2014)	1) Transparantie	**Chappelet en Mrkonjic (2013)**	1) Organisatorische transparantie
	2) Democratie		2) Transparantie in verslaggeving
	3) Checks & Balances		3) Vertegenwoordiging van belangen
	4) Solidariteit		4) Democratisch proces
			5) Controle mechanismen
			6) Integriteit
			7) Solidariteit
Criteria van Good Governance voor nationale sportorganisaties			
NSGO (2017)	1) Transparantie	**Geeraert & Drieskens (2016)**	1) Transparantie
	2) Democratie		2) Democratie
	3) Verantwoording		3) Interne verantwoording en controle
	4) Maatschappelijke verantwoordelijkheid		4) Sociale verantwoordelijkheid
Criteria van Good Governance voor grassroots sportorganisaties			
Lowther et al. (2016)	1) Democratie	**Ponchon et al. (2012)**	1) Democratie
	2) Transparantie		2) Transparantie
	3) Afleggen van verantwoording		3) Afleggen van verantwoording
	4) Inclusiviteit		4) Inclusiviteit



Figuur 2.1. Conceptueel model Good Governance bij sportverenigingen

2.4.1 Criteria van goed bestuur voor de sportvereniging

In het conceptueel model zijn aan de hand van vier categorieën, tien criteria van Good Governance bij sportverenigingen onderscheiden. De eerste categorie betreft het proces van besturen. Het gaat hierbij over de manier waarop het besturen van de organisatie plaats dient te vinden. Hier vallen de criteria *democratie (1), consensusoriëntatie (2), transparantie (3), inclusiviteit (4)* en *verantwoording (5)* onder. *Democratie* betekent dat leden toegang hebben tot het bepalen van het beleid van de organisatie en is een criterium onderscheiden door alle auteurs in tabel 2.1. Een *consensusoriëntatie* is enkel door De Verenigde Naties (2012) onderscheiden als een belangrijk criterium van Good Governance. De reden hiervoor kan zijn dat andere auteurs een consensus niet altijd pragmatisch gezien haalbaar schatten. Echter, het gaat bij een consensusoriëntatie om het streven naar een brede consensus en niet of een consensus praktisch haalbaar is. Een andere reden voor het weglaten van dit criterium kan zijn, dat het streven naar consensus een traag besluitvormingsproces teweeg kan brengen. Zoals Klijn (2012) aankaart, wordt door besturen vaak lang over elk besluit gepraat, waardoor besluitvorming een traag proces is en dit mensen weerhoudt tot het deelnemen aan bestuurstaken. Toch lijkt een streven naar consensus voor sportverenigingen van belang te zijn. Volgens Klijn (2012) is het creëren van een coalitie een belangrijke fase tijdens een proces van verandering bij de sportvereniging. Als meer mensen bij een besluit worden betrokken, zal het draagvlak van de beslissingen groeien en is er minder kans op conflict binnen de vereniging.

Zoals eerder benoemd, onderscheiden Chappelet en Mrkonjic (2013) twee vormen van transparantie: organisatorische transparantie en transparantie in verslaggeving. In het conceptueel model wordt *transparantie* als één criterium gehanteerd waarbij beide vormen van transparantie worden bedoeld. Met *inclusiviteit* wordt bedoeld dat het besluitvormingsproces wordt beïnvloed door een divers scala aan betrokkenen en met *verantwoording* wordt bedoeld dat per bestuursfunctie verantwoordelijkheden worden gedefinieerd.

De tweede categorie betreft het beleid van de organisatie. Met het beleid worden de uitkomsten en prestaties van het bestuur bedoeld. Hieronder vallen de criteria *effectiviteit en efficiëntie (6)* en *solidariteit (7). Effectiviteit en efficiëntie* is een criterium dat door de Verenigde Naties (2012) en Bovens et al. (2007) onderscheiden is. Dit criterium wordt echter niet specifiek benoemd door auteurs die zich op Good Governance voor sportorganisaties hebben gericht. Chappelet en Mrkonjic (2013) benadrukken zelfs dat dit criterium niet geldt voor het bestuur van sportorganisaties, omdat het besturen van sportorganisaties niet verward moet worden met het managen van commerciële organisaties. Echter, bij het opstellen van het conceptueel model voor sportverenigingen is dit criterium toch meegenomen. Zoals Ponchon et al. (2012) beargumenteren, is het laten zien van resultaten aan financierende partners steeds meer van belang voor sportorganisaties. Met name in deze tijd, waarbij bedrijven maar ook gemeenten eisen dat maatschappelijke doelen worden behaald met hun sponsor- en subsidiegelden. Effectief en efficiënt bestuur is dus ook voor sportverenigingen van belang. Wel moet in het achterhoofd worden gehouden dat de effectiviteit en efficiëntie van sportverenigingen vaak lastig in kaart te brengen zijn, omdat sportverenigingen vaak geen meetbare doelen opstellen (Fishel, 2003; Hoye & Cuskelly, 2007). *Solidariteit* als criterium wordt enkel genoemd in combinatie met Good Governance bij internationale sportorganisaties (Chappelet & Mrkonjic, 2013; Geeraert et al. 2014). Het principe van solidariteit lijkt dan ook meer van toepassing te zijn voor sportorganisaties die een grote invloed hebben op hun omgeving en minder voor sportverenigingen op lokaal niveau. Toch kunnen lokale sportverenigingen groot in omvang zijn en invloedrijke consequenties ten aanzien van de externe omgeving teweeg brengen. Solidariteit is daarom in het conceptueel model voor sportverenigingen als criterium meegenomen.

De derde categorie is het handelen van de bestuurder. Het gaat hierbij om het gedrag van de individuele bestuurder en niet om het gedrag van het bestuur als geheel. Binnen deze categorie vallen de criteria *rechtmatigheid (8)* en *integriteit (9)*. *Rechtmatigheid* is een criterium dat door de Verenigde Naties (2012) en Bovens et al. (2007) is benoemd. Echter, verschillende auteurs hebben dit criterium niet meegenomen in hun modellen van Good Governance (o.a. Ponchon et al., 2012; Chappelet & Mrkonjic, 2013; Geeraert et al., 2014; Lowther et al., 2016). Wettelijke regels worden door middel van de wet afgedwongen, waardoor toevoeging van dit criterium in een instrument voor Good Governance dubbelop lijkt. Toch is toevoeging van het criterium rechtmatigheid voor een instrument voor Good Governance niet overbodig. Gezien het hoge aantal fraudezaken dat uit onderzoek in 2014 aan het licht is gekomen bij sportverenigingen en de verwachting dat vele fraudezaken nooit boven water komen (Sportaccount, 2017), lijkt extra aandacht voor rechtmatigheid gewenst.

Hoewel niet alle auteurs het belang van het handelen conform de beroepsethische normen onderschrijven, wat overigens ook door De Graaf en Huberts (2011) is geïdentificeerd als het gaat om goed bestuur, wordt *integriteit* in dit conceptueel model meegenomen. De kwaliteit van het bestuur is namelijk afhankelijk van het gedrag van de individuele bestuurder.

De laatste categorie betreft het toezicht op het bestuur. Hiermee wordt controle op het functioneren van het bestuur en de individuele bestuurder bedoeld. Door Geeraert et al. (2014) wordt het checks & balances genoemd en Chappalet en Mrkonjic (2013) noemen het controlemechanismen. In het conceptueel model van Good Governance voor sportverenigingen is gekozen voor de term

checks & balances (10). Het afleggen van *verantwoording* (United Nations USCAP, 2012; Ponchon et al. 2012; Lowther et al., 2016) is een criterium dat ook zou passen in deze categorie. Het betekent namelijk dat bestuurders verantwoording afleggen aan stakeholders over een genomen beslissing. Idealiter houden stakeholders op deze manier toezicht op de bestuurder en het bestuur als geheel. Ook het criterium *democratie* (Bovens et al., 2007; Ponchon et al., 2012; Chappelet & Mrkonjic, 2013; Geeraert et al., 2014; Lowther et al., 2016) heeft overlap met de categorie van toezicht. Doordat stakeholders de mogelijkheid hebben door middel van open en gelijke stemmingen invloed uit te oefenen op de richting en leiding van de organisatie, houden zij toezicht op het bestuur. Echter, de kwaliteit en mate van toezicht is hierbij afhankelijk van de input en capaciteiten van stakeholders. Bovendien vindt door het mechanisme van het afleggen van verantwoording en democratie alleen toezicht plaats als bestuurders daadwerkelijk verantwoording afleggen aan stakeholders of besluiten ter stemming worden gebracht in de algemene ledenvergadering. Het principe van checks & balances is breder, omdat dit gaat over controleprocedures die in werking zijn gezet om continue controle uit te voeren, ook op aspecten die niet ter verantwoording zijn voorgelegd aan stakeholders of in stemming worden gebracht tijdens algemene ledenvergaderingen.

2.4.2 Vormgeving van een instrument voor de sportvereniging

Naast de criteria van Good Governance bij sportverenigingen is een tweede aspect van belang in het conceptuele model: het implementatiemechanisme. Het implementeren van bestuurlijke richtlijnen dient namelijk niet te geschieden middels rigide regels. Zoals Ponchon et al. (2012) en Lowther et al. (2016) beargumenteren, zijn statische richtlijnen niet wenselijk vanwege de enorme diversiteit aan sportverenigingen. Richtlijnen dienen in plaats van algemene bindende regels, dynamisch van aard te zijn zodat naar behoefte van sportverenigingen geïmplementeerd kan worden. Een Good Governance-instrument dient dus voldoende flexibel te zijn. Tegelijkertijd dient een instrument niet te vrijblijvend te zijn opgesteld, waardoor handhaving onmogelijk is en organisaties die richtlijnen niet vrijwillig willen implementeren er niets mee doen (Ruimschotel, 1996; Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2009). Indien een instrument een vrijblijvend implementatiemechanisme bevat, is het instrument onvoldoende in staat om alle organisaties in de gewenste richting te sturen. Kortom, voor het bereiken van het optimale effect van een Good Governance-instrument dient een balans te worden gevonden tussen flexibiliteit en sturing. Binnen de literatuur kunnen vier implementatiemechanismen worden onderscheiden die variëren in mate van flexibiliteit en sturing (zie figuur 2.2).

<u>Mechanisme 1: Richtlijnen op geheel vrijwillige basis</u>

Bestuurlijke richtlijnen kunnen in de vorm van advies aan de organisatie worden aangeboden (Dawson & Dunn, 2006). Bestuurders zijn vrij hiermee te doen wat ze willen, waardoor het instrument een grote mate van flexibiliteit bevat. Echter, doordat de richtlijnen enkel ter kennisgeving aan organisaties worden aangeboden, heeft het instrument geen verplichtend karakter en zullen enkel organisaties die welwillend tegenover implementatie van de richtlijnen staan met het instrument gestuurd worden in hun gedrag.

Mechanisme 2: Beoordelingsinstrument

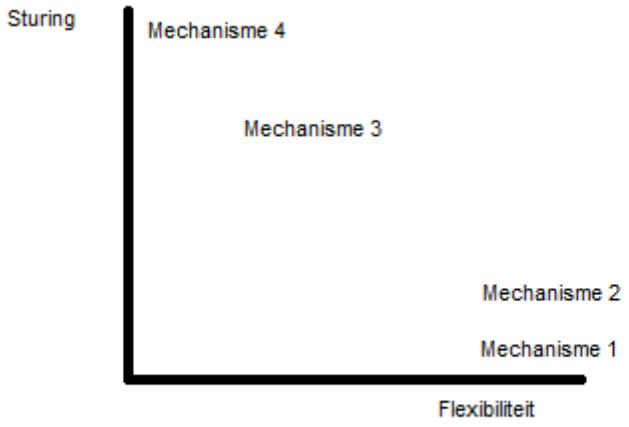
Bestuurlijke richtlijnen kunnen worden weergegeven in de vorm van criteria waarop een organisatie wordt beoordeeld en een score ontvangt (Geereart et al., 2014). Doordat richtlijnen geen vereisten zijn maar onderdeel van een score, kent dit mechanisme een groot flexibel karakter. Besturen kunnen namelijk kiezen welke richtlijnen ze willen implementeren om hun score te vergroten. Met dit mechanisme vindt geen mogelijkheid tot afdwinging van de richtlijnen voor niet welwillende organisaties plaats. Echter, een beoordelingsinstrument kan motiverend werken doordat bestuurders met een score bewust worden gemaakt van de huidige bestuurlijke kwaliteit en hierdoor gemotiveerd worden om dit te verbeteren. De mate van sturing zal hierdoor met dit mechanisme groter zijn dan met richtlijnen op geheel vrijwillige basis.

Mechanisme 3: Richtlijnen met ‘pas toe of leg uit’-principe

Met het ‘pas toe of leg uit’-principe dienen richtlijnen geïmplementeerd te worden of dient gemotiveerd aangegeven te worden waarom afgeweken wordt (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2009). Het instrument is flexibel doordat afgeweken mag worden van de richtlijnen, maar is minder flexibel dan richtlijnen op vrijwillige basis omdat bij niet-naleving dit naar de leden van de organisatie dient te worden verantwoord. De mate van sturing met dit instrument is groot omdat interne druk tot naleving plaatsvindt doordat de leden van de organisatie het bestuur controleren op naleving en motivatie. Vereiste hierbij is dat leden de controlefunctie op het bestuur adequaat uitoefenen.

Mechanisme 4: Richtlijnen met bindend karakter

Bij verplichte regulering hebben organisaties die zich binden aan een Governance Code geen andere keuze dan zich aan de code te houden (Dawson & Dunn, 2006; Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2009). Met dit mechanisme mag niet worden afgeweken van de richtlijnen. Bovendien is een extern orgaan aangesteld dat controle houdt op naleving en eventuele sancties oplegt, waardoor de mate van sturing met dit mechanisme groter is dan bij richtlijnen met het ‘pas toe of leg uit’ principe. Echter, de mate van flexibiliteit is zeer laag, doordat alle richtlijnen bindend zijn voor de organisaties en niet afgeweken mag worden.



Figuur 2.2: Implementatiemechanismen

2.5 Conclusie

Algemene criteria van goed bestuur blijken door de contextgevoeligheid van richtlijnen ontoereikend te zijn voor sportverenigingen. Echter, binnen de literatuur is geen aandacht geweest voor wat van belang is voor goed bestuur specifiek voor sportverenigingen. Aan de hand van auteurs die criteria van Good Governance hebben onderscheiden voor organisaties in het openbaar bestuur, internationale sportorganisaties, nationale sportorganisatie en amateursportorganisaties is een conceptueel model opgesteld voor een Good Governance-instrument voor de sportvereniging. Hierbij zijn tien criteria van Good Governance geïdentificeerd en is het belang geduid dat een Good Governance-instrument voldoende flexibel is, maar ook in staat is tot sturing.

H3 Methodologisch kader

In dit hoofdstuk wordt de werkwijze van het onderzoek gepresenteerd. Dit wordt gedaan door ten eerste de theoretische variabelen te operationaliseren (3.1), ten tweede de onderzoeksmethode weer te geven (3.2) en ten derde de strategie ter vergroting van de kwaliteit van het onderzoek in termen van validiteit en betrouwbaarheid te bespreken (3.3).

3.1. Operationalisaties

Het onderzoek naar Good Governance bij sportverenigingen is in beginsel deductief van aard. De criteria van Good Governance in het conceptueel model zijn herleid uit de theorie en geoperationaliseerd tot empirisch meetbare richtlijnen (zie tabel 3.1). Ook de vorm die het instrument aan kan nemen, is geoperationaliseerd. Deze concepten vormen de leidraad voor dit onderzoek. Echter, doordat in de literatuur geen specifiek model van Good Governance voor sportverenigingen bestaat en het conceptueel model is opgesteld aan de hand van verschillende modellen voor andere organisaties dan alleen sportverenigingen, is aanpassing van het model inductief onderzocht. Binnen het empirische gedeelte van dit onderzoek is op zoek gegaan naar mogelijk nieuwe criteria van Good Governance die in de theorie niet zijn meegenomen. Op deze manier kan de theorie over Good Governance bij sportverenigingen worden verbreed (Bryman, 2016).

Uit het voorgaande theoretische hoofdstuk is gebleken dat de criteria van Good Governance verschillend geïnterpreteerd worden en verschillende definities kennen. Om onduidelijkheid en verwarring te voorkomen is voor ieder begrip een definitie gegeven die in de rest van dit onderzoek is gehanteerd. De definities zijn afgeleid uit de theorie, maar specifiek gemaakt voor deze context. Zo betekent bijvoorbeeld *democratie* in dit onderzoek *een open en gelijke toegang van leden en belanghebbenden tot het bepalen van de richting en leiding van de sportvereniging*. De gehanteerde definitie per variabele is in de tweede kolom van tabel 3.1 weergegeven. Om de dimensies in het conceptuele model van Good Governance bij sportverenigingen meetbaar te maken, zijn de abstracte variabelen geoperationaliseerd naar meetbare richtlijnen. Dit betekent dat de variabelen van het conceptueel model vertaald zijn naar richtlijnen die in de praktijk waarneembaar zijn door middel van empirisch onderzoek (ibid.). Om de variabele zo volledig mogelijk te omvatten zijn verschillende richtlijnen opgesteld, variërend van twee tot zeven richtlijnen per variabele. De richtlijnen zijn opgesteld aan de hand van verschillende bestaande Governance codes en instrumenten gericht op het verbeteren van het bestuur van sportorganisaties en andere maatschappelijke organisaties, zoals het openbaar bestuur en de culturele sector. De richtlijnen zijn zodanig aangepast dat ze betrekking hebben op de sportvereniging. Om *democratie* in dit onderzoek waarneembaar te maken zijn zeven richtlijnen opgesteld. Één richtlijn is bijvoorbeeld *Beleid van het bestuur dient in stemming te worden gebracht tijdens de ALV.* De richtlijnen zijn in de derde kolom van tabel 3.1 weergegeven en kunnen in dit onderzoek twee verschillende waardes aannemen. Een richtlijn kan namelijk *wel* of *niet* van belang worden geacht bij ontwikkeling van een nieuw Good Governance-instrument. Dit is weergegeven in de vierde kolom van tabel 3.1. In de laatste kolom van tabel 3.1 is weergegeven door middel van welke dataverzamelingsmethode het belang van de richtlijnen is onderzocht. Dit is gedaan door middel van deskresearch, interview en survey.

Tabel 3.1: Operationalisatie van de variabelen

Variabele	Definitie	Richtlijn	Waarde	Onderzoeksmethode		
				Desk research	Interview	Survey
Democratie	Open en gelijke toegang van leden tot het bepalen van de richting en leiding van de sportvereniging.	1) Beleid van het bestuur dient in stemming te worden gebracht tijdens de ALV. 2) Bestuurders dienen te worden benoemd aan de hand van de stemming van de ALV. 3) Het bestuur dient minstens eenmaal per jaar een ALV te houden. 4) Het bestuur dient een minimale aanwezigheidsvereiste te hanteren bij stemmingen van het bestuur. 5) Het bestuur dient een minimale aanwezigheidsvereiste te hanteren bij stemmingen van de ALV. 6) Het bestuur dient een limiet aan de zittingstermijn van bestuurders te stellen. 7) Het bestuur dient regelmatig bijeen te komen.	Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee	x	x	x
Consensus oriëntatie	Het creëren van draagvlak binnen de sportvereniging over toekomstige besluiten door het betrekken van leden en/of bestuurders bij te nemen besluiten.	8) Het bestuur dient tijdens de ALV te streven naar consensus. 9) Het bestuur dient tijdens bestuursvergaderingen te streven naar consensus. 10) Het bestuur dient draagvlak binnen de vereniging te bouwen voorgaande aan het nemen van belangrijke beslissingen.	Ja/nee Ja/nee Ja/nee	x	x	x
Transparantie	Open uitwisseling van informatie door het bestuur van de sportvereniging over de beoogde richting en het functioneren van de sportvereniging.	11) Het bestuur dient statuten, regels, organigrammen en doelstellingen van de vereniging te publiceren. 12) Het bestuur dient de agenda en notulen van de ALV te publiceren. 13) Het bestuur dient contactgegevens van de bestuurders te publiceren. 14) Het bestuur dient het jaarverslag van de vereniging te publiceren. 15) Het bestuur dient externe rapporten en rapporten van commissies van de vereniging te publiceren. 16) Het bestuur dient regelingen betreft bezoldiging en vergoedingen van bestuursleden en vrijwilligers te publiceren.	Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee	x	x	x
Inclusiviteit	De samenstelling van het bestuur van de sportvereniging representeert een divers scala aan betrokkenen van de sportvereniging.	17) Het bestuur dient uit zowel mannen als vrouwen te bestaan. 18) Het bestuur dient uit bestuurders met verschillende leeftijden te bestaan. 19) Het bestuur dient uit bestuurders met verschillende opleidingsniveaus te bestaan. 20) Het bestuur dient uit bestuurders met verschillende etnische achtergronden te bestaan.	Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee	x	x	x
Afleggen van verantwoording	Het bestuur van de sportvereniging definieert de verantwoordelijkheden per functie van de vereniging en legt hierover rekenschap af.	21) Het bestuur dient bevoegdheden van bestuursleden te formaliseren. 22) Het bestuur dient per bestuursfunctie een taakafbakening op te stellen. 23) Het bestuur dient procedures te hebben voor het afhandelen van klachten. 24) Het bestuur dient bestuurlijke beslissingen tijdens de ALV uit te leggen. 25) Het bestuur dient de werking en resultaten van het bestuur, bestuurders en commissies jaarlijks te evalueren. 26) Het bestuur dient de financiële resultaten ten opzichte van het budget jaarlijks te evalueren.	Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee	x	x	x

Effectiviteit en efficiëntie	Het bestuur zorgt dat vooraf opgestelde doelen van het beleid worden bereikt en financiële middelen en menskracht optimaal worden ingezet voor het bereiken van de doelen.	27) Het bestuur dient een missie en een visie op te stellen. 28) Het bestuur dient een meerjarenbeleidsplan op te stellen. 29) Het bestuur dient jaarlijkse doelen en werkplannen op te stellen. 30) Het bestuur dient jaarlijks een passende financiële begroting op te stellen. 31) Het bestuur dient bij het opstellen van beleid rekening houden met externe uitdagingen en mogelijkheden.	Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee	x	x	x
Solidariteit	Het bestuur van de sportvereniging toont verantwoordelijkheid naar de bredere maatschappij en het milieu.	32) Het bestuur dient zich in te zetten voor het stimuleren van mensen om te gaan sporten. 33) Het bestuur dient bij het bepalen van beleid rekening te houden met negatieve milieueffecten. 34) Het bestuur dient betrokken te zijn bij het helpen van andere sportorganisaties. 35) Het bestuur dient zich in te zetten bij het verbeteren van de gezondheid van leden. 36) Het bestuur dient gelijkheid, eerlijkheid en diversiteit in de sport en de vereniging te promoten (bv beleid tegen geweld/anti-doping/fair play/matchfixing).	Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee	x	x	x
Rechtmatigheid	Bestuurders van de sportvereniging handelen in overeenstemming met wettelijke regels.	37) Bestuurders dienen kennis te hebben van relevante wettelijke regels. 38) Bestuurders dienen relevante wettelijke regels niet te overtreden.	Ja/nee Ja/nee	x	x	x
Integriteit	Bestuurders van de sportvereniging handelen volgens de normen van de sportvereniging.	39) Het bestuur dient regels omtrent belangenverstrengeling voor bestuursleden op te stellen. 40) Het bestuur dient regels omtrent het krijgen van geschenken voor bestuursleden op te stellen. 41) Het bestuur dient regels omtrent het handelen met vertrouwelijke en geheime informatie voor bestuursleden op te stellen. 42) Het bestuur dient regels omtrent declaratie en vergoeding voor bestuursleden op te stellen. 43) Het bestuur dient een gedragscode voor bestuursleden op te stellen. 44) Het bestuur dient een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) voor bestuursleden en vrijwilligers aan te vragen.	Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee	x	x	x
Checks & Balances	Het bestuur van de sportvereniging maakt gebruik van controlemechanismen.	45) Het bestuur dient statuten op te stellen en zich daar aan te houden. 46) Het bestuur dient procedures op te stellen die voorschrijven dat meerdere onafhankelijke handtekeningen nodig zijn voor het doen van betalingen. 47) Het bestuur dient een interne kascontrolecommissie aan te stellen. 48) Het bestuur dient extern te worden gecontroleerd. 49) Het bestuur dient een onafhankelijk orgaan te hebben aangesteld dat controleert op integriteitsschendingen. 50) Het bestuur dient procedures op te stellen inzake het aftreden van bestuurders.	Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee	x	x	x
Vorm						
Dynamisch instrument	Flexibele richtlijnen met een sturingsmechanisme.	Bestuurlijke aanbevelingen zijn verwerkt in: 1) Richtlijnen op vrijwillige basis 2) Beoordelingsinstrument 3) Richtlijnen met 'pas toe of leg uit' principe 4) Richtlijnen met bindend karakter	 Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee	x	x	x

3.2 Methode

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn verschillende onderzoeksmethoden, databronnen dataverzamelingsmethoden en analysetechnieken gebruikt. Het onderzoek maakt gebruik van mixed methods en kent een explorerend design (Creswell & Plano Clark, 2011), waarbij eerst kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn gebruikt om onbekende variabelen van Good Governance bloot te leggen en deze resultaten daarna middels kwantitatieve onderzoeksmethoden aan een grotere populatie te toetsen.

3.2.1 Kwalitatief vooronderzoek

Om te kunnen toetsen wat voor een sportvereniging relevante bestuurlijke richtlijnen zijn om de bestuurlijke kwaliteit te verbeteren en in welke vorm deze richtlijnen het beste kunnen worden aangeboden, is kwalitatief vooronderzoek gedaan. Het kwalitatieve vooronderzoek bestond uit twee delen. Ten eerste is gekozen om nationale en internationale praktijkvoorbeelden van Good Governance-instrumenten in de sportwereld te analyseren. Hoewel de contexten waarvoor de instrumenten zijn ontworpen verschillen van de context waar dit onderzoek zich op richt, namelijk de Nederlandse sportvereniging, is het raadzaam om naar praktijkvoorbeelden te kijken. Bij het ontwikkelen van een Good Governance-instrument is het namelijk niet noodzakelijk om opnieuw het wiel uit te vinden.

Ten tweede is gekozen om de ervaringen van sportbonden met betrekking tot bestuurlijke ondersteuning voor sportverenigingen in kaart te brengen. De keuze voor het includeren van sportbonden was drieledig. Ten eerste beschikken sportbonden, doordat zij de overkoepelende organisatie van de sportverenigingen zijn, over bredere informatie ten aanzien van de behoefte onder besturen van verenigingen en pijnpunten die binnen het verenigingsbestuur leven. Ten tweede hebben sportbonden zelf maatregelen genomen die gericht zijn op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen, waardoor zij zicht hebben op wat wel en niet werkt bij de ontwikkeling van een nieuw Good Governance-instrument. Ten derde hebben sportbonden zelf met een Good Governance-instrument te maken gehad. In 2005 is door NOC*NSF de code Goed Sportbestuur opgesteld die op hen van betrekking was, waardoor zij uit eigen ervaring kunnen inschatten wat succes- en faalfactoren zijn.

3.2.1.1 Nationale en internationale praktijkvoorbeelden

De methode van deskresearch is gebruikt om data te verzamelen van verschillende praktijkvoorbeelden van Good Governance-instrumenten in de sportsector. Zeven instrumenten zijn gekozen op basis van een websearch en raadpleging van een expert van Kenniscentrum Sport op het gebied van internationale interventies. Gekozen is voor het includeren van instrumenten vanaf het jaar 2011. Tot dat jaar hebben Chappelet en Mrkonjic (2013) een meta-analyse uitgevoerd naar tot dan toe bestaande Good Governance-instrumenten in de sport. Een uitzondering is gemaakt voor de Nederlandse code van Goed Sportbestuur die in 2005 is ingevoerd. Deze is meegenomen omdat dit het enige instrument specifiek voor de sportsector in Nederland is.

De zeven instrumenten voor analyse zijn gekozen omdat het diverse Good Governance-instrumenten zijn, ontwikkeld voor diverse contexten. Allereerst zijn de sportorganisaties waarop de

instrumenten gericht zijn divers: internationale organisaties, nationale bonden en lokale clubs. Ten tweede zijn de landen waarin de instrumenten zijn ontwikkeld divers met verschillende sportculturen en structuren. Deze diversiteit droeg bij aan het ontdekken van onderliggende algemene elementen (Bryman, 2016). Echter, vanwege deze diversiteit aan contexten is extra aandacht besteed aan het generaliseren van de resultaten naar wat van belang is voor de Nederlandse sportvereniging.

Door middel van een meta-analyse is een overzicht gecreëerd waarbij de belangrijkste kenmerken en onderliggende assumpties van de instrumenten thematisch zijn geordend en samengevat. De volgende aspecten zijn in kaart gebracht: initiator, creator, doel, doelgroep, methode, aantal richtlijnen, criteria van Good Governance, vorm en resultaat. De criteria van Good Governance zijn door middel van codering in kaart gebracht. Hierbij zijn op kwalitatieve en deductieve wijze codes toegevoegd die overeenkomen met de indicatoren die geoperationaliseerd zijn aan de hand van de theorie (ibid.). Daarna is op kwalitatieve en inductieve wijze op zoek gegaan naar criteria van Good Governance die niet op basis van de theorie zijn geoperationaliseerd. Het codeerproces bestond uit drie stappen volgens de fasen van Grounded Theory. Ten eerste is open gecodeerd, waarbij tekstfragmenten labels hebben gekregen die aangaven wat het hoofdthema van het fragment was (Glaser & Strauss, 1967). Daarna zijn de codes met elkaar vergeleken en bij elkaar gevoegd binnen een overkoepelende code, middels axiaal codering (ibid.). Ten slotte is selectief gecodeerd (ibid.), waarbij verbindingen zijn gelegd tussen de codes, zodat hoofdcategorieën zijn geïdentificeerd die tot uitbreiding van de theorie over Good Governance bij sportverenigingen hebben geleid. Het coderingsproces is in Bijlage V toegevoegd.

3.2.1.2 Ervaringen van sportbonden

Semigestructureerde interviews zijn gebruikt om data te verzamelen bij beleidsmedewerkers van sportbonden op het gebied van verenigingsondersteuning. Dit betekent dat vooraf een handleiding met vragen is opgesteld die tijdens het interview zijn besproken (Bryman, 2016) (zie Bijlage I). De vragen zijn in eerste instantie deductief opgesteld doordat de vragen van de theorie zijn afgeleid (ibid.). Ten tweede zijn vragen geformuleerd op inductieve wijze met een meer open karakter, wat ruimte biedt om te komen tot nieuwe criteria van Good Governance bij sportverenigingen (ibid.).

Interviews zijn gehouden bij twee grote sportbonden en twee medium sportbonden (zie Bijlage II). Deze sportbonden zijn gekozen op basis van de verwachting dat zij relevante kennis zouden kunnen bieden over wat van belang is bij ontwikkeling van een Good Governance-instrument voor de sportvereniging. Grote en medium sportbonden hebben meer verenigingen onder zich dan een kleine sportbond, waardoor zij meer zicht hebben op de totale populatie van verenigingen. Bovendien blijkt uit Belgisch onderzoek dat grotere sportbonden meer aandacht besteden aan Good Governance dan kleine sportbonden (Scheerder, Claes, Thibaut, 2016). Grotere sportbonden hebben meer personeel en middelen ter beschikking, waardoor zij meer kunnen inzetten op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit dan kleine sportbonden. Door middel van een informant bij NOC*NSF en Kenniscentrum Sport zijn potentieel geschikte kandidaten voor interview aangedragen.

De interviews zijn op kwalitatieve wijze geanalyseerd. Door middel van codering waarbij codes en labels aan verschillende stukken van informatie is gegeven, is structuur aangebracht en konden de data vergeleken worden (Bryman, 2016). De codering van de interviews vond op dezelfde wijze plaats

als bij de meta-analyse. De codes zijn ten eerste op deductieve wijze aangebracht, die overeenkomen met de operationalisatie van de theorie. Ten tweede is gecodeerd volgens Grounded Theory, waarbij open codes zijn aangebracht die later een label hebben gekregen en tot nieuwe dimensies van Good Governance bij sportverenigingen zijn verwerkt (Glaser & Strauss, 1967).

3.2.2 Kwantitatief onderzoek

Om tot een ontwerp van een Good Governance-instrument voor sportverenigingen te komen, is ten slotte in kaart gebracht wat volgens bestuurders van sportverenigingen relevante bestuurlijke richtlijnen zijn en in welke vorm deze richtlijnen het beste kunnen worden aangeboden om van nut te zijn voor de bestuurder van de sportvereniging. Dit is gedaan door de bevindingen uit het literatuuronderzoek en het kwalitatieve vooronderzoek te toetsen aan bestuurders van sportverenigingen.

Een survey is ontwikkeld waarmee de eerder geïdentificeerde bestuurlijke richtlijnen en implementatiemechanismen onder bestuurders van sportverenigingen zijn getoetst. De vragenlijst bestond uit vier onderdelen (zie Bijlage III). Ten eerste zijn verschillende achtergrondvragen gesteld, zodat basisinformatie over de bestuurders beschikbaar is. Ten tweede is de wenselijkheid van een nieuw Good Governance-instrument getoetst. Als derde zijn vragen gesteld over wat geschikte bestuurlijke richtlijnen zijn in een Good Governance-instrument voor sportverenigingen. Tot slot zijn vragen gesteld over wat bestuurders de beste manier vinden om een Good Governance-instrument vorm te geven. De vragen in deel twee, drie en vier bestonden uit stellingen met een antwoordcategorie op basis van de likert-schaal en een aantal open vragen. Per gegeven stelling konden respondenten kiezen uit vijf mogelijke antwoorden: zeer mee oneens - oneens – neutraal – eens – zeer mee eens. De stellingen zijn op basis van de operationalisaties van de theorie, de meta-analyse en kwalitatieve interviews opgesteld. Er is daarnaast gekozen voor open vragen, zodat respondenten zelf met antwoorden konden komen. De vragenlijst is tot een online enquête verwerkt door middel van het computerprogramma Qualitrics. Een pilotstudie (N=10) is uitgevoerd, waarbij de vragenlijst is getest onder bestuurders van sportverenigingen. Naar aanleiding van de pilotstudie is de survey ingekort en zijn vragen anders geformuleerd of samengevoegd.

De data afkomstig van de survey zijn op kwalitatieve en kwantitatieve manier geanalyseerd. De open vragen zijn op kwalitatieve manier onderzocht, door de antwoorden met elkaar te vergelijken en ze in categorieën in te delen. De gesloten vragen zijn onderzocht door middel van statistische analyses middels het computerprogramma SPSS 23.0. Hierbij is gebruik gemaakt van zowel descriptieve als toetsende statistiek. De wenselijkheid van een instrument en het implementatiemechanisme zijn door middel van frequentietabellen in kaart gebracht. Daarnaast, om in kaart te brengen wat relevante bestuurlijke richtlijnen zijn, zijn per criterium van goed bestuur somscores berekend. Hiervoor zijn eerst scores (zeer mee oneens = 1; oneens = 2; neutraal = 3; mee eens = 4; zeer mee eens = 5) toegekend aan alle richtlijnen van het criterium. Vervolgens zijn voor elk criterium de scores van alle richtlijnen opgeteld en gedeeld door het aantal richtlijnen per criterium. Op deze manier kon het belang van de criteria vergeleken worden. In dit onderzoek wordt een criterium van belang geacht indien de somscore>3 is. Daarnaast wordt een criterium zeer van belang geacht indien de somscore≥4 is. Na het bepalen van de somscores per criterium, is onderzocht of het belang

van de criteria varieert tussen bestuurders. Omdat de data niet normaal verdeeld zijn, is de non-parametrische Mann-Whitney U test gebruikt om verschillen tussen bepaalde groepen bestuurders in kaart te brengen (Pallant, 2016). De sterkte van dit verschil (r) is berekend door de z score te delen door de vierkantswortel van het aantal respondenten, waarbij 0,1=klein effect, 0,3=gemiddeld effect en 0,5=groot effect (Cohen, 1988).

Voordat de somscores zijn berekend, is een schaalbetrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd om te bepalen op basis van welke richtlijnen de somscores berekend dienen te worden. Voor elk criterium van goed bestuur is de interne consistentie van de richtlijnen bepaald (Pallant, 2016). Besloten is om een richtlijn weg te laten voor berekening van de somscore indien Cronbachs alpha na het verwijderen van de richtlijn steeg. Een Cronbachs alpha>0,7 kan worden gezien als acceptabel en een Cronbachs alpha>0,8 als goed (DeVellis, 2012).

Binnen de literatuur is weinig overeenstemming over de minimale sample size voor het uitvoeren van een schaalbetrouwbaarheidsanalyse. Tabachnick en Fidell (2013) geven aan dat een sample van 150 voldoende kan zijn. Echter, van belang is dat er meer respondenten dan variabelen zijn (Pallant, 2016). Om aan dit aantal respondenten te komen is een actieve wervingsstrategie gehanteerd die uit drie stappen bestond. Ten eerste zijn bestuurders uit het persoonlijke netwerk van de onderzoeker en het persoonlijke netwerk van medewerkers van Kenniscentrum Sport en NOC*NSF aangesproken. Dit leverde echter het risico van geografische bias op (Bryman, 2016). Om bestuurders uit een bredere regio bij de survey te betrekken, zijn bestuurders van sportverenigingen opgeroepen deel te nemen aan het onderzoek middels een artikel over Good Governance op het domein allesoversport.nl en sport.nl/voorclubs. Dit leverde echter het risico op dat enkel respondenten in kaart worden gebracht met een interesse in het onderwerp. Daarom is ten slotte gekozen om bestuurders van sportverenigingen persoonlijk aan te schrijven. Omdat Nederland 29.000 sportverenigingen telt, is gekozen om een sample aan sportverenigingen te selecteren. Uitgaande van een respons van 30% (ibid.) is gekozen om 500 sportverenigingen aan te schrijven. Bij het selecteren van de sample zijn drie stappen uitgevoerd. Ten eerste zijn tien takken van sport gekozen zodat de steekproef een divers arsenaal aan sporten betreft (zie tabel 3.2). Belangrijk bij deze keuze was dat de tak van sport veelal in verenigingsvorm wordt georganiseerd. Bovendien zijn de sporten gekozen waar ook een interview met de sportbond (voetbal, tennis, zwemmen, gymnastiek) is gehouden. Vier kleine takken van sport (triatlon, taekwondo, ijshockey en frisbee) en één medium tak van sport (handbal) zijn hieraan toegevoegd, omdat de sportbonden voor interview voornamelijk grotere sportbonden betreft. Ten tweede is per tak van sport het aantal sportverenigingen gekozen dat is aangeschreven. Gekozen is voor 100 verenigingen per grote sporttak, 50 per medium sporttak en 20 per kleine sporttak. Ten derde zijn de sportverenigingen random gekozen. Via het programma randomizer.org zijn per tak van sport reeksen van willekeurige getallen geproduceerd. Deze willekeurige getallen corresponderen met de positie van de sportvereniging op de alfabetische lijst van het totale aantal verenigingen per tak van sport. Op deze manier zijn sportverenigingen random gekozen. Daarna is gezocht naar contactgegevens van de bestuurders op de website van de sportverenigingen. Een wervingsmail is gestuurd met de vraag of ze de vragenlijst in willen vullen. Indien gegevens beschikbaar waren is een mail gestuurd naar de leden van het algemeen bestuur.

Indien dit niet het geval was, is een mail gestuurd naar het algemene mailadres van de vereniging, met de vraag dit naar de bestuurders te communiceren.

Tabel 3.2: Sample werving sportverenigingen voor survey

Tak van sport	Aantal verenigingen in 2015	Grootte sport	Aantal respondenten geworven voor survey
Voetbal	3215	Groot	100
Tennis	1703	Groot	100
Gymnastiek	1027	Groot	100
Zwemmen	429	Medium	50
Handbal	401	Medium	50
Teakwondo	153	Klein	20
Triatlon	129	Klein	20
Rugby	85	Klein	20
IJshockey	41	Klein	20
Frisbee	31	Klein	20

Bron: NOC*NSF, 2015.

3.3 Validiteit & Betrouwbaarheid

Om in kaart te brengen wat van belang is bij een Good Governance-instrument voor sportverenigingen, zijn verschillende onderzoeksmethoden, databronnen, dataverzamelingsmethoden en analysetechnieken gebruikt. De gekozen methoden, bronnen en technieken besproken in paragraaf 3.2 zijn zorgvuldig geselecteerd zodat de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek geoptimaliseerd kon worden.

3.3.1 Interne validiteit

Door gebruik te maken van mixed methods en triangulatie is getracht de interne validiteit te waarborgen. Ten eerste is in dit onderzoek gekozen om een combinatie van onderzoeksmethoden te gebruiken. Bij kwalitatief onderzoek bestaat het gevaar dat de interpretatie van de onderzoeker een grote invloed heeft op de resultaten (Bryman, 2016). Door ook gebruik te maken van kwantitatief onderzoek, waar een hoge mate van standaardisering plaatsvindt, kan de interpretatie van de onderzoeker worden ingeperkt (ibid.). Echter, kwantitatief onderzoek brengt het risico van oppervlakkigheid met zich mee doordat antwoordcategorieën worden aangeboden (ibid.). Dit is getracht te voorkomen doordat in de survey open vragen zijn gesteld waarbij antwoorden in de survey zijn toegelicht en beter begrip is verkregen.

Ten tweede is gekozen om verschillende databronnen te gebruiken. Het in kaart brengen van enkel de wensen en behoeften van bestuurders van sportverenigingen is onvoldoende. Het risico bestaat namelijk dat bestuurders hun bestuurlijke prestaties positiever waarderen, doordat het objectief inschatten van eigen kwaliteit lastig is (Bryman, 2016). Daarom is gekozen om ook de mening van ervaringsdeskundigen van sportbonden in kaart te brengen. Zij werken veelvuldig samen met sportverenigingen en hebben zodoende zicht op het grotere plaatje van tekortkomingen in het verenigingsbestuur. Bovendien is een aanvullende deskresearch uitgevoerd naar bestaande internationale Good Governance-instrumenten. Dit geeft een breder zicht op wat in andere contexten van belang gezien wordt bij ontwikkeling van een Good Governance-instrument.

Ten derde is gekozen om de data zowel deductief als inductief te analyseren. Doordat in de literatuur weinig aandacht is voor Good Governance bij sportverenigingen, is naast het deductief analyseren van de data ook gebruik gemaakt van inductief onderzoek. Bij zowel de survey als de interviews zijn naast vragen gebaseerd op de operationalisaties, open vragen gesteld. Bij het deskresearch zijn naast codes op basis van de operationalisaties, ook open codes aangebracht die later verwerkt zijn tot criteria van Good Governance. Op deze manier behield het onderzoek flexibiliteit omdat ruimte gelaten werd voor criteria die niet in de theorie genoemd worden (Bryman, 2016). Tegelijkertijd behield het onderzoek systematiek door eerst deductief vragen te stellen en data te analyseren (ibid.).

3.3.2 Externe validiteit

In 2015 telde Nederland 29.000 sportverenigingen en 76 sportbonden (NOC*NSF, 2015). Een grootschalige aanpak waarbij alle sportverenigingen en sportbonden ondervraagd worden, was in dit tijdsbestek niet mogelijk. Geprobeerd is daarom om een brede afspiegeling van sportverenigingen en sportbonden te onderzoeken door een diverse groep aan respondenten te selecteren.

Met de survey is geprobeerd een grote en representatieve steekproef van de sportverenigingen in Nederland in kaart te brengen. De verengingen zijn divers in omvang, locatie en soort sport waardoor een brede afspiegeling van de Nederlandse sportvereniging is gecreëerd. Voor de interviews met sportbonden zijn bonden geselecteerd op basis van grootte, aantal verenigingen en soort sport. Hierdoor vormt deze steekproef ook een diverse afspiegeling van de totale populatie aan sportbonden.

Met de meta-analyse zijn de resultaten van allerlei eerder uitgevoerde studies bij elkaar gebracht waardoor een breder zicht is gekregen op wat belangrijke elementen zijn van Good Governance-instrumenten (Bryman, 2016). Diverse instrumenten en contexten zijn in de meta-analyse bij elkaar gebracht, waardoor de resultaten niet betrekking hebben op een enkel instrument of context.

3.3.3 Betrouwbaarheid

Zoals uit de theorie is gebleken, kennen begrippen verschillende definities, waardoor interpretaties verschillen. Om verwarring tegen te gaan zijn in paragraaf 3.1 de relevante begrippen uit dit onderzoek gedefinieerd en geoperationaliseerd. Op deze manier is het duidelijk wat met een begrip wordt bedoeld en wordt dezelfde betekenis in het gehele onderzoek gehanteerd. Ook zijn alle stappen, keuzes en handelingen in dit onderzoek beschreven en gemotiveerd. Hierdoor is gezorgd dat alle handelingen en stappen in het onderzoek reproduceerbaar zijn (Bryman, 2016).

In dit onderzoek staan de behoeften van sportbesturen centraal, zoals sportbestuurders zelf en medewerkers van sportbonden dit ervaren. De belangrijkste databronnen in dit onderzoek zijn dan ook mensen. Mensen zijn echter makkelijk beïnvloedbaar (ibid.), waardoor verschillende maatregelen zijn genomen om de betrouwbaarheid van de dataverzamelingsmethoden te waarborgen. Veel tijd is besteed aan het duidelijk formuleren van de operationalisaties tot stellingen in de survey en vragen voor het interview. De vragen zijn zo duidelijk mogelijk opgesteld, zonder jargon of moeilijke termen. Leidende en suggestieve vragen zijn vermeden.

Om de betrouwbaarheid van de survey te vergroten is de mogelijkheid geboden om respondenten anoniem de vragenlijst in te laten vullen. Ook is bij het opstellen van de survey een pilotstudie uitgevoerd, waarbij tien respondenten gevraagd zijn om de survey in te vullen en te beoordelen op volledigheid, duidelijkheid en toepasbaarheid. Naar aanleiding van de opmerkingen van de respondenten zijn dubbele richtlijnen verwijderd, moeilijke richtlijnen anders geformuleerd en richtlijnen die in elkaars verlengde lagen, samengevoegd. Ook zijn op aanbeveling van de respondenten de intro en tussensecties van de survey ingekort.

Om de betrouwbaarheid van de interviews te waarborgen, is vooraf een interviewguide opgesteld waardoor tijdens de interviews dezelfde vragen zijn gesteld en de interviews zo min mogelijk van elkaar verschilden (Bryman, 2016). Doordat de interviews semigestructureerd waren, werd tijdens het interview niet van het onderwerp afgeweken en konden alle belangrijke facetten van het onderzoek besproken worden (ibid.). Voordat de interviews plaatsvonden zijn de interviews ingeleid, is duidelijk gemaakt wat het doel van het onderzoek is en is gewezen op de vertrouwelijkheid van de uitkomsten van het onderzoek. Bovendien zijn alle interviews opgenomen en tot transcript uitgewerkt.

Om de betrouwbaarheid van het deskresearch te waarborgen zijn codes op basis van duidelijke operationalisaties aangebracht (Bryman, 2016). Daarna, is volgens Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967) op inductieve wijze gecodeerd. Het codeerschema is in Bijlage V toegevoegd, zodat het coderingsproces reproduceerbaar is.

H4 Resultaten & Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten en analyse van het onderzoek weergegeven. Het hoofdstuk bestaat uit vier delen. Ten eerste worden belangrijke elementen van bestaande Good Governance-instrumenten in de sport gepresenteerd (4.1). Hierbij staat de link met wat van toepassing kan zijn voor de Nederlandse sportvereniging centraal. Ten tweede wordt gepresenteerd wat volgens ervaringsdeskundigen van sportbonden belangrijke elementen zijn van een Good Governance-instrument voor de sportvereniging (4.2). De resultaten uit de eerste twee paragrafen vormen de basis voor het derde deel, waarin wordt weergegeven of de bevindingen uit paragraaf 1 en 2 volgens bestuurders van sportverenigingen zullen bijdragen aan het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van hun sportvereniging (4.3). Het hoofdstuk eindigt met een conclusie (4.3.5) waarin de bevindingen in paragraaf 4.3 worden vergeleken met de bevindingen in de eerste twee paragrafen.

4.1 Belangrijke elementen van bestaande instrumenten in de sport

In deze paragraaf wordt door middel van een meta-analyse in kaart gebracht wat belangrijke elementen zijn van instrumenten in de praktijk gericht op het verbeteren van de kwaliteit van het bestuur van sportorganisaties. Daarna wordt beargumenteerd of de belangrijke elementen ook van toegevoegde waarde kunnen zijn voor sportverenigingen. Deelvraag 2 staat in deze paragraaf centraal: *Wat zijn volgens nationale en internationale praktijkvoorbeelden van Good Governance-instrumenten in de sportsector belangrijke elementen van een Good Governance-instrument voor de sportvereniging?* Als eerste wordt een synthese van de belangrijkste uitkomsten van de meta-analyse gepresenteerd (4.1.1). Centraal in de meta-analyse staan de criteria van Good Governance waarop het instrument is gebaseerd en de vorm van het instrument. Daarnaast is ook gekeken naar initiator, creator, methode, doelgroep, doel, aantal richtlijnen en resultaat van het instrument. Vervolgens wordt geanalyseerd wat deze resultaten kunnen betekenen voor een Good Governance-instrument voor sportverenigingen (4.1.2) en tot slot wordt een conclusie gepresenteerd (4.1.3).

4.1.1 Synthese van de Good Governance-instrumenten

Zeven instrumenten zijn gekozen voor de meta-analyse, dit zijn de Sports Governance Observer (SGO), het Good Governance in Grasroots Sports instrument (GGGS-I), het Support the Implementation of Good Governance in Sport instrument (SIGGS-I), de code Goed Sportbestuur (Nederland), de code Goed Sportbestuur in Vlaamse sportfederaties (Vlaanderen), de code voor Sportbestuur (Verenigd Koninkrijk) en de code voor Goed Sportbestuur (Australië). De Australische code voor Goed Sportbestuur bestaat uit twee delen en bij de Britse en Vlaamse code zijn aanvullende instrumenten ontwikkeld. In Bijlage IV is een beschrijving van alle instrumenten toegevoegd. Uit de meta-analyse blijkt dat er veel diversiteit in Good Governance-instrumenten voor sportorganisaties bestaat, maar dat er ook veel overeenkomsten te zien zijn (zie tabel 4.1).

Tabel 4.1: Meta-analyse Good Governance-instrumenten in de sport

Naam	Jaar	Initiator	Creator	Methode	Doelgroep	Doel	Aantal richtlijnen	Criteria	Vorm	Resultaat
Code NL	2005	NOC*NSF	Commissie (8 leden) afkomstig uit openbaar bestuur en bedrijfsleven met ervaring in de sport.	Documentanalyse en semi-gestructureerde interviews met sportbonden	Nederlandse sportbonden die lid zijn van NOC*NSF en NOC*NSF	Verbeteren of waarborgen van bestuurlijke kwaliteit	13	1) Democratie 3) Transparantie 5) Verantwoording 6) Effectiviteit & efficiëntie 7) Solidariteit 9) Integriteit 10) Checks & balances *Bestuurlijke compositie, vaardigheden & werkwijze* *Bestuurdersaansprakelijk-heidsverzekering*	Richtlijnen met 'pas toe of leg uit'-principe	- 13 aanbevelingen - Best Practices
SGO	2013	Danish Institute for Sports Studies (Idan)	Wetenschappers (KU Leuven) en Play the Game	Focusgroep bestaande uit experts van 6 Europese Universiteiten en het European Journalism Centre	Internationale sportbonden	Verbeteren bestuurlijke kwaliteit	36	1) Democratie 3) Transparantie 4) Inclusiviteit 7) Solidariteit 9) Integriteit 10) Checks & balances	Richtlijnen in beoordelings-instrument	Een score
GGGS-I	2013	International Sport and Culture Association (ISCA)	Projectteam en partners	Focusgroep bestaande uit 18 mensen afkomstig uit de wetenschap, beleidssector en praktijk	Non-gouvernementele grassroots sportorganisaties in Europa	Verbeteren bestuurlijke kwaliteit	20	1) Democratie 3) Transparantie 4) Inclusiviteit 5) Verantwoording 6) Effectiviteit & efficiëntie 7) Solidariteit 9) Integriteit 10) Checks & balances *Bestuurlijke compositie, vaardigheden & werkwijze*	Richtlijnen in online zelfbeoordelings-instrument	- Een score - Best Practices van andere grassroots organisaties
Code AUS	2012 en 2015	Australische regering	ASC	Niet bekend	Australische sportorganisaties	Verbeteren bestuurlijke kwaliteit	**Code 2012** 52 **Code 2015** 21	**Code 2012** 1) Democratie 3) Transparantie 5) Verantwoording 6) Effectiviteit & efficiëntie 8) Rechtmatigheid 9) Integriteit 10) Checks & balances *Bestuurlijke compositie, vaardigheden & werkwijze* *Bestuurdersaansprakelijk-heidsverzekering* **Code 2015** 1) Democratie 3) Transparantie	**Code 2012** richtlijnen met 'pas toe of leg uit'-principe **Code 2015** richtlijnen gekoppeld aan het verkrijgen van hoge subsidies	Best-practices en evaluatie-instrument met verplichte vereisten voor subsidie

								4) Inclusiviteit 6) Effectiviteit & efficiëntie 9) Integriteit 10) Checks & balances *Bestuurlijke compositie, vaardigheden & werkwijze*		
SIGGS-I	2015	Europese bureau van de Europese Olympische Comités.	projectteam en partners	Discussiegroepen met projectpartners	Nationale Olympische Comités (NOC's) en haar nationale sportbonden	Verbeteren bestuurlijke kwaliteit	Niet bekend	Niet bekend	- Richtlijnen in online zelfbeoordelings-instrument - actieplan	- Profiel van de organisatie - een op maatgemaakt actieplan
Code VL	2017	Vlaamse regering	wetenschappers	Literatuur-onderzoek van 32 codes van goed bestuur en gesprekken met overheid, Vlaamse sportfederaties en experts	Vlaamse sportfederaties	- verbeteren bestuurlijke kwaliteit - effectiviteit van subsidies verbeteren	43	1) Democratie 2) Consensusoriëntatie 3) Transparantie 4) Inclusiviteit 5) Verantwoording 6) Effectiviteit & efficiëntie 7) Solidariteit 8) Rechtmatigheid 9) Integriteit 10) Checks & balances *Bestuurlijke compositie, vaardigheden & werkwijze*	-Richtlijnen met financiële beloning - online zelfbeoordeling	Evaluatie-instrument waarop de hoogte van subsidie kan worden berekend
Code VK	2017	Britse regering	UK Sport en Sport England	Gesprekken met 200 verschillende organisaties en werkgroepen	-Britse sportorganisaties die subsidie verkrijgen van UK Sport en Sport England - alle Britse sportclubs	-Effectiviteit van subsidies verbeteren - verbeteren bestuurlijke kwaliteit	7 & 58	1) Democratie 3) Transparantie 4) Inclusiviteit 5) Verantwoording 6) Effectiviteit & efficiëntie 8) Rechtmatigheid 9) Integriteit 10) Checks & balances *Bestuurlijke compositie, vaardigheden & werkwijze*	-richtlijnen proportioneel gekoppeld aan drie niveaus van subsidie -online zelfbeoordelings-instrument en actieplan en video	-Verplichte vereisten voor het verkrijgen van subsidie - een online programma en informatievideo

4.1.1.1 Criteria van goed bestuur

De instrumenten in de praktijk variëren sterk in het aantal richtlijnen dat zij voorschrijven. De Australische code is met 52 en 21 richtlijnen de meest uitgebreide. De Nederlandse code is met 13 richtlijnen de kortste. Uit de meta-analyse blijkt dat alle criteria van Good Governance uit het conceptueel model terug te zien zijn in de praktijk (zie tabel 4.2). Dit betekent dat deze criteria voor sportorganisaties van belang worden geacht. Bestuurlijke richtlijnen gericht op *democratie* en *transparantie* zijn het vaakst terug te zien en bestuurlijke richtlijnen gericht op *consensusoriëntatie, inclusiviteit* en *rechtmatigheid* het minst, wat echter niet betekent dat het minder belangrijkere criteria zijn. *Democratie* kent bijvoorbeeld meerdere facetten waarvoor aparte richtlijnen zijn opgesteld. Toch lijken bepaalde principes in de praktijk minder relevant te worden geacht. Het criterium van *consensusoriëntatie* wordt enkel in de Vlaamse code benoemd (richtlijn 19) en lijkt hierdoor het minst van belang te zijn in de praktijk. Het criterium *rechtmatigheid* komt in vier instrumenten niet voor en richtlijnen binnen het criterium *solidariteit* komen in twee instrumenten niet voor. Wat bovendien opvalt is dat het criterium *inclusiviteit* niet voorkomt in de twee instrumenten die het oudste zijn (2005 en 2012), dit kan er op duiden dat diversiteit in sportbestuur een relatief recent fenomeen is.

Tabel 4.2: Meta-analyse criteria van Good Governance in de sport

	SGO	GGGS-I	SIGGS-I	Code (NL)	Code (VL)	Code (VK)	Code (AUS)		**Totaal**
Democratie	9	2	NB	1	6	10	5	4	37
Consensus oriëntatie	**0**	**0**	NB	**0**	1	**0**	**0**	**0**	1
Transparantie	12	3	NB	3	9	11	2	4	44
Inclusiviteit	1	1	NB	**0**	1	2	**0**	1	6
Afleggen van verantwoording	**0**	2	NB	4	2	11	10	**0**	29
Effectiviteit & efficiëntie	**0**	6	NB	3	4	6	9	3	31
Solidariteit	7	1	NB	1	3	**0**	**0**	**0**	13
Rechtmatigheid	**0**	**0**	NB	**0**	1	3	1	**0**	6
Integriteit	2	3	NB	2	6	7	3	2	25
Checks & balances	5	2	NB	3	8	9	6	2	35
Bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze	**0**	2	NB	4	6	12	12	5	41
Bestuurdersaan-sprakelijkheids-verzekering	**0**	**0**	NB	1	**0**	**0**	1	**0**	2

NB, niet bekend

De criteria uit het conceptueel model blijken niet uitputtend te zijn voor de bestuurlijke richtlijnen in de praktijk. Op basis van de meta-analyse zijn 41 richtlijnen geïdentificeerd, verdeeld over vijf instrumenten, die betrekking hebben op een niet eerder geïdentificeerd criterium van goed bestuur. Dit kan het criterium *bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze* worden genoemd.

In de praktijkvoorbeelden zijn bestuurlijke richtlijnen opgesteld voor een ideale samenstelling van het bestuur. Met name de Britse en Australische code erkennen het belang van compositie, maar ook de Nederlandse en Vlaamse code bevatten richtlijnen die betrekking hebben op de samenstelling van het bestuur. Zo stelt de Nederlandse code dat het bij de compositie van het bestuur belangrijk is dat het organisatiegeheugen goed is gewaarborgd, dat de juiste persoon op de juiste plaats zit en er voldoende vernieuwing is (richtlijn 5). Ook de Australische code erkent het belang van behoud van het organisatiegeheugen (richtlijn 2.1). Een organisatie dient een gespreid rotatiesysteem te hanteren

voor bestuursfuncties, waardoor kennis en ervaring zo min mogelijk verdwijnen uit de organisatie. Ook is het van belang dat het bestuur uit diverse personen bestaat. Zo stelt de Australische code dat het bestuur een diverse mix aan vaardigheden dient te bezitten (richtlijn 1.8) en de Vlaamse code dat een organisatie dient te streven naar een gedifferentieerd en evenwichtig bestuur (richtlijn 12). Alleen de Britse code stelt eisen aan het aantal bestuursleden. Volgens richtlijnen dient het bestuur idealiter uit vijf tot negen bestuursleden te bestaan (richtlijn 1.8) met een maximum van 12 personen (richtlijn 1.9). Het bestuur dient volgens de Britse (richtlijn 1.16; richtlijn 1.6) en Australische code (richtlijn 2.4) ook een voorzitter te hebben die volgens de Australische code is gekozen door het bestuur (richtlijn 2.4). Tot slot dienen bestuurders volgens de Australische code onafhankelijk te zijn (richtlijn 2.7) en volgens de Britse code dienen ten minste drie leden van het bestuur niet verwant of samenwonend te zijn (richtlijn 3).

Naast richtlijnen voor compositie, zijn in de praktijkvoorbeelden ook richtlijnen opgesteld voor de specifieke vaardigheden die bestuursleden dienen te bezitten. Volgens het GGGS-instrument dienen bestuurders strategische en sociale vaardigheden te hebben (richtlijn 1). Om de vaardigheden van bestuursleden te vergroten dient volgens de Vlaamse (richtlijn 11), Britse (richtlijn 2.12) en Australische code (richtlijn 4.2) een introductieprocedure voor nieuwe bestuursleden te worden opgezet. Bovendien moet volgens de Britse code een bestuurder kunnen handelen in het belang van de organisatie (richtlijn 1.2) en volgens de Nederlandse (richtlijn 1) en Vlaamse code (richtlijn 18) bestuurlijke eenheid kunnen uitstralen. Het uitstralen van bestuurlijke eenheid lijkt op het criterium *consensusoriëntatie*, maar is niet hetzelfde. Bij een *consensusoriëntatie* wordt gestreefd naar besluiten die door alle bestuurders gesteund worden en waar bestuurders het met elkaar eens zijn. Bij het uitstralen van bestuurlijke eenheid, is het streven niet dat iedereen het met elkaar eens is, maar dat naar buiten toe wordt uitgestraald dat iedereen het met elkaar eens is.

Naast compositie en vaardigheden blijken verschillende richtlijnen betrekking te hebben op de bestuurlijke werkwijze. Met name de Australische code heeft meerdere richtlijnen opgesteld die hierop gericht zijn. Zo dient het bestuur haar vergaderproces te formaliseren door vergader- en beslisprotocollen op te stellen (richtlijn 2.1, 2.6, 3.2), een agenda vast te stellen (richtlijn 2.2), en het opstellen en goed laten keuren van notulen (richtlijn 2.3). Ook dient het bestuur volledig geïnformeerd te worden voordat beslissingen worden genomen (richtlijn 2.4).

Het criterium *bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze* lijkt raakvlakken te hebben met *effectiviteit en efficiëntie* en het *afleggen van verantwoording*, maar moet toch als apart criterium worden gezien. Bij bestuurlijke samenstelling en vaardigheden gaat het niet om de output van het bestuur (namelijk het beleid en de resultaten), maar om de input van het bestuur, uiteraard wel met het doel om de resultaten van de organisatie uiteindelijk zo optimaal mogelijk te maken. Bestuurlijke samenstelling en vaardigheden zijn ook niet hetzelfde als het opstellen van een taakomschrijving, wat binnen het criterium van verantwoording valt. Een taakomschrijving is wat iemand formeel gezien moet doen, terwijl bestuurlijke vaardigheden gaan over wat iemand moet kunnen.

Tot slot blijkt uit de meta-analyse dat in de praktijkvoorbeelden richtlijnen zijn opgesteld gericht op financiële bescherming van de bestuurder en organisatie door het bespreken of voorschrijven van een *bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering.* De Nederlandse code schrijft voor dat het bestuur

dient te bespreken of zij zich voor bestuurdersaansprakelijkheid wil verzekeren (richtlijn 7). De Australische code schrijft voor dat het bestuur moet zorgen voor een bestuurders-aansprakelijkheidsverzekering voor haar bestuurders (richtlijn 4.1) en stelt zelfs dat dit in de statuten van de organisatie verankerd dient te worden (richtlijn 1.3).

Kortom, in de praktijk blijken alle criteria van Good Governance uit het conceptueel model relevant te worden geacht voor sportorganisaties. Daarnaast blijken deze criteria niet uitputtend te zijn. *Bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze* en het bespreken of aanschaffen van een *bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering* lijken op basis van deze meta-analyse ook relevante criteria van Good Governance voor sportorganisaties te zijn.

4.1.1.2 Vormgeving van het instrument

Uit de meta-analyse blijkt dat de zeven instrumenten verschillen in vormgeving. Grofweg kunnen drie hoofdcategorieën worden geïdentificeerd: *richtlijnen in de vorm een online zelfbeoordeling*, *richtlijnen met het 'pas toe of leg uit'-principe* en *richtlijnen gekoppeld aan subsidie*.

Het GGGS-I, SIGGS-I en de aanvullende instrumenten bij de Britse en Vlaamse code bestaan uit een *online programma met checklists* dat door bestuurders kan worden ingevuld. Het programma bestaat uit bestuurlijke criteria gespecificeerd in richtlijnen waar bestuurders zichzelf op kunnen scoren. Bij het GGGS-I en het aanvullende instrument bij de Vlaamse code geeft de score bestuurders informatie over de gang van zaken van het bestuur. Hier heeft de zelfbeoordeling een meer informatief karakter. Het uiteindelijke doel hierbij is dat doordat bestuurders worden geïnformeerd over wat goed en slecht gaat, ze uiteindelijk actie gaan ondernemen door het implementeren van de richtlijnen waar ze slecht op scoren. Het SIGGS-I en het aanvullende instrument bij de Britse code gaan een stapje verder. Hier vormt de score de basis voor een op maat gemaakt actieplan waar bestuurders online hulp en advies worden geboden bij het verbeteren van het bestuur.

De Nederlandse code en het eerste deel van de Australische code bestaan uit *richtlijnen met het 'pas toe of leg uit'-principe*. Hierbij moet (zoals in hoofdstuk 2 uitgebreid beschreven) naleving van de code worden aangetoond in het jaarverslag of bij niet-naleving worden gemotiveerd aan de leden.

De Britse, Vlaamse en het tweede deel van de Australische code bestaan uit *richtlijnen die verplicht worden gesteld voor het verkrijgen van subsidiegelden*. Door het bieden van een financiële prikkel aan organisaties, wordt gestuurd naar implementatie van de richtlijnen. In de Britse code moet een sportorganisatie die subsidie aanvraagt, voldoen aan een pakket van richtlijnen gekoppeld aan drie niveaus van subsidie. Hoe meer subsidie een organisatie aanvraagt, aan hoe meer richtlijnen moet worden voldaan. Ook de Australische code heeft richtlijnen gekoppeld aan subsidie, echter dit geldt alleen voor de hoogste subsidieaanvragen. Bij de Vlaamse code zijn de richtlijnen op een andere manier gekoppeld aan subsidie. Hier ontvangt een organisatie subsidie op basis van het aantal leden. Dit bedrag stijgt naarmate de organisatie aan richtlijnen uit de code voldoet. Op deze manier is niet het totale pakket van richtlijnen gekoppeld aan subsidie, maar kan de organisatie een keuze maken uit de richtlijnen. Bij alle instrumenten waar subsidie is gekoppeld aan de implementatie van richtlijnen is de overheid opdrachtgever van het Good Governance-instrument. Dit is mogelijk doordat de overheid de macht van subsidieverlening heeft. Non-gouvernementele organisaties lijken geen mogelijkheid te hebben om geld te koppelen aan het invoeren van bestuurlijke richtlijnen. Daar waar een

overheidsinstantie initiator is, wordt ook een efficiënte en effectieve omgang van publieke gelden beoogd. Bij deze instrumenten is het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van sportorganisaties dus niet het singuliere doel.

Ondanks dat codes rigide richtlijnen bevatten, kennen de Britse, Vlaamse en Australische codes flexibiliteit. In het Britse geval blijft de code flexibel doordat het instrument strenger wordt naarmate de hoogte van de subsidie stijgt. Op deze manier gelden voor kleinere organisaties minder zware eisen. In Australië gelden de richtlijnen gekoppeld aan subsidie vanaf een bepaalde hoogte van subsidie, waardoor de richtlijnen niet verplicht zijn voor kleinere organisaties. In Vlaanderen zijn de bestuurlijke richtlijnen niet verplicht gesteld voor het verkrijgen van subsidie. Een organisatie verkrijgt extra geld proportioneel naarmate meer richtlijnen van de code zijn geïmplementeerd. Op deze manier worden organisaties niet gedwongen om aan alle richtlijnen te voldoen, maar kan uit de 43 richtlijnen worden gekozen.

Daarnaast volgt uit de meta-analyse ook het belang van het bieden van begeleiding aan sportorganisaties bij het implementeren van richtlijnen. De Nederlandse, Vlaamse, Britse en Australische codes worden geflankeerd door advies, voorbeelden, tips en uitleg. Naast de Nederlandse 13 aanbevelingen zijn 41 voorbeelden gegeven van de manier waarop organisaties de aanbevelingen in de praktijk kunnen implementeren. De Vlaamse code bestaat naast de richtlijnen uit 113 criteria en 25 tips die de richtlijnen praktisch toepasbaar maken. Bij de Britse code wordt bij elke richtlijn uitgelegd wat een organisatie kan doen om aan de eisen te voldoen. Bij de Australische code wordt per richtlijn uitleg geboden van het belang van de richtlijn en hoe hier aan kan worden voldaan. Bij de verplichte richtlijnen van de Britse en Australische code gaat de begeleiding een stapje verder en krijgt het fysieke gestalte. Hier biedt een overkoepelende sportorganisatie persoonlijke ondersteuning aan sportorganisaties. In Australië biedt de ASC nationale sportorganisaties begeleiding bij de uitvoering van richtlijnen. In Groot-Brittannië wordt door UK Sport en Sport England ondersteuning geboden bij het implementeren van richtlijnen en bij het opstellen van een tijdslijn waarbinnen de richtlijnen geïmplementeerd dienen te worden.

Tot slot valt in de meta-analyse op dat alle instrumenten in de vorm van geschreven richtlijnen zijn aangeboden. Echter, in Groot-Brittannië is een aanvulling gedaan. Een filmpje is ontwikkeld waarin de richtlijnen voor het laagste niveau van subsidieaanvragen visueel en auditief zijn gemaakt. Op deze manier is geprobeerd om de richtlijnen op een moderne en aantrekkelijkere manier bekend te maken bij bestuurders van sportclubs. Ook is een site ontwikkeld die volledig gericht is op het ondersteunen van sportclubs met online modules variërend van marketing tot het opstellen van financiële stukken.

Kortom, instrumenten gericht op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van sportorganisaties worden in de praktijk verschillend vormgegeven. Het koppelen van richtlijnen aan subsidie lijkt de meest sturende vorm te zijn, maar enkel mogelijk indien een overheidsinstantie initiator is en voor sportorganisaties die subsidie ontvangen. Daar waar dit niet het geval is, bestaan minder sturende instrumenten, zoals een zelfbeoordelingsinstrument of richtlijnen met het ‘pas toe of leg uit’-principe. Bovendien blijkt dat bestuurlijke richtlijnen niet op zichzelf staan, maar dat organisaties hulp wordt geboden bij implementatie door het bieden van (persoonlijk) advies, uitleg, tips

en voorbeelden. Ook kan gevarieerd worden in de manier van communicatie van de bestuurlijke richtlijnen, zoals het aanbieden van een informatievideo of online modules.

4.1.2 Bruikbare elementen voor sportverenigingen

Geen van de instrumenten uit de meta-analyse heeft zich enkel op het lokale niveau van de sportvereniging gericht. Drie instrumenten zijn echter ontworpen om ook van toepassing te zijn voor lokale clubs, dit zijn het GGGS-I, de Britse code en de Australische code. Bij de Vlaamse code wordt aangegeven dat wanneer de Vlaamse sportfederaties de code implementeren, zij ook de richtlijnen voor lokale clubs dienen te stimuleren. Op deze manier is de gedachte dat richtlijnen uit de code naar het lokale niveau kunnen doorsijpelen. Bij de Nederlandse code wordt door de Commissie vermeld dat hoewel zij zich niet heeft gericht op het niveau van de sportvereniging, de aanbevelingen wel bruikbaar zouden kunnen zijn.

4.1.2.1 Criteria van goed bestuur voor de sportvereniging

De richtlijnen onderzocht in de meta-analyse duiden op twee extra criteria in het conceptueel model voor Good Governance bij sportverenigingen. Richtlijnen die betrekking hebben op *bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze* kunnen ook voor sportverenigingen van belang zijn. De kwaliteit van bestuur van sportverenigingen wordt vergroot als het bestuur een juiste compositie heeft, belangrijke vaardigheden bezit en een adequate werkwijze hanteert. Hoewel dit criterium strevenswaardig is, dient bij het opstellen van deze richtlijnen rekening te worden gehouden met realiteitsvragen. Sportverenigingen kampen vaak met vrijwilligerstekorten (Mulier Instituut, 2016). Richtlijnen die hoge eisen stellen aan de personen die zich als bestuurder aanbieden, kunnen verhinderen dat er überhaupt een bestuur is. Te hoge eisen aan de vaardigheden van bestuursleden dienen hierdoor vermeden te worden.

Richtlijnen die een *bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering* voorschrijven zouden ook van toepassing kunnen zijn voor bestuurders van sportverenigingen. De vereniging en bestuurders van sportverenigingen kunnen aansprakelijk worden gesteld bij vermogensschade geleden door de organisatie als gevolg van slecht beleid of onbehoorlijk bestuur (Bestuurdersaansprakelijkheids-verzekering, 2017). Een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering beschermt de bestuurder en de vereniging doordat financiële risico's die bestuurders en de vereniging tijdens de uitoefening van bestuurlijke functies lopen, worden gedekt (ibid.).

Kortom, sportverenigingen zouden gebaat kunnen zijn bij richtlijnen gericht op *bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze* en voor het verplicht stellen van een *bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering.* Echter, van belang hierbij is dat rekening dient te worden gehouden met de haalbaarheid van deze richtlijnen in de praktijk. Bestuurlijke richtlijnen die binnen deze criteria passen zijn in tabel 4.3 weergegeven.

Tabel 4.3: Aanvullende richtlijnen Good Governance op basis van meta-analyse

Criterium		Definitie	Richtlijnen	Waarde
Bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze	Bestuurlijke compositie	Het bestuur bestaat uit een ideale samenstelling van bestuursleden.	51. Bestuursleden dienen niet tegelijkertijd met hun functie te stoppen. 52. Het bestuur dient uit diverse personen, met een mix aan vaardigheden te bestaan. 53. Er dient een minimum en maximum aan het aantal bestuursleden te worden gesteld. 54. Het bestuur dient een voorzitter te hebben. 55. De voorzitter van het bestuur dient te worden gekozen door het bestuur. 56. Bestuursleden dienen niet verwant of samenwonend te zijn.	Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee
	Bestuurlijke vaardigheden	Bestuursleden beschikken over specifieke vaardigheden.	57. Bestuursleden dienen sociale vaardigheden te bezitten. 58. Bestuursleden dienen strategische vaardigheden te bezitten. 59. Het bestuur dient nieuwe bestuursleden een introductie te bieden. 60. Bestuursleden dienen te kunnen handelen in het belang van de vereniging. 61. Bestuursleden dienen bestuurlijke eenheid uit te stralen.	Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee
	Bestuurlijke werkwijze	Het bestuur hanteert een specifieke en systematische werkwijze.	62. Het bestuur dient vergader- en beslisprotocollen voor bestuursvergaderingen op te stellen. 63. Het bestuur dient de agenda van bestuursvergaderingen vooraf vast te stellen. 64. Het bestuur dient de notulen van bestuursvergaderingen op te stellen en goed te laten keuren door de bestuursleden.	Ja/nee Ja/nee Ja/nee
Bestuurders-aansprakelijk-heids-verzekering		Het bestuur dient de vereniging te beschermen tegen slecht beleid en onbehoorlijk bestuur.	65. Het bestuur dient een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering af te sluiten.	Ja/nee

4.1.2.2 Vormgeving van het instrument voor de sportvereniging

Aan de hand van de meta-analyse valt niet één patroon te ontdekken in de vormgeving van de instrumenten die gericht zijn op het lokale niveau. Het GGGS-I bestaat uit een zelfbeoordeling en best-practices die door sportorganisaties onderling worden gedeeld. De Australische code is opgesteld op basis van het ‘pas toe of leg uit’-principe. In Groot-Brittannië is een instrument met een online module en informatievideo ontworpen voor clubs die geen subsidie aanvragen en zijn zeven verplichte richtlijnen opgesteld voor clubs die subsidie aanvragen. Op basis van de bevindingen uit de meta-analyse kunnen twee implementatiemechanismen worden toegevoegd die niet in de literatuur (hoofdstuk 2) zijn geïdentificeerd.

<u>Richtlijnen gekoppeld aan subsidie</u>

Het koppelen van bestuurlijke richtlijnen aan subsidie kan op twee manieren plaatsvinden. Ten eerste kan de subsidie verlaagd worden als niet wordt voldaan aan de richtlijnen (financiële afstraffing). Echter, deze mogelijkheid lijkt niet relevant te zijn voor de Nederlandse sportvereniging. In het Nederlandse stelsel zijn sportverenigingen private organisaties. Dit betekent dat ze zelfstandig opereren en dus ook zelfstandig op zoek moeten naar inkomsten. De belangrijkste inkomsten voor sportverenigingen zijn sponsorbedragen en lidmaatschapsgelden, daarnaast kunnen sportverenigingen subsidies van de overheid ontvangen voor specifieke maatschappelijke activiteiten (Sportsubsidiewijzer, 2017). Zo kan subsidie worden aangevraagd voor doelgroepgerichte sportactiviteiten zoals sport voor minder-validen, maar ook voor milieuvriendelijke investeringen (Sportsubsidiewijzer, 2017). Echter, de meeste verenigingen doen geen subsidieaanvragen.

Bovendien is het doel van deze subsidie het bevorderen van specifieke maatschappelijke activiteiten. Wanneer wordt gekort op deze subsidie zal dit effect verdwijnen.

De tweede optie is de creatie van een nieuw soort subsidie, waarbij geld wordt uitgekeerd als verenigingen aan bestuurlijke richtlijnen voldoen (financiële beloning). Bij een systeem van financiële beloning is implementatie niet verplicht, maar het biedt wel een goede motivatie tot naleving. De flexibiliteit kan worden gewaarborgd indien verschillende niveaus van subsidie worden ingesteld of als in plaats van een pakket aan richtlijnen, een aantal richtlijnen waaruit de organisatie zelf kan kiezen dient te worden gehaald. Hier zijn echter wel extra geld, extra mankracht en nieuwe regels voor noodzakelijk, waarbij verenigingen dienen te worden getoetst in hoeverre aan bestuurlijke richtlijnen wordt voldaan. Met 29.000 sportverenigingen in Nederland (NOC*NSF, 2015), lijkt dit een moeilijke aangelegenheid. Echter, bij de Vlaamse code is een oplossing bedacht. Geeraerts en Drieskens (2016) hebben bij het opstellen van de richtlijnen duidelijke indicatoren opgesteld en een controlesysteem ontwikkeld. Organisaties dienen op papier bewijs aan te leveren dat zij aan de richtlijnen voldoen, alleen zo kunnen verenigingen in aanmerking komen voor extra subsidiebedragen. Hierbij moet wel in acht worden genomen dat de Vlaamse code is gericht op sportfederaties, waarvan er in België 63 zijn (Vlaamsesportfederatie, 2017). Het aantal organisaties dat gecontroleerd dient te worden is aanzienlijk kleiner dan wanneer dit systeem op verenigingsniveau zou worden ingevoerd. Bovendien gaat het bij dit controlesysteem enkel om formele vereisten. Als een richtlijn voorschrijft dat notulen opgesteld en aangeleverd moeten worden, betekent dit nog niet dat dit op goed bestuur wijst.

Kortom, bestuurlijke richtlijnen gericht op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen kunnen gekoppeld worden aan subsidie. Hierbij dient echter een nieuw systeem van financiële beloning te worden gecreëerd met budget, mankracht en regels, waarbij getoetst kan worden of verenigingen aan de richtlijnen voldoen.

Online zelfbeoordeling met of zonder actieplan

Het aanbieden van een online zelfbeoordeling voor sportverenigingen is een goedkope en makkelijke manier om de kwaliteit van het bestuur te verbeteren. Hier zijn verschillende varianten mogelijk, variërend van een online vragenlijst ter vergroting van de bewustwording, tot een op maat gemaakt actieplan voor de bestuurder. Het grote voordeel van een online module is flexibiliteit. Door een op maat gemaakt plan aan te bieden dat opgesteld wordt aan de hand van achtergrondvragen worden verenigingen op een manier geholpen die past bij de structuur van de organisatie en op een tempo dat passend is voor het vermogen van de bestuurders. Ook is een online programma makkelijk te updaten, waardoor nieuwe actieplannen en recente voorbeelden snel op grote schaal gedeeld kunnen worden. Het grote nadeel is echter dat het instrument geen verplichtend karakter heeft doordat implementatie afhankelijk is van de inzet, het vermogen en de eerlijkheid van de bestuurder in kwestie bij zowel het invullen van de vragenlijst als het uitvoeren van het actieplan. Kortom, het aanbieden van een online zelfbeoordeling voor sportverenigingen kan nuttig zijn, maar zal betekenen dat alleen verenigingen worden gestuurd die zich actief willen inzetten ter verbetering van het bestuur.

Naast dat een instrument gericht op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen kan worden vormgegeven op basis van verschillende implementatiemechanismen, blijken verschillende mogelijkheden te bestaan om het bereik en de effectiviteit van het instrument te vergroten. Deze extra mogelijkheden zijn een online forum, informatievideo en begeleiding.

Online forum

In navolging van het Britse voorbeeld, kan voor de Nederlandse sportvereniging een site worden gecreëerd waar alle informatie voor het succesvol runnen van een vereniging bij elkaar wordt gezet. Online informatie over hoe een vereniging het beste gerund kan worden bestaat, maar is vaak verspreid over sites van verschillende bonden. Het bundelen van deze informatie op één site, speciaal gericht op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen, zou een groter aantal verenigingen kunnen bereiken. Een start voor een online platform voor sportverenigingen lijkt met de site www.sport.nl/voorclubs te zijn gemaakt. Dit is een initiatief van ARKO Sports Media, NOC*NSF en 13 sportbonden. Op de site is allerlei praktische informatie voor sportclubs te vinden, waaronder een specifieke rubriek gericht op besturen. De site is niet sportspecifiek, maar gericht op sportclubs uit alle takken van sport.

Informatievideo

Het gebruik van een informatievideo waarin richtlijnen voor goed bestuur worden uitgelegd, zou ook voor de Nederlandse sportvereniging van nut kunnen zijn. Een informatievideo is makkelijk toegankelijk en aantrekkelijk om naar te kijken. Op deze manier kan een grotere groep bestuurders worden bereikt. Op dit moment zijn verschillende video's die betrekking hebben op de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen ontwikkeld, zoals door de KNVB (KNVB, 2017) en NOC*NSF (NOC*NSF, 2017). Hoewel deze filmpjes betrekking hebben op verschillende richtlijnen voor bestuurders van sportverenigingen en sportbonden, komen lang niet alle relevante criteria van goed bestuur aan bod. Het ontwikkelen van een video waar het belang van Good Governance wordt uitgelegd en bestuurlijke richtlijnen visueel en auditief worden weergegeven, kan een goede aanvulling zijn bij de ontwikkeling van een nieuw Good Governance-instrument voor de sportvereniging.

Begeleiding

Het aanvullen van richtlijnen in een Good Governance-instrument met (persoonlijk) advies, voorbeelden, criteria en tips zou ook voor sportverenigingen van nut kunnen zijn. Het aanbieden van persoonlijk advies aan sportverenigingen vindt in Nederland plaats. Vanuit gemeenten en sportbonden zijn verschillende verenigingsondersteuners actief, waarbij ook gericht wordt op het ondersteunen van het bestuur. Bij het ontwikkelen van een nieuw Good Governance-instrument zouden verenigingsondersteuners betrokken kunnen worden om de richtlijnen te voorzien van persoonlijk advies als verenigingen daar behoefte aan hebben. Ook zou gekozen kunnen worden om verenigingen structureel te laten bezoeken door een verenigingsondersteuner met kennis van de richtlijnen. Naast persoonlijk advies is het nuttig als richtlijnen in een Good Governance-instrument voorzien worden van voorbeelden, criteria en tips. Dit maakt de richtlijnen minder abstract en vergroot de kans tot implementatie.

Kortom, een instrument met bestuurlijke richtlijnen gericht op verbetering van de bestuurlijke kwaliteit van de sportvereniging zou op andere manieren vormgegeven kunnen worden dan in de literatuur geïdentificeerd (zie tabel 4.4). Het koppelen van richtlijnen aan subsidie heeft een sterk sturend karakter. Bestuurlijke richtlijnen verwerkt in een online zelfbeoordeling met of zonder actieplan zijn vrijblijvender van aard. Naast richtlijnen kan het bieden van een online forum, informatievideo en begeleiding voor bestuurders van sportverenigingen nuttig zijn.

Tabel 4.4: Aanvullende implementatiemechanismen op basis van meta-analyse

Vorm	Definitie	Mechanismen	Waarde
Dynamisch instrument	Flexibele richtlijnen met een sturingsmechanisme.	5) Richtlijnen gekoppeld aan subsidie 6) Online zelfbeoordeling (informatief) 7) Online zelfbeoordeling met actieplan A) Online e-learning programma B) Informatievideo C1) Persoonlijke begeleiding C2) Voorbeelden en tips	Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee Ja/nee

4.1.3 Conclusie

Nationaal en internationaal worden in de praktijk verschillende soorten instrumenten gebruikt gericht op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van sportorganisaties. Alle tien de criteria geïdentificeerd in het conceptueel model worden in de praktijkvoorbeelden relevant geacht voor sportorganisaties. Bovendien kunnen twee criteria worden toegevoegd. Voor een sportvereniging zijn een juiste *bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze* en het afsluiten van een *bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering* van belang. Echter, bij het opstellen van bestuurlijke richtlijnen dient rekening gehouden te worden met realiteitsvragen. Ten slotte kan een instrument ontwikkeld worden waarbij *richtlijnen zijn gekoppeld aan subsidie* of waarin bestuurlijke richtlijnen zijn verwerkt tot een *online zelfbeoordeling met of zonder actieplan*. Hierbij kan de effectiviteit worden vergroot als de richtlijnen worden aangevuld met een online forum, informatievideo en begeleiding.

4.2 Belangrijke elementen volgens sportbonden

In deze paragraaf wordt naar aanleiding van vier interviews met beleidsmedewerkers van sportbonden op het gebied van verenigingsondersteuning in kaart gebracht wat belangrijke elementen zijn voor de ontwikkeling van een Good Governance-instrument voor de sportvereniging. Deelvraag 3 staat in deze paragraaf centraal: *Wat zijn volgens sportbonden belangrijke elementen van een Good Governance-instrument voor de sportvereniging?* Als eerste wordt beschreven of ontwikkeling van een nieuw Good Governance-instrument voor de sportvereniging door sportbonden wenselijk wordt geacht (4.2.1). Hierbij wordt ook beschreven welke maatregelen sportbonden tot op heden hebben genomen om de bestuurlijke kwaliteit van hun sportverenigingen te verbeteren. Daarna worden de criteria van goed bestuur die relevant worden geacht in een ontwerp van een Good Governance-instrument (4.2.2) en de vorm die een nieuw instrument het beste kan aannemen (4.2.3), beschreven. Ten slotte wordt een conclusie gepresenteerd waarbij de bevindingen zijn samengevat (4.2.4).

4.2.1 Wenselijkheid van een nieuw instrument

Naar aanleiding van de interviews met sportbonden valt het op dat bestuurlijke incidenten zoals wanbestuur, corruptie en mismanagement niet een punt van zorg lijken te zijn voor sportbonden. “Het zijn over het algemeen bijzonder betrokken mensen die ontzettend veel passie instoppen bij het reilen en zeilen van hun club” (interview KNZB) en sportbesturen bestaan “voornamelijk uit bijzonder nette mensen met een goed opleidingsniveau” (interview KNLTB). Bestuurlijke incidenten vinden dan ook nauwelijks plaats, “met 3200 verenigingen mogen we in onze handen knijpen dat daar zo weinig gebeurt” (interview KNVB). Echter, geen van de bonden kan dit met cijfers onderbouwen. Bovendien wordt benadrukt dat het optreden tegen corruptie niet een taak van sportbonden is, maar van de overheid. “Wij zijn er om onze verenigingen te ondersteunen in advies en hoe goed mogelijk ze het kunnen inrichten. Maar als er fraude of andere wantoestanden zijn, vind ik dat duidelijk een taak van de overheid” (interview KNVB). Waar het volgens de sportbonden bij kwaliteit van bestuur wel aan schort, is het gebrek aan modernisering en visie. Verenigingen worden voornamelijk nog traditioneel bestuurd, terwijl dit niet meer past bij de veranderende maatschappij. Verandering is noodzakelijk indien verenigingen willen overleven. Mensen blijven niet vanzelfsprekend meer lid van een vereniging en hier moet het bestuur op inspelen (interview KNZB). Dit probleem blijkt inherent te zijn aan het gebrek aan visie (interview KNLTB). Sportverenigingen zijn voornamelijk met vandaag bezig en kijken te weinig naar morgen, wat het voortbestaan van de vereniging in gevaar brengt. “Niet heel veel verenigingen zijn bezig met 2030. Het is echt komende zaterdag of zondag” (interview KNVB).

Het verbeteren en waarborgen van de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen blijkt bij sportbonden een belangrijk aandachtspunt te zijn. Verschillende maatregelen zijn ingevoerd en diverse programma’s zijn ontwikkeld gericht op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit, zoals het houden van visiebijeenkomsten (interview KNZB, KNLTB, KNGU en KNVB), het hebben van een helpdesk waar verenigingen met vragen terecht kunnen (interview KNVB), het sturen van verenigingsondersteuners die bij verenigingen langs gaan (interview KNLTB, KNZB en KNVB), online platforms waar alle informatie voor verenigingen en goede voorbeelden worden gedeeld (interview KNLTB en KNVB) en het verwijzen naar de code Goed Sportbestuur (interview KNZB). Echter,

ondanks dat de maatregelen effect lijken te hebben (interview KNZB, KNLTB en KNVB) en door deelnemende clubs positief worden gewaardeerd (interview KNLTB en KNVB), blijken de huidige maatregelen niet optimaal succesvol te zijn. Ten eerste worden lang niet alle sportverenigingen met de maatregelen bereikt (interview KNZB, KNLTB en KNGU). Kleine clubs en clubs die niet willen, worden overgeslagen (interview KNLTB, KNGU en KNZB). “Onze aandacht gaat uit naar de 60 procent die te beïnvloeden is” (interview KNZB), “verenigingen die niet willen, daar houdt het voor op” (interview KNGU). Ten tweede is met de huidige maatregelen en programma’s weinig kennisuitwisseling tussen sportbonden onderling en met andere bestuurlijke sectoren. “Ja, we praten wel veel met elkaar, maar doen niet zoveel met elkaar” (interview KNGU). Gesprekken en bijeenkomsten tussen sportbonden blijven oppervlakkig, waardoor kennisuitwisseling in beperkte mate tot stand komt en sportbonden het gevoel hebben dat ze opnieuw het wiel moeten uitvinden als het gaat om het verbeteren van het bestuur van sportverenigingen. Ten slotte wordt de code Goed Sportbestuur achterhaald bevonden. “Hij zou misschien nog passen bij een hele traditionele club [...] maar de wereld ziet er gewoon anders uit” (interview KNGU). Bovendien wordt de code niet specifiek genoeg bevonden voor de sportvereniging. Andere toelichtingen, passende formuleringen en duidelijke handvaten ontbreken (interview KNZB).

Ondanks de kritiek op de huidige maatregelen en programma’s wordt ontwikkeling van een nieuw instrument gericht op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit niet zonder meer wenselijk geacht. Sportbonden geven aan dat een nieuw instrument alleen ontwikkeld dient te worden als het een probleem oplost. En bij met name de grote sportbonden (interview KNLTB en KNVB) leeft het gevoel dat het huidige palet aan maatregelen doordacht en veelomvattend is. “Een nieuw instrument, ik zou niet zo goed kunnen bedenken hoe dan een nieuw instrument dat er nu nog niet is, waar we met z’n allen van zouden zeggen, ook de verenigingsbestuurders, wat fijn dat dat er komt” (interview KNVB). Ook de andere sportbonden geven aan dat veel ondersteuning voor bestuurders bestaat en dat dit het moeilijk maakt voor bestuurders om het passende instrument te kiezen als er behoefte bestaat aan bestuurlijke ondersteuning. “Het is voor een club best wel zoeken om oplossingen te vinden als ze problemen hebben” (interview KNGU) en “clubs zien soms al door de bomen het bos niet meer” (interview KNLTB). Echter, een instrument dat de bestuurlijke kwaliteit succesvol kan verbeteren wordt door alle sportbonden wenselijk geacht. “Als het de kwaliteit van besturen kan verbeteren, dan zou het heel raar zijn als je daar op tegen zou zijn” (interview KNVB). Bovendien wordt aangegeven dat ontwikkeling van een nieuw instrument een log en omslachtig proces is, waardoor het gevaar bestaat dat het instrument eenmaal ontwikkeld, alweer achterhaald is (interview KNGU). “Als het vijf jaar duurt voordat het op de markt komt, is het weer achterhaald” (interview KNGU).

Kortom, de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen is voor sportbonden een aandachtspunt, niet vanwege huidige bestuurlijke incidenten, maar vanwege de angst dat het voortbestaan van de vereniging in gevaar is. Maatregelen gericht op verbetering van de kwaliteit van bestuur zijn aanwezig, maar kennen tekortkomingen. Een nieuw instrument is daarom wenselijk zolang het vernieuwend, effectief en actueel is.

4.2.2 Criteria van goed bestuur voor sportverenigingen

Het opstellen van een kader met criteria van goed bestuur voor sportverenigingen wordt bemoeilijkt doordat de definitie van goed bestuur voor sportverenigingen verschilt per sportbond. Er is geen eenduidigheid over wanneer het bestuur van een sportvereniging als goed of behoorlijk kan worden getypeerd. Het varieert tussen de bestuurder die het voor elkaar krijgt om iedereen te laten sporten (interview KNVB), tot de marketinggerichte bestuurder die met meerjarenplannen en visiedocumenten een vitale koers voor de komende jaren uitstippelt (interview KNZB). Wat hierbij voor sportbonden ook meespeelt, is dat bestuurders vrijwilligers zijn waardoor hoge eisen aan bestuurders niet kunnen worden gesteld. Ondanks de diversiteit in typologie kunnen bepaalde criteria worden onderscheiden.

Door sportbonden wordt *effectiviteit en efficiëntie* met stip het belangrijkste criterium van goed bestuur voor sportverenigingen geacht. Het belang van beleid en visie wordt essentieel bevonden voor het succesvol leiden van een sportvereniging. “Ze zouden bezig moeten zijn met morgen, en de koers van de vereniging, de strategie” (interview KNZB) en “echt wel met een visiedocument werken, een meerjarenbeleidsplan, dat je in ieder geval 3 jaar vooruit kijkt, je doelen stelt” (interview KNLTB). Sportverenigingen worden vaak geregeerd door wat er op dit moment moet gebeuren en niet door wat de vereniging in de toekomst nodig heeft. Dit gebrek aan voortschrijdend inzicht brengt het voortbestaan van de sportvereniging in gevaar (interview KNZB, KNGU en KNLTB). Visie zorgt bovendien voor meer betrokkenheid binnen een vereniging. “Wij geloven heel erg dat als je een punt op de horizon hebt waar je naartoe wilt, als je denkt wat voor vereniging wil ik zijn, en ook nadenkt over hoe wil je daar gaan komen, dat je daar leden aan je kunt binden […], dat sponsoren zich aangetrokken voelen […] en dat vrijwilligers het leuker vinden om bij zo’n vereniging mee te werken” (interview KNVB).

Daarnaast wordt het belang van *bestuurlijke vaardigheden en bestuurlijke compositie* door sportbonden veelvuldig aangekaart. “Ik denk dat we een punt van zorg hebben over met name de competenties” (interview KNGU). “Het staat en valt altijd met de mensen die je hebt. Als je strategisch bestuur wilt hebben, moet je strategische mensen hebben” (interview KNZB). “Er valt nog wel een wereld te winnen in de vaardigheden en competenties voor bestuurders” (interview KNVB). Sportbonden noemen hierbij een aantal specifieke vaardigheden die van belang zijn voor bestuurders van sportverenigingen. Deze vaardigheden zijn van belang omdat sportverenigingen te maken hebben met een veranderende omgeving. Bestuursleden dienen marketinggericht te kunnen denken. Dit komt doordat sportverenigingen steeds meer moeten professionaliseren indien ze vitaal willen blijven voor de toekomst. Allerlei standaardsubsidies vervallen, waardoor bestuurders genoodzaakt worden om op andere manieren financieel sluitend beleid te voeren (interview KNGU). Dit vraagt “andere types bestuurders, die wat meer ondernemerschap in hun bloed hebben” (interview KNZB) en die marketinggericht kunnen denken (interview KNLTB). Ook vraagt het van bestuurders dat ze om kunnen gaan met sociale media, zodat de club kan blijven moderniseren (interview KNZB). Bovendien vraagt het van bestuurders dat ze kunnen verbinden binnen de club, zodat er geen interne strijd ontstaat over de te varen koers (interview KNGU). Ten slotte dient de samenstelling van het bestuur gemoderniseerd te worden. Dit betekent “geen profielen verspreiden van voorzitter, secretaris, penningmeester en in detail uitschrijven wat die moeten doen, dat werkt niet meer in deze tijd”

(interview KNGU). Het bestuur dient samengesteld te worden op basis van de competenties van de vrijwilligers, waarbij gekeken wordt welke taken het beste door wie kunnen worden uitgevoerd. Op deze manier kunnen competenties beter worden ingezet en hoeven vrijwilligers geen tijdrovende verbintenis aan te gaan, “want die tijd is gewoon geweest” (interview KNGU).

Naast deze criteria van goed bestuur die het belangrijkst worden bevonden voor sportverenigingen, worden ook andere principes genoemd. Zo wordt het criterium van *democratie* belangrijk geacht, waarbij het belang van zittingstermijnen (interview KNGU en KNZB) wordt benoemd en het in kaart brengen van wat de leden van de vereniging daadwerkelijk willen (interview KNGU). Ook wordt het belang van diversiteit in besturen genoemd (*inclusiviteit)*, zoals het hebben van “extra vrouwelijke input in het besturen” (interview KNVB) en een mix van bestuurders tussen alle gelaagdheden van generaties. “Er zitten vooral veel ouderen in het bestuur” (interview KNLTB) terwijl “jonge mensen, nieuwe ideeën, dat is ook altijd wel belangrijk” (interview KNVB). Daarnaast is het van belang dat er voldoende toezicht is (*checks & balances*) en dat er voldoende rolscheiding (*verantwoording*) wordt aangebracht door “verschillende rollen die er zijn uit elkaar te trekken en iedereen met zijn eigen verantwoordelijkheid te laten werken” (interview KNZB). Ook wordt het kennis hebben van relevante wettelijke regels genoemd (*rechtmatigheid*) als het gaat over de omgang met persoonsgegevens van leden op sociale media (interview KNZB).

Ten slotte wordt door sportbonden een niet eerder onderscheiden criterium van goed bestuur aangekaart. Het bestuur van sportverenigingen dient zich volgens sportbonden in te zetten voor het voortbestaan van de sportvereniging. “De vanzelfsprekendheid dat mensen naar de georganiseerde sport gaan en lid worden van een vereniging bestaat niet meer” (interview KNZB), daarom bestaat “de urgentie van ledenontwikkeling zoals ledenwerving en ledenbehoud” (interview KNLTB). “We willen dat clubs daar ook actief in zijn” (interview KNLTB). Echter, het belang van dit criterium lijkt sportspecifiek te zijn. De urgentie van continuïteit wordt niet door alle sportbonden gevoeld.

Kortom, op basis van criteria van goed bestuur voor sportverenigingen die door sportbonden belangrijk worden geacht, kan aan het conceptueel model het principe van *continuïteit* worden toegevoegd (zie tabel 4.5). Ook blijkt dat sportbonden vanwege de veranderende maatschappij, nieuwe vaardigheden en een andersoortige samenstelling van het bestuur voor ogen zien.

Tabel 4.5: Aanvullende richtlijnen op basis van interviews met sportbonden

Criteria	**Definitie**	**Richtlijn**	**Waarde**
Vaardigheden	Bestuursleden beschikken over specifieke vaardigheden.	66. Bestuursleden dienen marketinggericht te kunnen denken. 67. Bestuursleden dienen om te kunnen gaan met sociale media. 68. Bestuursleden dienen te kunnen verbinden binnen de club.	Ja/nee Ja/nee Ja/nee
Compositie	Het bestuur bestaat uit een ideale samenstelling van bestuursleden	69. Het bestuur dient samengesteld te worden op basis van de competenties van de vrijwilligers in kwestie en niet op basis van een traditioneel verenigingsprofiel bestaande uit voorzitter, secretaris en penningmeester.	Ja/nee
Continuïteit	Het bestuur dient zich in te zetten voor het voortbestaan van de sportvereniging.	70. Het bestuur dient zich in te zetten voor ledenwerving. 71. Het bestuur dient zich in te zetten voor ledenbehoud.	Ja/nee Ja/nee

4.2.3 Vormgeving van het instrument

De sportbonden geven aan dat het lastig is om een instrument te ontwikkelen dat voldoende sturing biedt, omdat sportverenigingen in het huidige systeem niet gedwongen kunnen worden om aan maatregelen en programma's mee te doen. Ten eerste wordt het opstellen van afdwingbare regels onrealistisch geacht. "Je kunt verplichten zoveel je wilt, maar zolang je geen sturend element eraan kunt hangen, gaat het toch niet werken" (interview KNZB). "Het enige sturende element is geld, maar in Nederland krijgen verenigingen nauwelijks nog subsidie" (interview KNZB). Richtlijnen kunnen dus niet afgedwongen worden, waardoor clubs die niet willen het naast zich neer zullen leggen. Bovendien geven sportbonden aan dat het opleggen van verplichte richtlijnen voor sportverenigingen onwenselijk is. Sportverenigingen zijn autonoom en moeten zichzelf blijven besturen (interview KNZB en KNGU). Het is niet de taak van de sportbond om als politieagent hierbij op te treden (interview KNLTB). Het is de taak van de sportbond om te ontzorgen (interview KNZB). Niet regels opleggen, maar ondersteuning en advies aanbieden als ze het nodig hebben, "het de verenigingen makkelijk maken" (interview KNZB). "Vooral kijken naar wat heeft de vereniging nodig, en niet een waarheid met een al dan niet verplichtend karakter bij verenigingen neerleggen" (interview KNVB). Daarbij lijkt overtuiging het enige pressiemiddel dat voor sportbonden bestaat. "Als ze niet willen: duidelijk maken van de risico's. Dus continu overtuigen" (interview KNZB), maar "het blijft wel vrijblijvend" (interview KNLTB). "Ik denk wel dat je niet overal meteen wetgeving voor moet bedenken maar dat je vooral moet kijken van hoe ga je het oplossen, dat hoeft niet altijd door regels te zijn" (interview KNVB). Bovendien is het lastig om voor een verenigingsbestuur te bepalen hoe je een vereniging het beste leidt, omdat besturen heel complex en veelomvattend is (interview KNVB). Voor andere actoren binnen de sportsector is dit anders, "zo leid je een training, zo leid je een wedstrijd" (interview KNVB). "Als je specifiek kijkt naar je interventies om besturen mee te helpen, dat is gewoon hartstikke lastig omdat je 3200x3 individuen hebt die allemaal andere wensen en beelden hebben" (interview KNVB).

Geen van de sportbonden had een pasklaar instrument voor ogen dat vrijblijvend is, maar besturen van sportverenigingen ook sturing kan bieden. Wel kwamen verschillende belangrijke elementen naar voren die een instrument gericht op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen succesvol zouden kunnen maken.

<u>Lokaal beschikbaar</u>

Voor de vereniging is het van belang dat bestuurlijke ondersteuning makkelijk beschikbaar is en het niet veel moeite kost om aan programma's of maatregelen mee te doen, anders verdwijnt de welwillendheid om te participeren (interview KNZB). "Het is allemaal vrijwilligerswerk en dat komt er allemaal bij" (interview KNVB). Een instrument dient dus lokaal beschikbaar te zijn. "Als een vereniging in Utrecht zit, vinden ze ook dat je om de hoek iets moet aanbieden en niet in Amersfoort" (interview KNZB). Waarbij "tijd- en plaatsonafhankelijkheid mooi zou zijn in een instrument" (interview KNVB).

<u>Persoonlijke aanpak</u>

Sportbonden benadrukken dat een persoonlijke aanpak van belang is bij maatregelen om de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen te verbeteren (interview KNZB en KNLTB). "Heel erg van

belang is het bieden van handjes aan het bed. Geen boekje schrijven, maar verenigingen helpen bij het implementeren" (interview KNZB). Voorbeelden van een persoonlijke aanpak zijn verenigingsondersteuners die bij verenigingen langsgaan en samen een verbeterplan opstellen of het ontwikkelen van een bestuursacademie, waar bestuurders die zich willen inzetten ter verbetering van de bestuurlijke kwaliteit van hun vereniging een dag worden begeleid (interview KNZB). "Maatwerk per vereniging. Dat we niet uitgaan van een waarheid per vereniging of dat we het beter weten dan de vereniging, maar dat verenigingen het zelf moeten leren doen en dat alles wat we doen dat dat daar ook op ingesteld is" (interview KNVB).

Opvolging

Van belang bij maatregelen gericht op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit is dat er sprake is van opvolging. "Een eenmalige impuls is vaak niet voldoende" (interview KNLTB). Maatregelen en/of programma's dienen uit een traject te bestaan. Voorbeelden hiervan zijn themabijeenkomsten die uit meerdere delen bestaan, waarbij bestuurders huiswerk wordt gegeven (interview KNLTB) of verenigingsondersteuners die meerdere keren langskomen (interview KNLTB).

Sportgeneriek versus sportspecifiek

Sportbonden geven aan dat veel maatregelen gericht op het verbeteren van het bestuur van sportverenigingen op dit moment sportspecifiek zijn. Iedere sportbond houdt eigen bijeenkomsten, stuurt eigen verenigingsondersteuners en ontwikkelt eigen programma's. Bij sportbonden bestaat de behoefte tot meer kennisuitwisseling. "Ja, hoe regelen ze het eigenlijk bij de hockey? Want zij hebben met dezelfde problematiek te maken" (interview KNVB). Verschillende bonden geven aan dat een instrument dan ook sportgeneriek dient te zijn. Als een instrument centraal wordt geregeld, dan kan veel meer kennis verzameld worden en kunnen middelen efficiënter worden ingezet. "Zet alle accountmanagers van alle sportbonden bij elkaar in een plek in Nederland en kijk wie het beste een lokale situatie kan helpen" (interview KNZB). Sportbonden moeten meer samenwerken, zodat kennis beter gedeeld wordt (interview KNGU). Een onderscheid tussen verenigingen per tak van sport hoeft niet gemaakt te worden, besturen van zwemverenigingen kampen met dezelfde problemen als gymnastiekverenigingen (interview KNZB en KNGU). Echter, de effectiviteit van een sportgeneriek instrument blijkt een discussiepunt te zijn tussen sportbonden. "Hoewel verenigingen veel van elkaar zouden kunnen leren, is een voetbalvereniging wel een heel andere vereniging dan een schaakvereniging, daar heb je hele andere verschijnselen en operationele activiteiten" (interview KNVB). "Je zou eigenlijk iets niet-sportgenerieks maar meer maatwerk moeten creëren, het moet gewoon dichtbij blijven" (interview KNVB). Een sportgeneriek instrument wordt lastig bevonden, omdat maatwerk dan onmogelijk is. "Dus überhaupt het gemak waarvoor we generaliseren voor alle verenigingen is voor één sport al zo ontzettend ingewikkeld, laat staan dat je dat voor een heleboel sporten samen doet" (interview KNVB). Sportbonden verschillen hierbij dus van mening. Een spanningsveld lijkt te bestaan tussen de mate waarin het instrument sportgeneriek dient te zijn versus de mate van maatwerk dat een instrument kan verlenen.

Samenwerking

Sportverenigingen kunnen veel van andere partijen leren bij het verbeteren van de bestuurlijke

kwaliteit. Dit is een element dat door verschillende sportbonden wordt benoemd en in een instrument meegenomen kan worden. “Verenigingen in contact laten brengen met andere verenigingen, dat werkt vaak tien miljoen keer beter dan dat wij vertellen hoe ze het moeten doen” (interview KNVB). Maar het gaat hierbij niet alleen om collega-sportverenigingen. Sportverenigingen kunnen ook leren van andere partijen “dat je niet alleen meer naar de sportvereniging kijkt, maar ook naar scholen of zorginstellingen in de buurt of de gemeente. Van hoe kunnen zij elkaar nou helpen?” (interview KNVB). Voorbeelden zijn het aanbieden van best-practices, waarbij goede voorbeelden worden gedeeld, of het gebruik maken van satellietsystemen waarbij een club die aan een traject begint vijf tot tien sportverenigingen in de buurt probeert mee te trekken (interview KNZB).

Eigentijds

Voor een succesvol instrument gericht op het verbeteren van de kwaliteit van sportverenigingen is het van belang dat het eigentijds is. Een instrument dient op een eigentijdse manier snel, gemakkelijk en toegankelijk te zijn, “Je zou iets slims en digitaals moeten maken, wat niet snel verzand” (interview KNLTB), wat actueel kan blijven doordat het snel kan worden aangepast (interview KNLTB en KNGU). De maatschappij verandert snel, waardoor richtlijnen al snel achterhaald kunnen zijn (interview KNGU). Het ontwikkelen van een app wordt door alle bonden als voorbeeld genoemd van een eigentijds instrument dat actueel kan blijven en levendig is. “Een app, doet de belastingdienst ook gewoon” (interview KNZB). Echter, gerealiseerd moet worden dat digitalisering ook beperkend kan werken aangezien “de gemiddelde bestuurder toch wel meer richting de 60 dan tegen de 40 gaat” (interview KNVB).

Intern draagvlak creëren

Ten slotte wordt genoemd dat een instrument moet aansluiten bij de behoeften van de vereniging en de bestuurder. “Als je iets gaat ontwikkelen dan moet er ook draagvlak zijn” (interview KNVB). De eindgebruiker moet vanaf het begin worden betrokken bij de ontwikkeling van een instrument. Alleen dan kan een instrument worden ontwikkeld dat aansluit bij de behoefte in de praktijk. Bovendien wordt genoemd dat het creëren van draagvlak niet enkel tot de bestuurders moet worden beperkt. Om met maatregelen echt verandering teweeg te brengen, moet het zich richten op een bredere groep binnen de vereniging. “Breed beginnen bij een vereniging, is volgens mij wel onderdeel van het succes. Niet zorgen dat een onderwerp alleen bij het bestuur ligt, maar zorgen dat er een werkgroep komt” (interview KNLTB). Het verbeteren van het bestuur dient niet alleen een prioriteit van enkele bestuursleden te zijn, maar maatregelen dienen breder te worden gedragen.

Kortom, sportbonden geven verschillende elementen aan waar een instrument gericht op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen uit dient te bestaan, indien het de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen op een succesvolle manier wil verbeteren. Het enkel aanbieden van richtlijnen zoals in een Governance code lijkt niet het meest geschikte middel te zijn, omdat richtlijnen niet afgedwongen kunnen worden, het aan persoonlijke begeleiding en opvolging ontbreekt en het niet een middel is dat snel, makkelijk en toegankelijk is en geüpdatet kan worden.

4.2.4 Conclusie

Het grootste punt van zorg voor sportbonden lijkt het voortbestaan van de sportverenigingen te zijn. Sportbonden lijken zich meer te focussen op het laten sporten van mensen in verenigingsvorm dan het promoten van sport voor iedereen. Dit lijkt logisch, aangezien sportbonden zijn ontwikkeld voor de georganiseerde sport en niet voor mensen die buiten de sportvereniging om willen sporten. Sportbonden zijn zich er dermate bewust van dat het sportklimaat waar sportverenigingen zich in bevinden aan het veranderen is, dat zij andere verwachtingen aan het bestuur van sportverenigingen stellen. Van bestuurders wordt verwacht dat ze op een adequate manier met het nieuwe sportklimaat omgaan. Andere criteria van goed bestuur zijn hierdoor naar voren gekomen. Het bestuur dient zich in te zetten voor de *continuïteit* van de sportvereniging. Daarnaast zijn *bestuurlijke vaardigheden* zoals marketinggericht kunnen denken, om kunnen gaan met sociale media en verbindingen kunnen leggen binnen de club gewenst. Ook dienen bestuurlijke taken kleiner te worden aangeboden en in overeenstemming met de competenties van de vrijwilliger, zodat vrijwilligers beter kunnen worden ingezet en minder tijd hoeven te investeren waardoor de bereidheid tot participatie zal stijgen.

Inzetten op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit is voor sportbonden niet nieuw. Verschillende maatregelen, programma's en trajecten zijn door sportbonden ontwikkeld en uitgeprobeerd. Echter, een pasklaar Good Governance-instrument dat succesvol de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen kan verbeteren hebben ze niet voor ogen. Wel zijn naar aanleiding van hun ervaringen met Good Governance-instrumenten verschillende elementen geïdentificeerd, die bij kunnen dragen aan het succesvol verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen. Een instrument dient lokaal beschikbaar te zijn, uit een persoonlijke aanpak en opvolging te bestaan, eigentijds te zijn en gericht te zijn op samenwerking en een bredere groep dan een individuele bestuurder alleen. Het opstellen van richtlijnen in de vorm van een Governance code voldoet niet aan deze elementen en lijkt niet de meest geschikte vormgeving van een Good Governance-instrument voor de sportvereniging te zijn.

4.3 Belangrijke elementen volgens bestuurders van sportverenigingen

In deze paragraaf wordt naar aanleiding van een survey onder bestuurders van sportverenigingen in kaart gebracht wat belangrijke elementen zijn van een Good Governance-instrument voor sportverenigingen. Deelvraag 4 staat in deze paragraaf centraal: *Wat zijn volgens bestuurders van sportverenigingen belangrijke elementen van een Good Governance-instrument voor de sportvereniging?* Hierbij wordt eerst de achtergrond van de respondenten beschreven waar de bevindingen in deze paragraaf op zijn gebaseerd (4.3.1). Daarna wordt de behoefte naar een nieuw instrument beschreven (4.3.2), welke criteria van goed bestuur relevant worden geacht (4.3.3) en wordt de vormgeving van een instrument beschreven dat het meest geschikt wordt geacht door de bestuurder van de sportvereniging (4.3.4). Ten slotte wordt een conclusie gepresenteerd waarin de bevindingen op basis van de survey worden vergeleken met de bevindingen op basis van nationale en internationale praktijkvoorbeelden van Good Governance-instrumenten in de sport en de bevindingen op basis van interviews met beleidsmedewerkers van sportbonden op het gebied van verenigingsondersteuning (4.3.5).

4.3.1 Achtergrond respondenten

De survey is door 263 bestuurders van sportverenigingen ingevuld. 60 vragenlijsten zijn echter niet volledig ingevuld. Dit komt mogelijk doordat respondenten tijdens het invullen van de vragenlijst niet verplicht werden gesteld om bij alle vragen een antwoord in te vullen. Er is met deze missing data omgegaan door gebruik te maken van een *available case analysis* (Pallant, 2016). Hierbij worden de data enkel als missing gehanteerd wanneer deze voor een specifieke analyse nodig zijn (ibid.).

De respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld zijn een diverse groep (zie tabel 4.6). Het betreft bestuurders die actief zijn in 31 verschillende takken van sport, waarbij voetbal (20,9%), gymnastiek/turnen (19,8%) en tennis (19,0%) de grootste zijn. Dit betreft ook de grootste sporten in Nederland. Kleinere sporten als rugby (8,4%), triatlon (4,2%), ijshockey (3,1%) en frisbee (2,7%) lijken oververtegenwoordigd te zijn. Dit komt doordat gekozen is voor een wervingsstrategie waarbij bestuurders uit tien verschillende takken van sport zijn aangeschreven. Toch betreft het een divers arsenaal aan sporten, variërend tussen grote en kleine takken van sport, bal- en niet-balsporten en individuele en teamsporten.

Bestuurders met verschillende bestuursfuncties zijn in de steekproef vertegenwoordigd, waarbij de functies van voorzitter (30,4%) en secretaris (28,5%) de meest voorkomende zijn. Opvallend is dat de functie van penningmeester (14,8%) in de steekproef ondervertegenwoordigd is, aangezien het bestuur normaliter uit een voorzitter, secretaris en penningmeester bestaat. De bestuurders in de steekproef zijn over het algemeen ervaren bestuurders waarbij de meeste respondenten aangeven 2 tot 5 jaar (26,8%), tien jaar of meer (23,4%) of tussen de vijf en tien jaar (23,0%) actief te zijn als bestuurder bij een sportvereniging. De meeste bestuurders zijn actief bij een vereniging met een medium grootte (50,6%), daarna volgen groot (26,9%), klein (14,3%) en zeer groot (8,2%). De meeste bestuurders zijn actief bij verenigingen in stedelijk gebied (54,2%), die over een eigen accommodatie beschikken (55,5%). Kortom, ondanks dat de steekproef niet geheel

representatief is voor de Nederlandse bestuurder van een sportvereniging, betreft het een zeer diverse groep aan respondenten.

Tabel 4.6 Karakteristieken respondenten (n=263)

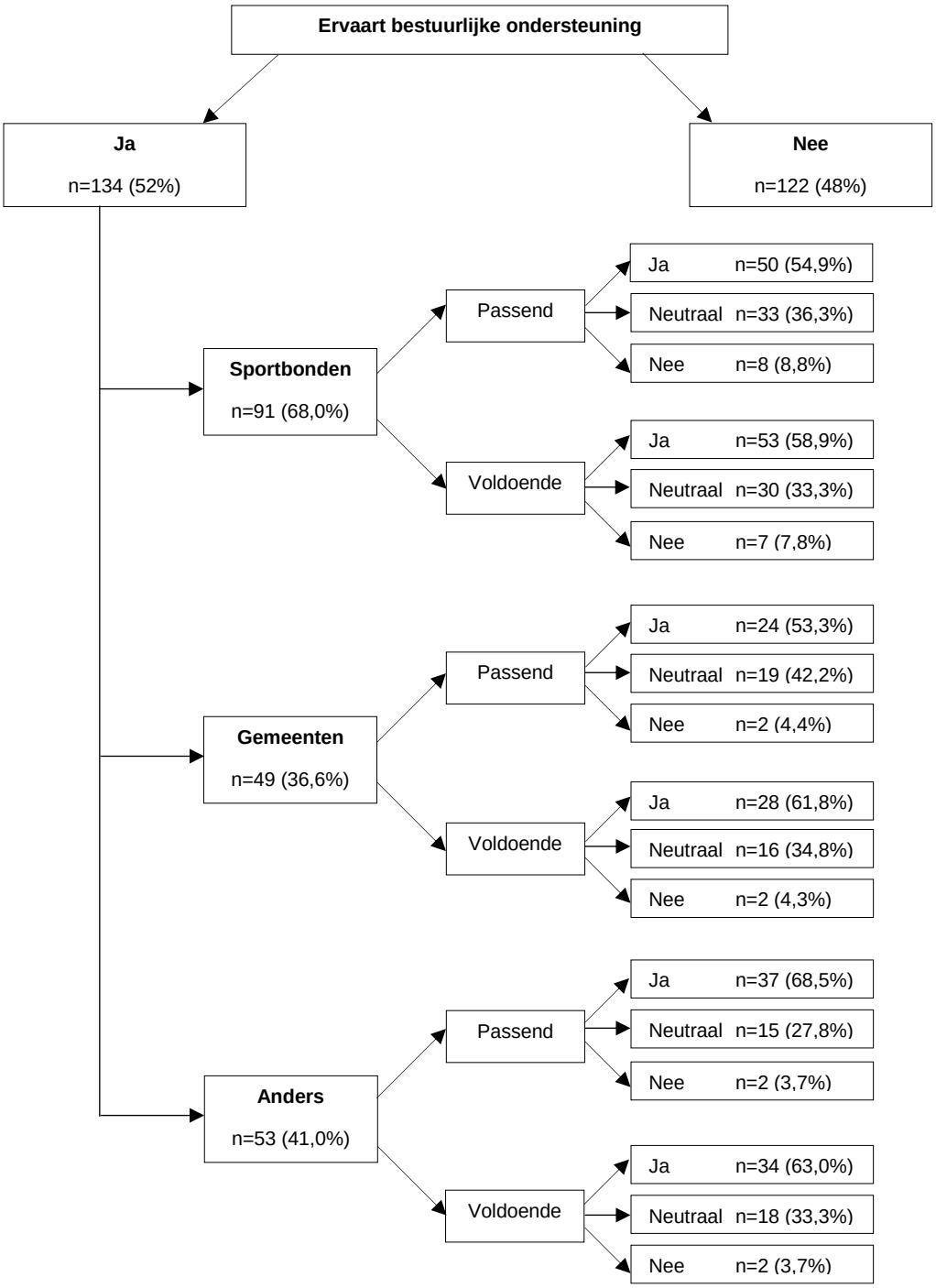
Karakteristieken	n	(%)
Functie		
Voorzitter	80	(30,4)
Secretaris	75	(28,5)
Algemeen lid	49	(18,6)
Penningmeester	39	(14,8)
Vice-voorzitter	11	(4,2)
Anders	38	(14,4)
Tak van sport		
Voetbal	55	(20,9)
Gymnastiek/turnen	52	(19,8)
Tennis	50	(19,0)
Zwemmen	34	(12,9)
Rugby	22	(8,4)
Triatlon	11	(4,2)
Volleybal	10	(3,8)
IJshockey	8	(3,1)
Frisbee	7	(2,7)
Atletiek	5	(1,9)
Overig	9	(3,3)
Ervaring		
Zeer kort (0-6 maanden)	19	(7,3)
Kort (6 maanden-2 jaar)	51	(19,5)
Gemiddeld (2-5 jaar)	70	(26,8)
Lang (5-10 jaar)	60	(23,0)
Zeer lang (10 jaar of meer)	61	(23,4)
Grootte van vereniging		
Klein (0-100 leden)	37	(14,3)
Medium (101-400 leden)	132	(50,6)
Groot (401-900 leden)	70	(26,9)
Zeer groot (meer dan 900 leden)	21	(8,2)
Gebied waar vereniging is gelegen		
Stedelijk gebied	142	(54,2)
Niet-stedelijk gebied	120	(45,8)
Vereniging heeft eigen accommodatie		
Ja	146	(55,5)
Nee	117	(44,5)

4.3.2 Behoefte aan een Good Governance-instrument

Uit de survey blijkt dat bestuurders van sportverenigingen de kwaliteit van het bestuur van hun sportvereniging over het algemeen positief waarderen. 86% van de respondenten geeft aan de kwaliteit van het bestuur voldoende tot uitstekend te vinden, terwijl slechts 14% aangeeft de kwaliteit van het bestuur matig tot slecht te vinden. Bestuurders die aangeven dat ze bestuurlijke ondersteuning ervaren, waarderen de kwaliteit van het bestuur significant ($p<0,001$) hoger dan bestuurders die aangeven dat ze geen bestuurlijke ondersteuning ervaren. Echter, dit is een klein verschil ($r=0,26$).

Van alle respondenten geeft 52% aan dat ze bestuurlijke ondersteuning ervaart en 48% dat ze op dit moment geen bestuurlijke ondersteuning ervaart. De bestuurders die ondersteuning ervaren, ontvangen deze van sportbonden (68,0%), gemeenten (36,6%) en op andere manieren (41,0%) zoals van collega-bestuurders bij andere sportverenigingen (22%), collega-bestuurders in andere sectoren (16%), mensen in het persoonlijke netwerk (12%) en oud-bestuurders van de vereniging (8%). Deze voornamelijk persoonlijke manier van ondersteuning wordt positiever gewaardeerd dan de ondersteuning afkomstig van sportbonden en gemeenten. 68,5% van de respondenten die deze

voornamelijk persoonlijke manier van ondersteuning ervaart, vindt dit passend voor wat de vereniging nodig heeft en 63,0% vindt dit voldoende voor het optimaal leiden van de vereniging. Deze waardering is groter dan voor de ondersteuning van sportbonden, waarbij 54,9% van de respondenten die de ondersteuning ervaart, aangeeft dat het passend is en 58,9% dat het voldoende is. Ondersteuning van gemeenten wordt ook lager gewaardeerd, waarbij respectievelijk 53,3% en 61,8% van de respondenten die bestuurlijke ondersteuning van gemeenten ervaren dit passend en voldoende vinden.



Figuur 4.1: Ervaren bestuurlijke ondersteuning

Ondanks dat slechts 14% van de respondenten de kwaliteit van het bestuur van hun sportvereniging onder de maat vindt, geeft 53% aan dat het bestuur van zijn sportvereniging behoefte heeft aan extra ondersteuning bij het optimaal leiden van de vereniging. Slechts 17% is het hier mee oneens of zeer mee oneens en 30% staat hier neutraal tegenover.

Er zijn drie significante verschillen gevonden ten aanzien van de karakteristieken van de respondenten en de behoefte aan extra ondersteuning. Bestuurders die actief zijn bij een tennisvereniging hebben minder behoefte aan extra bestuurlijke ondersteuning dan bestuurders die actief zijn bij een andere tak van sport ($p<0,05$). Bestuurders die actief zijn bij een vereniging met een eigen accommodatie hebben ook minder behoefte aan extra bestuurlijke ondersteuning dan bestuurders die actief zijn bij een vereniging zonder eigen accommodatie ($p<0,05$). Echter, beide verschillen zijn klein ($r=0,15$ en $r=0,17$). Ten slotte blijken bestuurders die al bestuurlijke ondersteuning ervaren significant ($p<0,01$) minder behoefte te hebben aan extra bestuurlijke ondersteuning. Echter, dit is ook een klein verschil ($r=0,18$).

Respondenten die behoefte hebben aan extra ondersteuning geven aan dat dit voornamelijk komt doordat zij teleurgesteld zijn in de medebestuurders van de vereniging, “ik heb het gevoel dat veel van mijn medebestuurders maar wat doen en niet doordacht keuzes maken”. Een andere reden is dat bestuurders aangeven dat extra informatie voor het besturen van een vereniging gewenst is. Met name als het gaat om het werven van vrijwilligers, juridische zaken, het bouwen van een accommodatie, goed financieel beleid voeren, omgaan met vrijwilligers en om goed taken te verdelen binnen het bestuur. “Extra ondersteuning is gewenst omdat er niet altijd de juiste kennis is van zaken, bijvoorbeeld wat betreft financiën of juridische zaken”. Verder geven respondenten aan dat ondersteuning gewenst is omdat besturen vaak met tekorten aan bestuursleden kampen, waardoor te veel taken op het bordje van de bestuurder vallen en extra hulp welkom is.

Bestuurders die geen behoefte hebben aan extra bestuurlijke ondersteuning geven aan dat ze “over het algemeen de zaken wel op orde hebben”, maar ook wordt aangegeven dat ondersteuning tijd kost “vaak ontbreekt de tijd bij bestuursleden om nog extra ondersteuning in te plannen, men is vaak (te) druk met meerdere zaken”.

Kortom, ondanks dat de kwaliteit van het bestuur door bestuurders voornamelijk positief wordt gewaardeerd en verschillende bestuurders al bestuurlijke ondersteuning ervaren die passend en voldoende is voor het optimaal leiden van de sportvereniging, blijkt er een behoefte onder bestuurders van sportverenigingen te zijn aan extra bestuurlijke ondersteuning. Het ontwikkelen van een instrument gericht op het ondersteunen van bestuurders bij het optimaal leiden van de sportvereniging lijkt dan ook wenselijk te zijn.

4.3.3 Relevante criteria van goed bestuur

Op basis van de available case analysis is bepaald welke respondenten meegenomen kunnen worden voor de analyse. Bij het vaststellen van relevante criteria van goed bestuur zijn de data van 213 respondenten gebruikt. Bij zes criteria zijn richtlijnen verwijderd, omdat de interne consistentie steeg na het verwijderen van deze richtlijnen (zie tabel 4.7). Van de 13 criteria hebben twee criteria een interne consistentie die goed is (Cronbachs alpha>0,8), zes criteria een interne consistentie die acceptabel is (Cronbachs alpha>0,7) en vier criteria een interne consistentie die te laag is (Cronbachs

alpha<0,7). Een bekend risico bij het berekenen van Cronbachs alpha is dat het coëfficiënt een te lage score berekent bij een construct dat uit weinig indicatoren bestaat (minder dan tien items) (Pallant, 2016). Omdat bijna alle criteria in dit onderzoek uit minder dan tien richtlijnen bestaan, is er toch voor gekozen om somscores te berekenen voor de criteria met een te lage interne consistentie. Dit betekent dat de somscores van de criteria *consensusoriëntatie, verantwoording, solidariteit* en *rechtmatigheid* berekend zijn, terwijl sprake was van een niet optimale interne consistentie.

Tabel 4.7: Interne consistentie criteria goed bestuur sportvereniging

Criterium	Cronbachs alpha	Richtlijn(en) verwijderd
Democratie	0,729	Het bestuur dient een limiet aan de zittingstermijn van bestuurders te stellen
Consensusoriëntatie	**0,669**	Het bestuur dient draagvlak binnen de vereniging te bouwen voorgaande aan het nemen van belangrijke beslissingen.
Transparantie	0,774	
Inclusiviteit	0,783	
Verantwoording	**0,689**	
Effectiviteit en efficiëntie	0,826	Het bestuur dient jaarlijks een passende financiële begroting op te stellen.
Solidariteit	**0,690**	
Rechtmatigheid	**0,616**	
Integriteit	0,835	Het bestuur dient een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) voor bestuursleden en vrijwilligers aan te vragen.
Checks & Balances	0,718	Het bestuur dient een interne kascontrolecommissie aan te stellen.
BAverzekering	Niet relevant*	
Continuïteit	0,792	
Bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze	0,777	De voorzitter van het bestuur dient te worden gekozen door het bestuur.

*BAverzekering is berekend op basis van 1 indicator

Aan de hand van de berekening van de somscores lijken alle criteria relevant te zijn voor goed bestuur van de sportvereniging (zie tabel 4.8). De criteria *continuïteit, rechtmatigheid, democratie, verantwoording* en *effectiviteit en efficiëntie* zijn zeer relevant bevonden met een gemiddelde somscore>4. De criteria *bestuurdersaansprakelijkheisverzekering, bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze, consensusoriëntatie, transparantie, solidariteit, integriteit, checks & balances* en *inclusivitieit* zijn relevant bevonden met een gemiddelde somscore>3.

Tabel 4.8: Somscores van criteria van goed bestuur voor de sportvereniging (1=helemaal niet relevant, 5=zeer relevant)

Criterium	Gemiddelde (SD)
Continuïteit	4,16 (0,62)
Rechtmatigheid	4,15 (0,49)
Democratie	4,07 (0,53)
Verantwoording	4,03 (0,41)
Effectiviteit en efficiëntie	4,00 (0,57)
BA verzekering	3,91 (0,85)
Bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze	3,89 (0,33)
Consensusoriëntatie	3,86 (0,61)
Transparantie	3,78 (0,58)
Solidariteit	3,71 (0,53)
Integriteit	3,60 (0,60)
Checks & balances	3,49 (0,58)
Inclusiviteit	3,47 (0,64)
Totaal	**3,86 (0,35)**

SD, standaarddeviatie

Continuïteit

Dat het bestuur zich in dient te zetten voor het voortbestaan van de sportvereniging wordt door bestuurders van sportverenigingen zeer relevant geacht (gemiddelde somscore=4,16). Waarbij het inzetten voor ledenbehoud belangrijker wordt geacht (gemiddelde score=4,24) dan het inzetten voor

ledenwerving (gemiddelde score=4,08) (zie tabel 4.9). Respondenten geven aan dat het voor de continuïteit van de vereniging belangrijk is dat vrijwilligers aan de vereniging worden gebonden. Het bestuur kan dit doen door vrijwilligers aandacht te geven en positief te waarderen: “Waardering van vrijwilligers dient goed geregeld te worden. Het is de basis van de verenigingen die draaien op vrijwilligers”.

Bestuurders met de functie van penningmeester blijken significant (p<0,05) minder belang te hechten aan de continuïteit van de vereniging dan bestuurders met een andere functie. Dit is een klein verschil (r=0,15).

Tabel 4.9: Gemiddelde score van richtlijnen criterium continuïteit (1=helemaal niet relevant, 5=zeer relevant)

Richtlijn		Gemiddelde score (SD)
1)	Het bestuur dient zich in te zetten voor ledenwerving.	4,08 (0,74)
2)	Het bestuur dient zich in te zetten voor ledenbehoud.	4,24 (0,61)

SD, standaarddeviatie

Rechtmatigheid

Dat bestuurders handelen in overeenstemming met wettelijke regels wordt door bestuurders van sportverenigingen zeer relevant geacht (gemiddelde somscore=4,15). Hierbij wordt het belangrijker geacht dat bestuurders relevante wettelijke regels niet overtreden (gemiddelde score=3,96) dan dat ze kennis hebben van relevante wettelijke regels (gemiddelde score=3,96) (zie tabel 4.10). Respondenten geven hierbij aan dat het soms lastig is om kennis te vergaren over relevante wettelijke regels, met name als het gaat om het aanvragen van subsidie of het (laten) bouwen van een nieuwe accommodatie.

Bestuurders van een grote of zeer grote vereniging blijken significant (p<0,05) meer waarde te hechten aan rechtmatigheid dan bestuurders van een kleine of medium vereniging. Het verschil is echter klein (r=0,15).

Tabel 4.10: Gemiddelde score van richtlijnen criterium rechtmatigheid (1=helemaal niet relevant, 5=zeer relevant)

Richtlijn		Gemiddelde score (SD)
1)	Bestuurders dienen relevante wettelijke regels niet te overtreden.	4,33 (0,57)
2)	Bestuurders dienen kennis te hebben van relevante wettelijke regels.	3,96 (0,59)

SD, standaarddeviatie

Democratie

Een open en gelijke toegang van leden tot het bepalen van de richting en leiding van de sportvereniging wordt door bestuurders van sportverenigingen zeer relevant geacht (gemiddelde somscore=4,07). Bij democratie wordt met name van belang geacht dat het bestuur minstens eenmaal per jaar een ALV dient te houden (gemiddelde score=4,45) en het bestuur regelmatig bijeen dient te komen (gemiddelde score=4,44) (zie tabel 4.11). Dat het bestuur een limiet aan de zittingstermijn van bestuurders dient te stellen wordt het minst relevant geacht (gemiddelde score=3,39).

Bij het belang van democratie vallen een paar verschillen op. Bestuurders die actief zijn bij een turn/gymnastiekvereniging blijken democratie significant (p<0,05) belangrijker te vinden dan bestuurders die actief zijn in andere takken van sport. Ook bestuurders bij grote en zeer grote verenigingen scoren significant (p<0,01) hoger dan bestuurders die actief zijn bij een medium of kleine vereniging. Ten slotte hechten bestuurders van een vereniging met een eigen accommodatie

significant (p<0,05) meer waarde aan democratie dan bestuurders van verenigingen die geen eigen accommodatie hebben. Echter, deze verschillen zijn klein (r=0,14, r=0,18 en r=0,14).

Tabel 4.11: Gemiddelde score van richtlijnen criterium democratie (1=helemaal niet relevant, 5=zeer relevant)

Richtlijn		Gemiddelde score (SD)
1)	Het bestuur dient minstens eenmaal per jaar een ALV te houden.	4,45 (0,60)
2)	Het bestuur dient regelmatig bijeen te komen	4,44 (0,59)
3)	Bestuurders dienen te worden benoemd aan de hand van de stemming van de ALV.	4,24 (0,77)
4)	Beleid van het bestuur dient in stemming te worden gebracht tijdens de ALV.	3,97 (0,89)
5)	Het bestuur dient een minimale aanwezigheidsvereiste te hanteren bij stemmingen van het bestuur.	3,85 (0,91)
6)	Het bestuur dient een minimale aanwezigheidsvereiste te hanteren bij stemmingen van de ALV.	3,42 (1,05)
7)	Het bestuur dient een limiet aan de zittingstermijn van bestuurders te stellen.	3,39 (1,06)

SD, standaarddeviatie

Verantwoording

Dat het bestuur van de sportvereniging per functie verantwoordelijkheden definieert en rekenschap hierover aflegt, wordt door bestuurders van sportverenigingen zeer relevant geacht (gemiddelde somscore=4,03). Hierbij is het met name van belang dat het bestuur de financiële resultaten jaarlijks evalueert (gemiddelde score=4,37) (zie tabel 4.12). Hoewel binnen dit criterium het opstellen van een taakafbakening per bestuursfunctie het minst van belang wordt geacht (gemiddelde score=3,88), geven verschillende respondenten juist aan dat ze behoefte hebben aan het beter afbakenen van taken en dat “een duidelijke functieomschrijving inclusief verantwoordelijkheden” van belang is voor het besturen van een sportvereniging.

Bestuurders van een grote of zeer grote vereniging vinden verantwoording significant (p<0,001) belangrijker dan bestuurders van een kleine of medium vereniging. En bestuurders van verenigingen in stedelijk gebied hechten significant (p<0,05) meer belang aan verantwoording dan bestuurders van verenigingen in niet-stedelijk gebied. Beide verschillen zijn klein (r=0,27 en r=0,15).

Tabel 4.12: Gemiddelde score van richtlijnen criterium verantwoording (1=helemaal niet relevant, 5=zeer relevant)

Richtlijn		gemiddelde score (SD)
1)	Het bestuur dient de financiële resultaten ten opzichte van het budget jaarlijks te evalueren.	4,37 (0,51)
2)	Het bestuur dient bestuurlijke beslissingen tijdens de ALV uit te leggen.	4,02 (0,76)
3)	Het bestuur dient de werking en resultaten van het bestuur, bestuurders en commissies jaarlijks te evalueren.	4,01 (0,58)
4)	Het bestuur dient bevoegdheden van bestuursleden te formaliseren.	3,94 (0,64)
5)	Het bestuur dient procedures te hebben voor het afhandelen van klachten.	3,93 (0,68)
6)	Het bestuur dient per bestuursfunctie een taakafbakening op te stellen.	3,88 (0,75)

SD, standaarddeviatie

Effectiviteit en efficiëntie

Dat het bestuur zorgt dat vooraf opgestelde doelen van het beleid worden bereikt en financiële middelen en menskracht optimaal worden ingezet voor het bereiken van de doelen, wordt door bestuurders van sportverenigingen zeer van belang geacht (gemiddelde somscore=4,00). Hierbij is het met name van belang dat het bestuur jaarlijks een passende financiële begroting opstelt (gemiddelde score=4,42) (zie tabel 4.13).

Bestuurders die actief zijn als secretaris hechten significant (p<0,05) minder belang aan effectiviteit en efficiëntie. En bestuurders die actief zijn bij een kleine of medium vereniging vinden

effectiviteit en efficiëntie significant (p<0,001) minder belangrijk dan bestuurders bij grote of zeer grote verenigingen. Beide verschillen zijn klein (r=0,14 en r=0,23).

Tabel 4.13: Gemiddelde score van richtlijnen criterium effectiviteit en efficiëntie (1=helemaal niet relevant, 5=zeer relevant)

Richtlijn		Gemiddelde score (SD)
1)	Het bestuur dient jaarlijks een passende financiële begroting op te stellen.	4,42 (0,60)
2)	Het bestuur dient bij het opstellen van beleid rekening houden met externe uitdagingen en mogelijkheden.	4,10 (0,64)
3)	Het bestuur dient een missie en een visie op te stellen.	4,08 (0,66)
4)	Het bestuur dient een meerjarenbeleidsplan op te stellen.	3,96 (0,77)
5)	Het bestuur dient jaarlijkse doelen en werkplannen op te stellen.	3,87 (0,73)

SD, standaarddeviatie

Bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering

Dat het bestuur de vereniging dient te beschermen tegen slecht beleid en onbehoorlijk bestuur door het afsluiten van een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering, wordt door bestuurders van sportverenigingen relevant geacht (gemiddelde score=3,91) (zie tabel 4.14). Bestuurders van een turn/gymnastiekvereniging hechten significant (p<0,05) meer belang aan het afsluiten van een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering dan bestuurders bij een andere vereniging. Dit is een klein verschil (r=0,17).

Tabel 4.14: Gemiddelde score van richtlijn criterium BA-verzekering (1=helemaal niet relevant, 5=zeer relevant)

Richtlijn		Gemiddelde score (SD)
1)	Het bestuur dient een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering af te sluiten.	3,91 (0,85)

SD, standaarddeviatie

Bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze

Dat het bestuur uit een ideale samenstelling bestaat, beschikt over specifieke vaardigheden en een specifieke en systematische werkwijze hanteert, wordt door bestuurders van sportverenigingen relevant geacht (gemiddelde somscore=3,89). Hierbij hechten bestuurders van sportverenigingen het meeste belang aan de aanwezigheid van een voorzitter in het bestuur (gemiddelde score=4,37) en het minste belang wordt gehecht aan verwante of samenwonende bestuursleden (gemiddelde score=3,13) (zie tabel 4.15). Echter, hier dient met realiteitsvragen rekening te worden gehouden. Respondenten geven aan dat ze met vrijwilligers te maken hebben en dat daardoor niet te veel eisen aan de capaciteiten van bestuurders gesteld kunnen worden. “Het zijn vrijwilligers en niet professionals”. Bovendien geven respondenten aan dat bestuurders met betrokkenheid al een heel eind komen. “Bestuurders moeten liefde hebben voor de sport die door de vereniging wordt beoefend”.

Bestuurders met de functie van secretaris blijken significant (p<0,001) minder belang te hechten aan bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze dan bestuurders die een andere functie bekleden. Dit is een klein verschil (r=0,21). Ook hechten bestuurders van een kleine of medium vereniging significant (p<0,01) minder belang aan bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze dan bestuurders van een grote of zeer grote vereniging. Tevens blijken bestuurders van een vereniging zonder eigen accommodatie minder belang te hechten aan bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze dan bestuurders van een vereniging met een eigen accommodatie. Deze verschillen zijn ook klein (r=0,19 en r=0,16).

Tabel 4.15: Gemiddelde score van richtlijnen criterium bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze (1=helemaal niet relevant, 5=zeer relevant)

	Richtlijn	Gemiddelde score (SD)
1)	Het bestuur dient een voorzitter te hebben.	4,37 (0,59)
2)	Bestuursleden dienen te kunnen handelen in het belang van de vereniging.	4,34 (0,50)
3)	Bestuursleden dienen bestuurlijke eenheid uit te stralen.	4,19 (0,60)
4)	Het bestuur dient uit diverse personen, met een mix aan vaardigheden te bestaan.	4,15 (0,58)
5)	Bestuursleden dienen te kunnen verbinden binnen de club.	4,12 (0,55)
6)	Bestuursleden dienen sociale vaardigheden te bezitten.	4,09 (0,66)
7)	Het bestuur dient de notulen van bestuursvergaderingen op te stellen en goed te laten keuren door de bestuursleden.	4,01 (0,70)
8)	Er dient een minimum en maximum aan het aantal bestuursleden te worden gesteld.	3,99 (0,68)
9)	Het bestuur dient de agenda van bestuursvergaderingen vooraf vast te stellen.	3,98 (0,66)
10)	Het bestuur dient nieuwe bestuursleden een introductie te bieden.	3,97 (0,58)
11)	Bestuursleden dienen strategische vaardigheden te bezitten.	3,95 (0,63)
12)	Bestuursleden dienen niet tegelijkertijd met hun functie te stoppen.	3,75 (0,95)
13)	Bestuursleden dienen om te kunnen gaan met social media.	3,58 (0,78)
14)	Bestuursleden dienen marketinggericht te kunnen denken.	3,53 (0,75)
15)	Het bestuur dient samengesteld te worden op basis van de competenties van de vrijwilligers in kwestie en niet op basis van een traditioneel verenigingsprofiel bestaande uit voorzitter, secretaris en penningmeester.	3,51 (0,92)
16)	Het bestuur dient vergader- en beslisprotocollen voor bestuursvergaderingen op te stellen.	3,47 (0,82)
17)	De voorzitter van het bestuur dient te worden gekozen door het bestuur.	3,29 (1,12)
18)	Bestuursleden dienen niet verwant of samenwonend te zijn.	3,13 (1,07)

SD, standaarddeviatie

Consensusoriëntatie

Het creëren van draagvlak binnen de sportvereniging over toekomstige besluiten door het betrekken van leden en/of bestuurders bij te nemen besluiten, wordt door bestuurders van sportverenigingen relevant geacht (gemiddelde somscore=3,86). Respondenten geven aan dat het creëren van draagvlak erg belangrijk is, “het bestuur moet gedragen worden door de vereniging, dat is belangrijker dan alle regelgeving” en “besturen is met name ook werken aan dat draagvlak, die vrijwilligerscultuur”. Hierbij is het met name van belang dat het bestuur draagvlak dient te bouwen binnen de vereniging voorgaande aan het nemen van belangrijke beslissingen (gemiddelde score=4,11) (zie tabel 4.16).

Bestuurders van een vereniging met een eigen accommodatie hechten significant ($p<0,05$) meer belang aan consensus dan bestuurders van een vereniging die niet over een eigen accommodatie beschikken. Dit is een klein verschil ($r=0,17$).

Tabel 4.16: Gemiddelde score van richtlijnen criterium consensusoriëntatie (1=helemaal niet relevant, 5=zeer relevant)

	Richtlijn	Gemiddelde score (SD)
1)	Het bestuur dient draagvlak binnen de vereniging te bouwen voorgaande aan het nemen van belangrijke beslissingen.	4,11 (0,71)
2)	Het bestuur dient tijdens bestuursvergaderingen te streven naar consensus.	3,94 (0,68)
3)	Het bestuur dient tijdens de ALV te streven naar consensus.	3,77 (0,72)

SD, standaarddeviatie

Transparantie

Een open uitwisseling van informatie door het bestuur van de sportvereniging over de beoogde richting en het functioneren van de sportvereniging, wordt door bestuurders van sportverenigingen relevent geacht (gemiddelde somscore=3,78). Hierbij is het met name belangrijk dat de agenda en notulen van de ALV worden gepubliceerd (gemiddelde score=4,19) (zie tabel 4.17). Dat externe

rapporten en rapporten van commissies van de vereniging worden gepubliceerd wordt hierbij minder van belang geacht (gemiddelde score=3,21).

Er bestaan verschillende significante verschillen tussen bestuurders die belang hechten aan dit criterium. Bestuurders die actief zijn bij een tennisvereniging hechten significant (p<0,05) meer en bestuurders die actief zijn bij een gymnastiek/turnvereniging significant (p<0,05) minder belang aan transparantie dan bestuurders die actief zijn bij andere sportverenigingen. Beide verschillen zijn klein (beide r=0,14). Bestuurders bij een grote of zeer grote vereniging vinden transparantie significant (p<0,01) belangrijker dan bestuurders van een kleine of medium sportvereniging. Tot slot vinden bestuurders van sportverenigingen in stedelijk gebied transparantie significant (p<0,05) belangrijker dan bestuurders van sportverenigingen in niet-stedelijk gebied. Ook hier zijn de verschillen klein (r=0,18 en r=0,19).

Tabel 4.17: Gemiddelde score van richtlijnen criterium transparantie (1=helemaal niet relevant, 5=zeer relevant)

Richtlijn		Gemiddelde score (SD)
1)	Het bestuur dient de agenda en notulen van de ALV te publiceren.	4,19 (0,74)
2)	Het bestuur dient statuten, regels, organigrammen en doelstellingen van de vereniging te publiceren.	4,06 (0,75)
3)	Het bestuur dient het jaarverslag van de vereniging te publiceren.	3,91 (0,83)
4)	Het bestuur dient contactgegevens van de bestuurders te publiceren.	3,88 (0,82)
5)	Het bestuur dient regelingen betreft bezoldiging en vergoedingen van bestuursleden en vrijwilligers te publiceren.	3,42 (0,96)
6)	Het bestuur dient externe rapporten en rapporten van commissies van de vereniging te publiceren.	3,21 (0,93)

SD, standaarddeviatie

Solidariteit

Dat het bestuur verantwoordelijkheid toont naar de bredere maatschappij en het milieu, wordt door bestuurders van sportverenigingen relevant geacht (gemiddelde somscore=3,71). Hierbij is het met name van belang dat het bestuur gelijkheid, eerlijkheid en diversiteit in de sport en de vereniging promoot (gemiddelde score=4.25) (zie tabel 4.18). Bij dit criterium kan een nieuwe richtlijn worden toegevoegd. Respondenten geven aan dat het voor besturen ook belangrijk is om zich in te zetten voor het toegankelijk maken van sporten voor specifieke doelgroepen met beperkingen. “Doelgroep aangepast sporten is bij ons uitermate belangrijk” en “aandachtspunten voor specifieke doelgroepen met beperkingen binnen de vereniging (fysiek, cognitief): welke aanpassingen zijn er nodig/te doen om iedereen zoveel mogelijk deel te laten nemen?”.

Bestuurders van grote of zeer grote verenigingen hechten significant (p<0,001) meer belang aan solidariteit dan bestuurders van kleine en medium sportverenigingen. Bovendien blijkt dat bestuurders van verenigingen die beschikken over een eigen accommodatie solidariteit significant (p<0,03) belangrijker vinden dan bestuurders van een vereniging zonder eigen accommodatie. Beide verschillen zijn klein (r=0,23 en r=0,15).

Tabel 4.18: Gemiddelde score van richtlijnen criterium solidariteit (1=helemaal niet relevant, 5=zeer relevant)

Richtlijn		Gemiddelde score (SD)
1)	Het bestuur dient gelijkheid, eerlijkheid en diversiteit in de sport en de vereniging te promoten (bv beleid tegen geweld/anti-doping/fair play/matchfixing).	4,25 (0,69)
2)	Het bestuur dient zich in te zetten voor het stimuleren van mensen om te gaan sporten.	3,91 (0,80
3)	Het bestuur dient bij het bepalen van beleid rekening te houden met negatieve milieueffecten.	3,54 (0,81)
4)	Het bestuur dient zich in te zetten bij het verbeteren van de gezondheid van leden.	3,51 (0,84)
5)	Het bestuur dient betrokken te zijn bij het helpen van andere sportorganisaties.	3,33 (0,80)

SD, standaarddeviatie

Integriteit

Dat bestuurders handelen volgens de normen van de sportvereniging, wordt door bestuurders van sportverenigingen relevant geacht (gemiddelde somscore=3,60). Hierbij wordt het meest van belang geacht dat het bestuur regels omtrent declaratie en vergoeding voor bestuursleden opstelt (gemiddelde score=3,83) (zie tabel 4.19). Bij dit criterium kan een richtlijn worden toegevoegd. Respondenten geven aan dat het voor goed bestuur van de sportvereniging van belang is dat het bestuur protocollen omtrent grensoverschrijdend gedrag heeft. “Het bestuur dient ook een reglement te hebben voor het voorkomen dan wel aanpakken van grensoverschrijdend gedrag en van seksuele intimidatie” en “het hebben van een vertrouwenspersoon binnen de vereniging”.

Tabel 4.19: Gemiddelde score van richtlijnen criterium integriteit (1=helemaal niet relevant, 5=zeer relevant)

Richtlijn		Gemiddelde score (SD)
1)	Het bestuur dient regels omtrent declaratie en vergoeding voor bestuursleden op te stellen.	3,83 (0,72)
2)	Het bestuur dient regels omtrent het handelen met vertrouwelijke en geheime informatie voor bestuursleden op te stellen.	3,77 (0,80)
3)	Het bestuur dient een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) voor bestuursleden en vrijwilligers aan te vragen.	3,71 (1,00)
4)	Het bestuur dient een gedragscode voor bestuursleden op te stellen.	3,60 (0,78)
5)	Het bestuur dient regels omtrent belangenverstrengeling voor bestuursleden op te stellen.	3,55 (0,78)
6)	Het bestuur dient regels omtrent het krijgen van geschenken voor bestuursleden op te stellen.	3,30 (0,82)

SD, standaarddeviatie

Checks & balances

Dat het bestuur gebruikt maakt van controlemechanismen, wordt door bestuurders van sportverenigingen relevant geacht (gemiddelde somscore=3,49). Op de indicatoren binnen dit criterium bestaan echter verschillen. Dat het bestuur statuten dient op te stellen en zich daar aan dient te houden (gemiddelde score=4,27) en dat het bestuur een interne kascontrolecommissie dient aan te stellen worden zeer relevant geacht (gemiddelde score=4,27) (zie tabel 4.20). Dat het bestuur een onafhankelijk orgaan dient te hebben aangesteld dat controleert op integriteitsschending, wordt daarentegen niet van belang geacht (gemiddelde score=3,00) en dat het bestuur extern dient te worden gecontroleerd wordt nauwelijks belangrijk gevonden (gemiddelde score=3,09). Betreft het aanstellen van een kascontrolecommissie geven respondenten aan dat dit niet door het bestuur dient te worden gedaan, maar door de ALV. “Kascontrole moet niet vanuit het bestuur komen, dit moet vanuit de ALV komen!”. Bestuurders van een grote of zeer grote vereniging blijken significant ($p<0,01$) meer belang te hechten aan checks & balances dan bestuurders van een kleine of medium vereniging. Dit verschil is klein ($r=0,21$).

Tabel 4.20: Gemiddelde score van richtlijnen criterium checks & balances (1=helemaal niet relevant, 5=zeer relevant)

Richtlijn		Gemiddelde score (SD)
1)	Het bestuur dient statuten op te stellen en zich daar aan te houden.	4,27 (0,52)
2)	Het bestuur dient een interne kascontrolecommissie aan te stellen.	4,27 (0,65)
3)	Het bestuur dient procedures op te stellen inzake het aftreden van bestuurders.	3,72 (0,80)
4)	Het bestuur dient procedures op te stellen die voorschrijven dat meerdere onafhankelijke handtekeningen nodig zijn voor het doen van betalingen.	3,32 (0,97)
5)	Het bestuur dient extern te worden gecontroleerd.	3,09 (1,01)
6)	Het bestuur dient een onafhankelijk orgaan te hebben aangesteld die controleert op integriteitsschendingen.	**3,00 (0,89)**

SD, standaarddeviatie

Inclusiviteit

Dat de samenstelling van het bestuur van de sportvereniging een divers scala aan betrokkenen van de sportvereniging representeert, wordt door bestuurders van sportverenigingen relevant geacht (gemiddelde somscore=3,47). Echter, bestuurders van met name kleine verenigingen geven aan dat bij dit criterium rekening dient te worden gehouden met realiteitsvragen. “Diversiteit in het bestuur is ons uitgangspunt, maar in de praktijk mag je allang blij zijn als iemand zich aanmeldt als vrijwillig bestuurslid” en “bij een kleine vereniging is het stellen van eisen als etnische diversiteit etc. een doel te ver”. Dat het bestuur uit bestuurders met een verschillende etnische achtergrond dient te bestaan wordt dan ook door bestuurders van sportverenigingen niet relevant geacht (gemiddelde score=2,94) (zie tabel 4.21).

Tabel 4.21: Gemiddelde score van richtlijnen criterium inclusiviteit (1=helemaal niet relevant, 5=zeer relevant)

Richtlijn		Gemiddelde score (SD)
1)	Het bestuur dient uit zowel mannen als vrouwen te bestaan.	3,85 (0,81)
2)	Het bestuur dient uit bestuurders met verschillende leeftijden te bestaan.	3,81 (0,78)
3)	Het bestuur dient uit bestuurders met verschillende opleidingsniveaus te bestaan.	3,26 (0,90)
4)	Het bestuur dient uit bestuurders met verschillende etnische achtergronden te bestaan.	**2,94** (0,81)

SD, standaarddeviatie

Kortom, alle criteria geïdentificeerd in dit onderzoek worden door bestuurders van sportverenigingen relevant geacht voor het goed besturen van de sportvereniging, waarbij de criteria *continuïteit, rechtmatigheid, democratie, verantwoording* en *effectiviteit en efficiëntie* het meest van belang worden geacht. Alle criteria blijken door bestuurders van sportverenigingen breed gedragen te worden. Er zijn geen grote verschillen te zien in relevantie van criteria tussen verschillende groepen van bestuurders. Wel valt op dat bestuurders van grote verenigingen, die beschikken over een eigen accommodatie en in stedelijk gebied zijn gelegen stelselmatig meer waarde hechten aan criteria van goed bestuur dan bestuurders van kleine verenigingen, zonder eigen accommodatie en in niet-stedelijk gebied gelegen. Hoewel deze verschillen klein zijn, lijkt dit erop te wijzen dat goed bestuur in lichte mate belangrijker wordt gevonden naarmate het niveau van professionaliteit van de vereniging stijgt.

4.3.4 Vormgeving van het instrument

88% van de respondenten geeft aan dat een instrument gericht op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit het beste vrijwillig van karakter kan zijn. De dominante argumentatie is hierbij dat bestuurders niet op nog meer regels zitten te wachten, “niet nog meer regeltjes, protocollen en dergelijke” en dat extra regels het bestuurders van sportverenigingen onnodig moeilijk maakt. “Veel extra zaken en

verplichtingen maken het alleen maar moeilijker om mensen te vinden die deze taken willen uitvoeren" en "als je heel hoge eisen gaat stellen, schrikt dat mensen af om verantwoordelijkheid te willen nemen". Mensen die de voorkeur aan een vrijwillig karakter geven, geven aan dat het meest geschikte instrument gericht op het verbeteren van het bestuur van de sportvereniging uitleg van goede voorbeelden van andere sportverenigingen is (18,0%), een lijst van criteria (17,7%) en richtlijnen die geheel op vrijwillige basis ingevoerd kunnen worden (17,1%) (zie tabel 4.22).

Respondenten geven aan dat het delen van goede voorbeelden van andere sportverenigingen voor bestuurders het meest leerzaam is, "naar andere verenigingen kijken zodat je dezelfde fouten niet hoeft te maken" en "goede voorbeelden kunnen een inspiratie zijn om zelf dingen aan te passen". "De informatiedagen waarbij ik tot nu toe ben geweest vind ik persoonlijk tegenvallen. Het enige waar ik wat van opgestoken heb, is in de pauze praten met mensen van andere verenigingen." Ook geven respondenten aan dat een lijst van criteria waar bestuurders zichzelf op kunnen scoren nuttig is. "Lijst van criteria zal verduidelijking geven, minder wildgroei en verschillende interpretaties mogelijk" en "het is belangrijk dat bestuur ziet dat het zich kan verbeteren". Maar ook een lijst met richtlijnen die op vrijwillige basis kunnen worden ingevoerd wordt door bestuurders van sportverenigingen zeer geschikt geacht om de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen te verbeteren, "door een richtlijn te volgen, zie je minder snel iets over het hoofd".

12% van de respondenten geeft de voorkeur aan een instrument met een verplichtend karakter. De dominante argumentatie is dat het anders niet werkt, "als het vrijwillig gebeurt, wordt het waarschijnlijk vergeten of niet gedaan" en "als iets geheel vrijwillig is, ben ik bang dat dit door de meeste clubs niet gebruikt gaat worden". "De clubs die niet willen zijn vaak de clubs die het meest kunnen worden geholpen". Respondenten die iets verplichtends willen, geven aan dat de meest geschikte instrumenten een lijst van criteria (18,0%), persoonlijke begeleiding (14,1%) en uitleg van goede voorbeelden (12,8%) zijn. Opvallend is dat, net als respondenten die de voorkeur geven aan een vrijblijvend instrument, de respondenten die voorkeur geven aan een verplichtend instrument een lijst van criteria en uitleg van goede voorbeelden de meest geschikte instrumenten achten. Persoonlijk onderwijs wordt door respondenten die de voorkeur geven aan een verplichtend instrument ook geschikt geacht, "hetgeen wat in een richtlijn staat is niet altijd duidelijk, fysiek onderwijs zou ervoor kunnen zorgen dat opgestelde richtlijnen ook optimaal gebruikt kunnen worden".

Tabel 4.22: Meest geschikte vormgeving van een instrument

	Totaal (N=209)	**Vrijwillig (N=183)**	**Verplichtend (N=26)**
Uitleg van goede voorbeelden van andere sportverenigingen	**18,2%**	**18,0%**	12,8%
Lijst van criteria waar bestuur zichzelf op kan beoordelen	17,7%	17,7%	**18,0%**
Richtlijnen op geheel vrijwillige basis	15.6%	17,1%	5,1%
Online voorlichting	11,1%	11,2%	10,3%
Richtlijnen gekoppeld aan subsidie	10,6%	10,5%	11,5%
Persoonlijke begeleiding	8,7%	7,9%	14,1%
Fysiek onderwijs aan bestuurders	6,6%	5,9%	11,5%
Informatievideo met tips	6,0%	6,3%	3,9%
Richtlijnen met het 'pas toe of leg uit'-principe	4,0%	3,3%	9,0%
Anders	1,6%	1,3%	3,9%

Daarnaast geven respondenten twee belangrijke elementen aan waar een instrument gericht op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen aan zou moeten voldoen. Het zou gericht moeten zijn op maatwerk, “maatwerk is noodzakelijk. Bestuurscapaciteit is schaars dus men moet prioriteiten maken en focussen op datgene wat nu nodig is”. En tot slot geven respondenten aan dat een instrument alleen nut heeft als het de vereniging niets of nauwelijks iets kost, “we zijn een kleine vereniging met weinig financiële middelen, dus zo eenvoudig en goedkoop mogelijk”.

Kortom, de instrumenten die volgens bestuurders van sportverenigingen het meest geschikt zijn om de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen te verbeteren, zijn uitleg van goede voorbeelden van andere sportverenigingen en een lijst van criteria van goed bestuur waar bestuurders zichzelf op kunnen scoren. Bestuurders geven de voorkeur aan een vrijblijvend instrument met een informatief karakter waarbij met name samenwerking tussen verschillende verenigingen plaatsvindt. Ook is het van belang dat het instrument gericht is op maatwerk en niet of nauwelijks financiële eisen stelt aan de vereniging.

4.3.5 Conclusie

Aan de hand van de mening van 263 bestuurders van sportverenigingen met verschillende functies, die actief zijn in verschillende takken van sport en bij verenigingen met verschillende groottes en accommodaties blijkt, ondanks een positieve waardering van de kwaliteit van het bestuur, een nieuw instrument gericht op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen wenselijk te zijn. Slechts de helft van de bestuurders geeft aan dat ze bestuurlijke ondersteuning ontvangt, waarvan ongeveer de helft vindt dat het niet geheel passend en voldoende is voor het optimaal leiden van de sportvereniging. Dit lijkt in contrast te staan met de mening van sportbonden. Hoewel sportbonden aangeven lang niet alle sportverenigingen met hun maatregelen te bereiken, worden deze maatregelen volgens sportbonden door sportverenigingen wel voornamelijk positief gewaardeerd, waardoor zij een nieuw instrument gericht op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen niet zonder meer wenselijk achten. Bovendien geven sportbonden aan dat een instrument gericht op alle sportverenigingen lastig te ontwikkelen is, omdat het per sportvereniging verschilt wat goed bestuur inhoudt.

Echter, hoewel goed bestuur in lichte mate belangrijker lijkt te worden gevonden naarmate het niveau van professionaliteit van de vereniging stijgt, zijn op basis van de survey geen grote verschillen in relevante criteria van goed bestuur te zien tussen verschillende groepen van bestuurders. Alle criteria geïdentificeerd in dit onderzoek worden door bestuurders van sportverenigingen relevant geacht voor het goed besturen van de sportvereniging, waarbij de criteria *continuïteit, rechtmatigheid, democratie, verantwoording* en *effectiviteit en efficiëntie* het meest van belang worden geacht. Opvallend hierbij is dat het criterium continuïteit zeer relevant wordt geacht door zowel bestuurders van sportverenigingen als beleidsmedewerkers van sportbonden, terwijl dit criterium in praktijkvoorbeelden van Good Governance-instrumenten in de sportsector niet voorkomt. Dit lijkt erop te duiden dat dit criterium van belang is specifiek voor de Nederlandse context van de sportvereniging. Bovendien blijkt uit praktijkvoorbeelden van Good Governance-instrumenten in de sportsector dat het criterium *bestuurlijke samenstelling, vaardigheden en werkwijze* erg van belang wordt geacht. Hoewel dit ook een criterium is dat door sportbonden en bestuurders van sportverenigingen van belang wordt

geacht, blijkt uit zowel de interviews als de survey dat met dit criterium rekening dient te worden gehouden met realiteitsvragen voor de context van de sportvereniging. Sportverenigingen hebben met vrijwilligers te maken, waardoor niet dezelfde eisen kunnen worden gesteld aan de capaciteiten van de bestuurder. Uit de survey blijkt dat aandacht voor de context ook geldt voor het criterium van *inclusiviteit*, waarbij bestuurders aangeven dat etnische diversiteit een brug te ver is voor de sportvereniging.

Een instrument gericht op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit is volgens bestuurders van sportverenigingen idealiter vrijwillig van aard en bestaat uit uitleg van goede voorbeelden van andere sportverenigingen en een lijst van criteria waar bestuurders zichzelf op kunnen scoren. Verder blijkt uit de survey dat een instrument gericht dient te zijn op maatwerk en niet te hoge financiële eisen stelt aan sportverenigingen. Dit lijkt overeen te komen met wat sportbonden in een succesvol instrument voor ogen zien. Zij stellen dat het opstellen van verplichtende richtlijnen, zoals in een Governance code, niet zal werken. Een instrument dient lokaal beschikbaar te zijn, uit een persoonlijke aanpak en opvolging te bestaan, eigentijds te zijn en gericht te zijn op een bredere groep dan een individuele bestuurder alleen. Dit lijkt echter in contrast te staan met het dominante mechanisme van Good Governance-instrumenten in de sportsector. Daar zijn veelal bestuurlijke richtlijnen opgesteld die verplichtend zijn voor het verkrijgen van subsidie. Dit lijkt voor sportverenigingen niet het meest geschikte instrument te zijn.

Doordat de criteria van goed bestuur breed gedragen worden door bestuurders van sportverenigingen, lijkt een instrument te kunnen worden gevormd op basis van een sportgenerieke basis, namelijk de criteria van goed bestuur geïdentificeerd in dit onderzoek. Echter, tegelijkertijd blijkt uit de survey dat een instrument gericht dient te zijn op maatwerk. Hoewel dit een paradox lijkt, is dit niet het geval. Maatwerk is niet gewenst voor de criteria waar een instrument op gericht dient te zijn. Dit zijn voor alle sportverenigingen dezelfde criteria. Maatwerk is vereist voor implementatie van de criteria in de praktijk. Daar moet bij de ontwikkeling van een instrument rekening mee worden gehouden. Dit lost het schijnbare spanningsveld geïdentificeerd in de interviews tussen sportbonden die een sportgenieriek instrument voor ogen zien en sportbonden die maatwerk voor ogen zien, op.

H5 Conclusie, aanbevelingen en discussie

Dit laatste hoofdstuk vormt de conclusie, aanbevelingen en discussie van het onderzoek. Ten eerste wordt aan de hand van de deelvragen een antwoord op de hoofdvraag geformuleerd, waarbij het voorstel tot ontwerp van een instrument waarmee de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen kan worden verbeterd, wordt weergegeven (5.1). Daarna worden op basis van de conclusies van dit onderzoek aanbevelingen voor NOC*NSF en vervolgonderzoek gegeven (5.2). Het hoofdstuk eindigt met een kritische reflectie op de bevindingen voortgebracht in dit onderzoek (5.3).

5.1 Conclusie

De doelstelling van dit onderzoek is om tot een ontwerp van een Good Governance-instrument voor de sportvereniging te komen. Onderzocht is daarom uit welke elementen een Good Governance-instrument voor de sportvereniging dient te bestaan om Good Governance binnen sportverenigingen te verbeteren. Wat deze elementen zijn, is in kaart gebracht aan de hand van vier deelvragen die in dit onderzoek centraal stonden. Hieronder volgt een korte beschrijving van de antwoorden op de deelvragen, waarna de centrale vraagstelling wordt beantwoord en het voorstel tot ontwerp van een instrument gericht op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen wordt gepresenteerd.

*Deelvraag 1: Wat zijn volgens de huidige literatuur belangrijke elementen van een Good Governance-instrument voor de sportvereniging**?***

In de literatuur ontbreekt theorie over wat van belang is voor goed bestuur van sportverenigingen. Aan de hand van verschillende auteurs die dimensies van Good Governance hebben onderscheiden voor organisaties in het openbaar bestuur, internationale sportorganisaties, nationale sportorganisatie en amateursportorganisaties zijn tien criteria van goed bestuur geïdentificeerd waar een instrument op dient te zijn gericht. Deze criteria kunnen in vier categorieën worden gedeeld. Als eerste betreft goed bestuur het proces van besturen. Het bestuur dient *democratisch, gericht op consensus* en *transparant* te opereren. Tevens dienen beslissingen genomen te worden door een divers scala aan betrokkenen (*inclusiviteit)* en dienen verantwoordelijkheden per functie duidelijk te zijn (*verantwoording)*. Ten tweede betreft goed bestuur het beleid van de organisatie. Een bestuur dient *effectief en efficiënt* te opereren, maar tegelijkertijd ook rekening te houden met bredere maatschappelijke doelen (*solidariteit)*. Het derde aspect bevat het handelen van de individuele bestuurder. Een bestuurder dient zich te houden aan de *regels van de wet* en *integer* te zijn. De laatste categorie betreft het toezicht dat op het bestuur wordt gehouden. Het bestuur dient te zorgen voor voldoende *checks & balances.*

Ten slotte blijkt uit de literatuur dat het voor het waarborgen of verbeteren van criteria van goed bestuur van belang is dat een instrument wordt ontwikkeld dat zowel *flexibel* is, omdat sportverenigingen divers zijn en met verschillende pijnpunten te maken hebben, maar ook in staat is tot het voldoende *bieden van sturing*, zodat verenigingen de gewenste richting op gaan.

Deelvraag 2: Wat zijn volgens nationale en internationale praktijkvoorbeelden van Good Governance-instrumenten in de sportsector belangrijke elementen van een Good Governance-instrument voor de sportvereniging?

Op basis van een meta-analyse van zeven nationale en internationale Good Governance-instrumenten in de sport, blijkt dat de tien in de literatuur geïdentificeerde criteria van goed bestuur relevant worden geacht voor de sportsector, maar niet toereikend zijn. Sportorganisaties hebben in de praktijk met een elfde en twaalfde criterium van goed bestuur te maken en deze lijken voor sportverenigingen ook van belang te zijn. Ten eerste is het voor besturen van sportorganisaties belangrijk dat besturen een juiste *bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze* hebben. Waarbij van belang is dat bestuurlijke richtlijnen niet te veel eisen stellen aan de vrijwillige bestuurder. Ten tweede wordt het van belang geacht dat besturen *een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering afsluiten* zodat bestuurder en vereniging worden beschermd bij geleden vermogensschade.

Bovendien blijkt uit de meta-analyse dat instrumenten gericht op het verbeteren van het bestuur van sportorganisaties anders kunnen worden vormgegeven dan in de literatuur is geïdentificeerd. Ten eerste kunnen bestuurlijke *richtlijnen worden gekoppeld aan de uitkering van subsidie*. Ten tweede kunnen bestuurlijke richtlijnen worden verwerkt in de vorm van *een online zelfbeoordeling met of zonder actieplan*. Daarnaast kunnen bestuurlijke richtlijnen worden begeleid door (persoonlijk) advies, uitleg, tips en goede voorbeelden van andere sportorganisaties. Ten slotte kunnen bestuurlijke richtlijnen, naast geschreven tekst, worden weergegeven door middel van een informatievideo of online modules.

Deelvraag 3: Wat zijn volgens sportbonden belangrijke elementen van een Good Governance-instrument voor de sportvereniging?

Op basis van vier interviews met beleidsmedewerkers van sportbonden op het gebied van verenigingsondersteuning blijkt voor besturen van sportverenigingen een dertiende criterium van goed bestuur te gelden. Dit is het criterium van *continuïteit*. Vanwege de veranderende maatschappij, waarbij sporten in verenigingsvorm niet meer vanzelfsprekend is, dienen besturen zich in te zetten voor het voorbestaan van de vereniging. Ook vraagt deze tijd andere bestuurlijke vaardigheden zoals marketinggericht kunnen denken, om kunnen gaan met sociale media en verbindingen kunnen leggen binnen de club. Tevens dienen bestuurlijke taken kleiner te worden aangeboden en in overeenstemming met de competenties van de vrijwilliger, zodat vrijwilligers beter kunnen worden ingezet en minder tijd hoeven te investeren waardoor de bereidheid tot participatie zal stijgen.

Bovendien blijkt uit de interviews dat de vormgeving van een instrument voor de sportvereniging uit verschillende elementen dient te bestaan om succesvol de kwaliteit van het bestuur te verbeteren. Een instrument dient *lokaal beschikbaar te zijn, uit een persoonlijke aanpak en opvolging te bestaan, eigentijds te zijn en gericht te zijn op samenwerking en een bredere groep dan een individuele bestuurder alleen.*

Deelvraag 4: Wat zijn volgens bestuurders van sportverenigingen belangrijke elementen van een Good Governance-instrument voor de sportvereniging?

Alle criteria geïdentificeerd in dit onderzoek worden door bestuurders van sportverenigingen relevant geacht voor het goed besturen van de sportvereniging. De criteria *continuïteit, rechtmatigheid, democratie, verantwoording* en *effectiviteit en efficiëntie* worden zeer relevant geacht en de criteria *bestuurdersaansprakelijkheisverzekering, bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze, consensusoriëntatie, transparantie, solidariteit, integriteit, checks & balances* en *inclusivitieit* worden relevant geacht. Deze criteria blijken door bestuurders van sportverenigingen breed gedragen te worden. Hoewel goed bestuur in lichte mate belangrijker lijkt te worden gevonden door bestuurders van grote verenigingen met een eigen accommodatie gelegen in stedelijk gebied, zijn er geen grote verschillen te zien in relevantie van criteria tussen verschillende groepen van bestuurders.

Instrumenten die het meest overeenkomen met de wensen en behoeften van bestuurders van sportverenigingen zijn *uitleg van goede voorbeelden van andere sportverenigingen* en *een lijst van criteria van goed bestuur waar bestuurders zichzelf op kunnen scoren*. Bestuurders geven voorkeur aan iets vrijblijvends met een informatief karakter waarbij met name samenwerking tussen verschillende verenigingen plaatsvindt. Ook is het van belang dat het instrument gericht is op maatwerk en niet of nauwelijks financiële eisen stelt aan de vereniging.

Vraagstelling: Uit welke elementen dient een Good Governance-instrument voor sportverenigingen te bestaan om Good Governance binnen sportverenigingen te verbeteren?

Een instrument gericht op het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen dient een generieke theoretische basis te hebben, maar tegelijkertijd gericht te zijn op maatwerk. Om de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen te waarborgen of te verbeteren dient een instrument gericht te zijn op *democratie, consensusoriëntatie, transparantie, verantwoording, inclusiviteit, effectiviteit en efficiëntie, solidariteit, rechtmatigheid, integriteit, checks & balances, bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze, bestuurdersaanprakelijkheidsverzekering* en *continuïteit.* Als bestuurders van sportverenigingen deze criteria hanteren is er sprake van goed en behoorlijk bestuur van de sportvereniging. Echter, de capaciteiten, context en organisatorisch structuur van sportverenigingen variëren sterk. Om als instrument bestuurders hulp te kunnen bieden bij het implementeren van de principes in de praktijk is maatwerk vereist. Om maatwerk te bewerkstelligen is een Governance code met statische richtlijnen niet geschikt. Een instrument dat bestaat uit een breed palet aan ondersteuningsmogelijkheden is gewenst. Op basis van dit onderzoek lijkt het meest geschikte instrument om de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen te verbeteren een online platform te zijn, waarin verschillende soorten instrumenten zijn samengevoegd. Hieronder volgt een voorstel voor de vormgeving van een dergelijk instrument.

Bestureniseeneitje.nl

Bestureniseeneitje.nl is een gesloten online platform waarbij iedere sportvereniging een gratis toegangscode krijgt. Deelname is vrijwillig. Naar verwachting zullen in beginsel gemotiveerde

bestuurders meedoen, zodat het platform kan gaan lopen en na hopelijk positieve mond-tot-mond reclame de deelname kan stijgen. Het platform bestaat uit drie kamers.

1) De kleedkamer

In de kleedkamer komen bestuurders terecht die voor het eerst het domein betreden. Hier moet het bestuur als het ware met de billen bloot. Het betreft een zelfevaluatie waarbij de criteria *democratie, consensusoriëntatie, transparantie, verantwoording, inclusiviteit, effectiviteit en efficiëntie, solidariteit, rechtmatigheid, integriteit, checks & balances, bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze, bestuurdersaanprakelijkheidsverzekering* en *continuïteit* zijn verwerkt tot een lijst met indicatoren waarop bestuurders zichzelf kunnen scoren. Op basis van de score wordt een uitslag berekend. Dit geeft inzicht in wat goed gaat en waar nog verbetering kan worden bereikt. Van de criteria waar het bestuur minder goed op scoort, wordt aangegeven waarom het voor een sportvereniging van belang kan zijn om extra in te zetten op dat criterium. Hierbij wordt de bestuurder theoretische kennis omtrent het belang van de criteria van goed bestuur bijgebracht.

2) De kantine

De kantine is het openbare gedeelte van het platform, waarbij bestuurders zich kunnen aanmelden voor een groep. Dit kan bijvoorbeeld een groep van de sportbond of gemeente zijn. Het platform bevat een rubriek met informatie afkomstig van de sportbond en gemeente in kwestie, die door sportbonden en gemeenten continu kan worden aangevuld zodat het actueel is. Tevens bevat het een rubriek waarin goede voorbeelden van andere sportverenigingen worden gedeeld, met een knop waarmee je de contactpersoon van die vereniging een vraag kunt stellen. Bestuurders kunnen hier opmerkingen plaatsen en op elkaar reageren.

3) De bestuurskamer

De bestuurskamer is het gesloten gedeelte van het platform waar alleen bestuurders van dezelfde sportvereniging toegang tot hebben. Aan de hand van de antwoorden in de kleedkamer wordt de bestuurders een stappenplan geboden voor het implementeren van de criteria waar bestuurders zichzelf laag op scoorden. Online modules met praktische info en tips worden aangeboden. In dit gesloten gedeelte is ook plaats om documenten te plaatsen waar bestuurders gezamenlijk in kunnen werken. Hier kunnen bijvoorbeeld de agenda, to-do-lijstjes en notulen van de vereniging worden geplaatst. Er kan ook een koppeling worden gemaakt met de verenigingsmail, zodat mail via de bestuurskamer kan worden bekeken. Tot slot bevat de bestuurskamer een sneltoets waarmee direct contact kan worden gezocht met de verenigingsondersteuner, de sportbond, de gemeente en de vertrouwenspersoon.

5.2 Aanbevelingen

Om het bestuur van sportverenigingen een kwalitatieve impuls te geven worden aan de hand van de bevindingen van dit onderzoek aan NOC*NSF verschillende aanbevelingen gedaan. Tevens roept dit onderzoek diverse vragen tot vervolgonderzoek op.

Aanbevelingen NOC*NSF:

1. Ontwikkel een Good Governance-instrument zoals voorgesteld in dit onderzoek. Aan de hand van dit onderzoek blijkt er onder bestuurders van sportverenigingen behoefte te zijn aan extra bestuurlijke ondersteuning.
2. Laat niet teveel tijd (minder dan twee jaar) zitten tussen dit onderzoek en ontwikkeling van een instrument. Relevante criteria van goed bestuur zijn tijdsafhankelijk. Over vijf jaar kunnen sportverenigingen met hele andere pijnpunten en behoeften te maken hebben.

Na ontwikkeling van een instrument:

3. Blijf jaarlijks met sportbonden om tafel gaan over welke uitdagingen zij zien voor het bestuur van sportverenigingen, zodat een instrument continu kan worden geüpdatet en relevant blijft.
4. Blijf jaarlijks met bestuurders van sportverenigingen om tafel gaan over welke uitdagingen zij zien voor het bestuur van sportverenigingen, zodat een instrument continu kan worden geüpdatet en relevant blijft.
5. Organiseer meer kennisuitwisseling tussen sportbonden en tussen sportverenigingen onderling. Laat relevante kennis omtrent het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen niet verloren gaan.

Aanbevelingen tot vervolgonderzoek:

1. Dit onderzoek heeft zich gericht op wat belangrijke criteria zijn van goed bestuur voor sportverenigingen. Om objectief in kaart te brengen in hoeverre bestuurlijke ondersteuning daadwerkelijk gewenst is, is onderzoek nodig naar de stand van zaken omtrent de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen. Maak van de criteria uit dit onderzoek meetbare indicatoren en onderzoek hoe verschillende sportverenigingen hier op scoren. Dit onderzoek kan eventueel vergelijkend worden gedaan in Europa. Gedacht kan worden aan een vertaling van de National Sport Govenance Observer naar een Local Sport Governance Observer.
2. Kijk naar andere sectoren. Hoe gaan andere lokale organisaties met goed bestuur om?
3. Kijk naar andere landen. Wat doen zij aan bestuurlijke ondersteuning? Vergelijkend veldonderzoek kan worden gedaan, waarbij in kaart wordt gebracht hoe andere landen omgaan met het ondersteunen van besturen van lokale (sport)organisaties.

5.3 Discussie

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat sportverenigingen unieke organisaties zijn waarvoor specifieke criteria van goed bestuur gelden. Uit de theorie zijn tien criteria gedestilleerd die naar verwachting noodzakelijk zijn voor het optimaal leiden van de sportvereniging. Na een meta-analyse van nationale en internationale voorbeelden van Good Governance-instrumenten in de sportsector, interviews met beleidsmedewerkers van sportbonden op het gebied van verengingsondersteuning en een survey afgenomen onder bestuurders van sportverenigingen, blijken deze en aanvullende criteria van goed bestuur voor sportverenigingen te gelden. Tevens blijkt dat een instrument, vanwege diverse capaciteiten, context en organisatorische structuur tussen sportverenigingen, in staat dient te zijn tot het leveren van maatwerk. Bestureniseeneitje.nl lijkt op basis van dit onderzoek het meest geschikte instrument om de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen een impuls te geven. Echter, bij deze bevindingen kunnen twee kanttekeningen worden geplaatst.

In dit onderzoek is de nadruk gelegd op een instrument dat zoveel mogelijk overeenkomt met de wensen en behoeften van bestuurders van sportverenigingen. De gedachte hierachter is dat indien een instrument niet wordt gedragen door de groep waarvoor het is ontwikkeld, het niet gebruikt zal worden zoals bedoeld en niet zal bijdragen aan het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen. Gekozen is daarom tot ontwikkeling van een instrument met een vrijwillig karakter. Hierbij moet er echter rekening mee worden gehouden dat het instrument niet door alle sportverenigingen zal worden gebruikt. Uit interviews en survey bleek dat slechts 50-60% van de sportverenigingen gebruik maakt van huidige maatregelen gericht op het ondersteunen van het bestuur bij het leiden van de sportvereniging. Door een instrument te ontwikkelen dat optimaal aansluit bij de wensen en behoeften van de sportvereniging, is de verwachting dat dit percentage zal stijgen. Echter, ontwikkeling van een instrument dat aansluit bij de wensen en behoeften van de sportvereniging én waarbij sportverenigingen worden verplicht tot deelname, lijkt onmogelijk te zijn.

Ten slotte zijn de criteria van goed bestuur waar bestureniseeneitje.nl op is gebaseerd, bepaald door onderzoek naar nationale en internationale praktijkvoorbeelden van Good Governance-instrumenten in de sportsector, interviews met beleidsmedewerkers van sportbonden op het gebied van verenigingsondersteuning en een survey onder bestuurders van sportverenigingen. Hierbij is een partij die ook eisen stelt aan het bestuur van sportverenigingen niet meegenomen, namelijk de gemeente. De gemeente is regelmatig geldverstrekker van de accommodatie waar de sportvereniging gebruik van maakt, subsidieverlener voor projecten en evenementen en biedt voordelige leningen. Wanbestuur kan de gemeente dus geld kosten. Tevens is behoud van de sportvereniging van belang voor de gemeente, zodat inwoners kunnen sporten en sociale contacten kunnen worden opgebouwd. Vanwege mogelijke financiële en maatschappelijke consequenties is het voor de gemeente dus belangrijk dat de sportvereniging goed wordt bestuurd. Zij stelt wellicht andere criteria van goed bestuur aan de sportvereniging dan sportbonden en bestuurders zelf.

Echter, ondanks deze kritische kanttekeningen is in dit onderzoek uitgebreid en zorgvuldig in kaart gebracht wat relevante criteria van goed bestuur voor de sportvereniging zijn en op welke manier een instrument het beste kan worden vormgegeven om de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen een impuls te geven.

Lijst met afkortingen

ASC	Australian Sports Commission
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
GGGS-I	Good Governance for Grassroots Sports Instrument
IDAN	Danish Institute for Sports Studies
ISCA	International Sport and Culture Association
KNGU	Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie
KNLTB	Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond
KNVB	Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond
KNZB	Koninklijke Nederlandse Zwem Bond
NOC's	Nationale Olympische Comités
NOC*NSF	Nederlands Olympisch Comité en Nederlandse Sport Federatie
SGO	Sports Governance Observer
SIGGS-I	Support the Implementation of Good Governance in Sport Instrument
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

Lijst met tabellen en figuren

Tabel 2.1	Overzicht criteria Good Governance uit literatuuronderzoek
Tabel 3.1	Operationalisatie van de variabelen
Tabel 3.2	Sample werving sportverenigingen voor survey
Tabel 4.1	Meta-analyse Good Governance-instrumenten in de sport
Tabel 4.2	Meta-analyse criteria van Good Governance in de sport
Tabel 4.3	Aanvullende richtlijnen Good Governance op basis van meta-analyse
Tabel 4.4	Aanvullende implementatiemechanismen op basis van meta-analyse
Tabel 4.5	Aanvullende richtlijnen op basis van interviews met sportbonden
Tabel 4.6	Karakteristieken respondenten (N=263)
Tabel 4.7	Interne consistentie criteria goed bestuur sportvereniging
Tabel 4.8	Somscores van criteria van goed bestuur voor de sportvereniging
Tabel 4.9	Gemiddelde score van richtlijnen criterium continuïteit
Tabel 4.10	Gemiddelde score van richtlijnen criterium rechtmatigheid
Tabel 4.11	Gemiddelde score van richtlijnen criterium democratie
Tabel 4.12	Gemiddelde score van richtlijnen criterium verantwoording
Tabel 4.13	Gemiddelde score van richtlijnen criterium effectiviteit en efficiëntie
Tabel 4.14	Gemiddelde score van richtlijn criterium BA-verzekering
Tabel 4.15	Gemiddelde score van richtlijnen criterium bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze
Tabel 4.16	Gemiddelde score van richtlijnen criterium consensusoriëntatie
Tabel 4.17	Gemiddelde score van richtlijnen criterium transparantie
Tabel 4.18	Gemiddelde score van richtlijnen criterium solidariteit
Tabel 4.19	Gemiddelde score van richtlijnen criterium integriteit
Tabel 4.20	Gemiddelde score van richtlijnen criterium checks & balances
Tabel 4.21	Gemiddelde score van richtlijnen criterium inclusiviteit
Tabel 4.22	Meest geschikte vormgeving van een instrument

Figuur 2.1 Conceptueel model Good Governance bij sportverenigingen

Figuur 2.2 Implementatiemechanismen

Figuur 4.1 Ervaren bestuurlijke ondersteuning

Literatuur

Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2009). Codes of good governance. *Corporate governance: an international review*, *17*(3), 376-387.

ASC (2012). Sports Governance Principles. Gevonden op 6 april 2017, http://www.ausport.gov.au/supporting/governance/governance_principles.

ASC (2017a). Sports Governance Principles. Gevonden op 6 april 2017, http://www.ausport.gov.au/supporting/governance/governance_principles.

ASC (2017b). Mandatory Sports Governance Principles. Gevonden op 6 april 2017, http://www.ausport.gov.au/supporting/governance/mandatorysportsgovernanceprinciples.

Becker, M. (2007). *Bestuurlijke ethiek*. Uitgeverij Van Gorcum.

Bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering (2017). Wat is een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering? Gevonden op 20 april 2017, http://www.bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering.info/.

Boonstra, N., & Hermens, N. (2011). *De maatschappelijke waarde van sport: Een literatuurreview naar de inverdieneffecten van sport.* Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Bovens, M. A. P., 't Hart, P. & van Twist, M. J .W. (2007). Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek. Dordrecht: Kluwer.

Brandsen, T., Van de Donk, W., & Putters, K. (2005). Griffins or chameleons? Hybridity as a permanent and inevitable characteristic of the third sector. *Intl Journal of Public Administration*, *28*(9-10), 749-765.

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods.* Oxford: Oxford University Press.

Burson-Marsteller & TSEConsulting (2016). Implementing Good Governance Principles in Sports Organisations: A painful obligation or a platform for growth? Gevonden op 20 maart 2016, http://www.insidethegames.biz/media/file/28816/White%20Paper%20and%20Game%20Changer%20Model.pdf.

Chappelet, J. L. & Mrkonjic, M. (2013). *Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies*. IDHEAP: Chaire Système d'information.

Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences.* Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associaties.

Commissie corporate Governance (2003). De Nederlandse corporate governance code. Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen. Gevonden op 10 maart 2017, https://www.rijksoverheid.nl/documenten/richtlijnen/2003/12/09/code-tabaksblat.

Commissie Goed Sportbestuur (2005). De 13 aanbevelingen van Goed Sportbestuur. Arnhem: NOC*NSF.

Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research.* California: Sage.

Dawson, I., & Dunn, A. (2006). Governance Codes of Practice in the Not-for-Profit Sector. *Corporate Governance: An International Review*, *14*(1), 33-42.

De Graaf, G., & Huberts, L. (2011). 25 Integriteit in het Nederlands openbaar bestuur.

DeVellis, R. F. (2012). *Scale development: Theory and applications.* California: Sage.

DUIC (2012). Motie tegen Governance Code Utrechtse sportclubs leidt tot uitstel. Gevonden op 30 maart 2017, https://www.duic.nl/sport/motie-tegen-governance-code-utrechtse-sportclubs-leidt-tot-uitstel/.

Fishel, D. (2003). *The book of the board: Effective governance for non-profit organisations.* Sydney: Federation Press.

Geeraert, A. (2015). *Sports Governance Observer 2015: The legitimacy crisis in international sports governance.* Play the Game: Denmark.

Geeraert, A., Alm, J. & Groll, M. (2014). Good Governance in International Sport Organisations: an Analysis of the 35 Olympic Sport Governing Bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6 (3), 281–306

Geeraert, A. & Drieskens, E. (2016). Goed Bestuur in Vlaamse Sportfederaties. Een voorstel tot code en indicatoren. Leuven: KU Leuven.

Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research.* Rutgers: New Jersey.
Gezond Sporten (2017). Code goed bestuur in Vlaamse sportfederaties. Gevonden op 3 april 2017, https://cjsm.be/gezondsporten/nieuws/code-goed-bestuur-vlaamse-sportfederaties.
Goodgovsport (2017). Self assesment tool. Gevonden op 1 april 2017, http://www.goodgovsport.eu/goodexamples/goodexamples/survey/.
Governance Hub (2017). What is the Hub? Gevonden op 10 maart 2017, http://www.governancehub.org.uk/.
Governancecodecultuur (2016). Governance Code Cultuur: De 9 principes. Gevonden op 27 maart 2017, http://www.governancecodecultuur.nl/.
Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Routledge.
Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., & Nicholson, M. (2006). Sport marketing principles and applications.
Huberts, L. W. J. C. (2005). Integriteit en integritisme in bestuur en samenleving. *Wie de schoen past*, *23*.
Hvspijkenisse (2017). Belangrijke mededeling van bestuur HVS. Gevonden op 6 maart 2017, http://www.hvspijkenisse.nl/site/default.asp?Option=51&NewsID=1131&Volledig=1.
ISCA (2017). Good Governance in Grassroots Sport. Gevonden op 1 april 2017, http://www.isca-web.org/english/news/goodgovernanceingrassrootssportguidelines.
Leat, D. (1997). *Challenging Management: A Study of Managers Who Have Moved from For-profit to Voluntary Organisations*. London: City University VOLPROF.
Kartakoullis, N., Karlis, G., Walker, T., Locke, M. C., & Kartakoullis, N. (2015). Good Governance and Management Practices: The Perspectives of Cyprus National Sport Federations Administrators. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, *19*, 62-74.
Klein, D. (2012). *Besturen met een visie: Het handbook voor sportbestuurders.* Nieuwegein: Arko Sports Media.
KNHB (2016). Spijkenisse (H.V.). Gevonden op 30 maart 2017, https://www.knhb.nl/clubs/hv-spijkenisse.
KNVB (2017). Bestuurders. Gevonden op 3 april, 2017, http://www.knvb.nl/doe-mee/bestuurders.
Lijphart, A. (1975). *The politics of accommodation: Pluralism and democracy in the Netherlands*. Los Angeles: University of California Press.
Lipicer, S. K., & Lajh, D. (2013). Monitoring systems of governance in sport: Looking for best practices from the European Union and Beyond. *Kinesiologia Slovenica*, *19*(3), 43.
Lowther, M., Digennaro, S., Borgogni, A., & Lowther, A. P. (2016). Exploring and Establishing a Framework For Effective Governance in European Grassroots Sports Organisations. *Journal of Applied Sport Management*, *8*(1).
Lückerath-Rovers, M., Quadackers, L., & de Bos, A. (2009). Non-Executive Directors in the Profit and Non-Profit Sector: A Different Approach Towards Governance?
Metro (2017). Twee ton weggesluisd uit kas hockeyclub Spijkenisse. Gevonden op 6 maart 2017, http://www.metronieuws.nl/nieuws/rotterdam/2017/03/twee-ton-weggesluisd-uit-kas-hockeyclub-spijkenisse.
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties (2009). Nederlandse code voor goed openbaar bestuur: Beginselen van deugdelijk overheidsbestuur. Gevonden op 10 maart 2017, https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brochures/2009/12/29/nederlandse-code-voor-goed-openbaar-bestuur.
Mulier Instituut (2016). Vrijwilligerstekort bij sportverenigingen. Gevonden op 3 april 2017, http://www.mulierinstituut.nl/wp-content/uploads/2016/06/20160623-artikel-Mulier-Instituut.pdf.
Mulier Instituut (2017). Sportverenigingen en –bonden. Gevonden op 13 maart 2017, http://www.mulierinstituut.nl/projecten/sportverenigingen-en-bonden/.
Mulier Instituut (2017). Verenigingspanel. Gevonden op 1 april 2017, http://www.mulierinstituut.nl/projecten/sportverenigingen-en-bonden/verenigingsmonitor-panel/.
NOC*NSF (2017). Ledentallenrapportage. Gevonden op 13 maart 2017, https://www.nocnsf.nl/ledentallen.

NOC*NSF (2017). De gedragscode sport. Ook voor jou. Gevonden op 3 april, https://www.nocnsf.nl/sport-en-integriteit/gedragscodes-sport.
NPOintegriteit (2012). Gedragscode goed bestuur en integriteit 2012. Gevonden op 27 maart, 2017, http://www.npointegriteit.nl/gedragscode/.
NSGO (2017). National Sports Governance Observer. Benchmarking sports governance accross national boundaries. Aarhus: Play the Game.
Philippemuyters (2017). Kwaliteit loont voor sportfederaties. Gevonden op 3 april 2017, http://www.philippemuyters.be/nieuws/kwaliteit-loont-voor-sportfederaties.
Play the Game (2017). *National Sports Governance Observer.* Gevonden op 22 maart 2017, http://www.playthegame.org/theme-pages/the-national-sports-governance-observer/about-the-project/.
Play the Game (2017). *Sports Governance Observer.* Gevonden op 22 maart 2017, http://www.playthegame.org/theme-pages/the-sports-governance-observer/.
Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual: a step by step guide to data analysis using IBM SPSS.* Berkshire: McGraw-Hill
Ponchon, C., Schouenborg, J., Kirkeby, M., & Benedicic Tomat, S. (2013). What does good governance mean to grassroots sport?. International Sport and Culture Association (ISCA).
Putnam, R. D. (2001). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster.
Scheerder, J., Claes, E. & Thibaut, E. (2016). *Barometer van Sportfederaties in Vlaanderen: De belangrijkste resultaten.* Leuven: KU Leuven.
SIGGS (2017a). SIGGS Project: Boosting the governance of sport. Gevonden op 27 maart 2017, https://www.siggs.eu/content/booklet-siggs-project-boosting-governance-sport.
SIGGS (2017b). Consultation. Gevonden op 27 maart 2017, http://siggs.novagov.com/.
Smith, B. C. (2007). *Good governance and development*. Palgrave Macmillan.
Sportaccountant (2017). Vertrouwen is goed. Controle is beter. De penningmeester van veel sportverenigingen heeft vaak vrij spel. Gevonden op 10 april 2017, http://sportaccountant.nl/blog/vertrouwen-is-goed-controle-is-beter-de-penningmeester-van-veel-sportverenigingen-heeft-vaak-vrij-spel.html.
Sport England & UK Sport (2017). A Code for Sports Governance. Gevonden op 3 april 2017, https://www.sportengland.org/governancelaunch/.
Sportsubsidiewijzer (2017). Over Sportsubsidiewijzer. Gevonden op 20 april 2017, https://www.nocnsf.nl/sportsubsidiewijzer.
Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics.* Boston: Pearson Education.
United Nations ESCAP. (2012). What is good governance. Gevonden op 8 maart 2017, http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp.
Vlaamse Regering (07-08-2016). Besluit van de Vlaamse Regering betreffende de indicatoren voor het kwaliteitsprincipe goed bestuur van de Sportfederatie.
Vlaamsesportfederatie (2017). Over VSF. Gevonden op 3 mei 2017, https://www.vlaamsesport federatie.be/ over-vsf.
VTW (2015). Governancecode Woningcorporatie 2015. Gevonden op 27 maart 2017, https://www.vtw.nl/data/media/files/Governancecode_woningcorporaties_2015_web.pdf.

Bijlage I Interviewguide sportbonden

A: introductie

Kenniscentrum Sport onderzoekt in samenwerking met NOC*NSF, de mogelijkheid en behoefte om bestuurders van sportverenigingen ondersteuning te bieden bij het optimaal leiden van de vereniging, zoals bijvoorbeeld het ontwikkelen van een code Goed Sportbestuur gericht op de vereniging. Maar er kan ook gedacht worden aan een andersoortig instrument, variërend van een checklist tot afdwingbare regels.

Dit onderzoek heeft als doel in kaart te brengen of er behoefte is naar ontwikkeling van een nieuw instrument gericht op het verbeteren van de kwaliteit van het bestuur bij sportverenigingen. En wat belangrijke elementen zijn bij het ontwikkelen van een instrument gericht op het verbeteren van de kwaliteit van het bestuur bij sportverenigingen. Met kwaliteit van bestuur wordt bedoeld dat het bestuur doet wat zij behoort te doen om een vereniging optimaal te leiden.

Dit interview bestaat uit ongeveer 10 vragen. Vindt u het goed als dit gesprek wordt opgenomen? Als u anonimiteit wenst zal in het kader van dit onderzoek alles wat u zegt worden geanonimiseerd en zal het niet te herleiden zijn naar u als persoon.

B: Vragen

1. Hoe vindt u dat het over het algemeen gesteld staat met de kwaliteit van het bestuur van *(voetbal/tennis/gymnastiek/zwem)*verenigingen? (En heeft u hier objectieve gegevens over?
2. Op welke onderwerpen staat het volgens u goed gesteld met de kwaliteit van het bestuur van *(voetbal/tennis/gymnastiek/zwem)*verenigingen en op welke onderwerpen kan de kwaliteit van het bestuur van *(voetbal/tennis/gymnastiek/zwem)*verenigingen volgens u worden verbeterd?
3. Wat doet de *(voetbal/tennis/gymnastiek/zwem)*bond om de kwaliteit van het bestuur van sportverenigingen te verbeteren?
4. Zijn de maatregelen van de *(voetbal/tennis/gymnastiek/zwem)*bond ter bevordering van de kwaliteit van het bestuur van *(voetbal/tennis/gymnastiek/zwem)*verenigingen succesvol naar uw mening?
5. A: Wat zijn volgens u belangrijke elementen die maatregelen ter bevordering van de kwaliteit van het bestuur succesvol maken?
   B: Wat zijn volgens u belangrijke elementen die maatregelen ter bevordering van de kwaliteit van het bestuur niet succesvol maken?
6. Denkt u dat sportverenigingen baat zouden hebben bij een nieuw instrument dat zich richt op het verbeteren van de kwaliteit van het bestuur van sportverenigingen, zoals bijvoorbeeld een vertaling van de code Goed Sportbestuur die in 2005 voor sportbonden is opgesteld?
7. Wat is volgens u van belang bij het ontwikkelen van een instrument dat zich richt op het verbeteren van de kwaliteit van het bestuur van sportverenigingen?
8. Hoe zou een instrument dat gericht is op het verbeteren van de kwaliteit van het bestuur van sportverenigingen het beste vorm kunnen krijgen? (Bijv. vrijwillig of verplichtend karakter)

9. Op welke onderwerpen zou een instrument dat gericht is op het verbeteren van de kwaliteit van het bestuur van sportverenigingen zich het beste kunnen richten? (Bijv. op vaardigheden/meer inspraak leden/meer transparantie/etc.)
10. Welke rol zou u eventueel zelf willen spelen bij de ontwikkeling en/of communicatie van een (nieuw) instrument gericht op het verbeteren van de kwaliteit van het bestuur van sportverenigingen?

C: Afsluiting

Bedankt voor uw deelname aan het interview. De antwoorden van uw interview zullen worden verwerkt in een scriptie dat aan NOC*NSF en de Radboud Universiteit wordt aangeboden. Indien u het leuk vindt, kan ik mijn eindscriptie ook aan u aanbieden.

Bijlage II Overzicht interviews

De interviews zijn gehouden met beleidsmedewerkers van sportbonden op het gebied van verenigingsondersteuning. De respondenten zijn anoniem.

	Sportbond	**Aantal leden**	**Aantal verenigingen**	**Geografische locatie**	**Soort sport**
Interview 1	KNVB	1.227.080	3.300	Zeist	Voetbal, zaalvoetbal, strandvoetbal
Interview 2	KNGU	303.650	1.100	Beekbergen	Gymnastiek, turnen, trampolinespringen
Interview 3	KNZB	137.098	430	Nieuwegein	Zwemmen, waterpolo, synchroonzwemmen, schoonspringen
Interview 4	KNLTB	599.012	1.696	Amersfoort	Tennis, beachtennis

Bron: KNVB, 2017; KNGU, 2017; KNZB, 2017; KNLTB, 2017; NOC*NSF, 2015

Bijlage III Surveyvragen bestuurders sportverenigingen

A: Introductie

De Radboud Universiteit Nijmegen onderzoekt in samenwerking met Kenniscentrum Sport en NOC*NSF de mogelijkheid en behoefte om bestuurders van sportverenigingen ondersteuning te bieden bij het optimaal leiden van de vereniging.

Het doel van deze vragenlijst is om in kaart te brengen of onder bestuurders van sportverenigingen de behoefte bestaat aan een instrument dat bestuurders ondersteuning biedt bij het optimaal leiden van de vereniging. Daarnaast willen we in kaart brengen wat volgens bestuurders van sportverenigingen belangrijke aanbevelingen zijn die opgenomen kunnen worden in een dergelijk instrument en in welke vorm dit het beste kan plaatsvinden.

Invullen

- U kunt deze vragenlijst anoniem invullen
- Let bij het invullen van de vragenlijst goed op de uitleg
- Bij sommige vragen is ruimte opengelaten om zelf iets in te vullen
- Het duurt ongeveer 10-15 minuten om deze vragenlijst in te vullen
- U kunt de vragenlijst in één keer invullen, maar ook in etappes
- Het is mogelijk de vragenlijst via smartphone of tablet in te vullen

Wij stellen het zeer op prijs dat u deelneemt aan deze studie. Wanneer u vragen of opmerkingen heeft of wanneer u hulp nodig heeft bij het invullen van deze vragenlijst, kunt u contact opnemen met Resie Hoeijmakers, resie.hoeijmakers@kcsport.nl.

B: Basisgegevens

De volgende vragen gaan over enkele achtergrondgegevens van u als bestuurder.

1. Wat is uw functie binnen het bestuur van de sportvereniging? (meerdere antwoorden mogelijk)
   - voorzitter
   - vice-voorzitter
   - penningmeester
   - secretaris
   - algemeen lid
   - anders, namelijk:
2. Hoe lang heeft u ervaring als bestuurslid van een sportvereniging? (hoeft niet de huidige sportvereniging te zijn):
   - zeer kort (0-6 maanden)
   - kort (6 maanden–2 jaar)
   - gemiddeld (2–5 jaar)
   - lang (5–10 jaar)
   - zeer lang (10 jaar of meer)
3. In welke tak(ken) van sport bent u werkzaam als bestuurslid?
   - voetbal
   - tennis
   - zwemmen
   - gymnastiek/turnen
   - handbal
   - rugby
   - hockey
   - volleybal
   - anders, namelijk:
4. Wat is de grootte van de vereniging waar u actief bent als bestuurder? :
   - klein (0-100 leden)
   - medium (101-400 leden)
   - groot (401-900 leden)
   - zeer groot (meer dan 900 leden)
5. Waar is de vereniging waar u actief bent als bestuurder gelegen?
   - In stedelijk gebied
   - In niet-stedelijk gebied
6. Heeft de vereniging waar u actief bent als bestuurder een eigen accommodatie?
   Ja/nee

C: Wenselijkheid

De volgende vragen gaan over in hoeverre een nieuw instrument dat gericht is op het verbeteren van de kwaliteit van het bestuur volgens u wenselijk is. Met kwaliteit van bestuur wordt bedoeld dat het bestuur in staat is om de vereniging optimaal te leiden.

1. De kwaliteit van het bestuur van mijn sportvereniging is:
   slecht matig voldoende goed uitstekend
2. Ik ervaar als bestuurder ondersteuning over hoe ik mijn vereniging optimaal kan besturen.
   a. Ja
   b. Nee → ga verder met vraag 12
3. Ik ervaar als bestuurder ondersteuning van sportbonden over hoe ik mijn vereniging optimaal kan besturen.
   a. ***Ja***
   b. nee→ ga verder met vraag 6
4. De ondersteuning die ik van sportbonden krijg, is voldoende voor het optimaal besturen van mijn vereniging.
   Zeer mee oneens-oneens-neutraal-eens-zeer mee eens
5. De ondersteuning die ik van sportbonden krijg, past bij wat mijn vereniging nodig heeft.
   Zeer mee oneens-oneens-neutraal-eens-zeer mee eens
6. Ik ervaar als bestuurder ondersteuning van de gemeente over hoe ik mijn vereniging optimaal kan besturen.
   a. Ja
   b. Nee→ ga verder met vraag 9
7. De ondersteuning die ik van de gemeente krijg, is voldoende voor het optimaal besturen van mijn vereniging.
   Zeer mee oneens-oneens-neutraal-eens-zeer mee eens
8. De ondersteuning die ik van de gemeente krijg, past bij wat mijn vereniging nodig heeft.
   Zeer mee oneens-oneens-neutraal-eens-zeer mee eens
9. Ik ervaar op andere manieren, dan van sportbonden en de gemeente, ondersteuning over hoe ik mijn vereniging optimaal kan besturen:
   ***a. Ja* namelijk door…**
   b. *nee→ ga verder met vraag 12*
10. De ondersteuning die ik van (antwoord 9a) krijg, is voldoende voor het optimaal besturen van mijn vereniging.
    Zeer mee oneens-oneens-neutraal-eens-zeer mee eens
11. De ondersteuning die ik van (antwoord 9a) krijg, past bij wat mijn vereniging nodig heeft.
    Zeer mee oneens-oneens-neutraal-eens-zeer mee eens
12. Het bestuur van mijn sportvereniging heeft behoefte aan extra ondersteuning bij het optimaal leiden van mijn vereniging.
    Zeer mee oneens-oneens-neutraal-eens-zeer mee eens

13. Kunt u uw antwoord in de voorgaande vraag toelichten?

D: Principes

In verschillende sectoren, zoals het bedrijfsleven, het openbaar bestuur en de culturele sector zijn codes met richtlijnen ingevoerd die bestuurders dienen na te leven. Deze richtlijnen zijn voor dit onderzoek vertaald naar het sportbestuur. Op basis van de literatuur zijn de richtlijnen ingedeeld in 13 categorieën.

Hieronder volgen per categorie enkele richtlijnen. Per richtlijn wordt gevraagd in welke mate u het ermee eens of oneens bent dat deze richtlijn u helpt bij het verbeteren van de bestuurlijke kwaliteit van uw sportvereniging.

De eerste categorie betreft het democratische gehalte van het bestuur. Kunt u aangeven in welke mate u het ermee eens of oneens bent dat naleving van de richtlijnen in deze categorie de <u>bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen kan verbeteren.</u>

1) Beleid van het bestuur dient in stemming te worden gebracht tijdens de ALV.
   Zeer mee oneens-oneens-neutraal-eens-zeer mee eens
   [Deze antwoordmogelijkheid geldt voor alle richtlijnen]
2) Bestuurders dienen te worden benoemd aan de hand van de stemming van de ALV.
3) Het bestuur dient minstens eenmaal per jaar een ALV te houden.
4) Het bestuur dient een minimale aanwezigheidsvereiste te hanteren bij stemmingen van het bestuur.
5) Het bestuur dient een minimale aanwezigheidsvereiste te hanteren bij stemmingen van de ALV.
6) Het bestuur dient een limiet aan de zittingstermijn van bestuurders te stellen.
7) Het bestuur dient regelmatig bijeen te komen.

De tweede categorie betreft het creëren van draagvlak door het bestuur bij het nemen van beslissingen. Kunt u aangeven in welke mate u het ermee eens of oneens bent dat naleving van de richtlijnen in deze categorie de <u>bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen kan verbeteren.</u>

8) Het bestuur dient tijdens de ALV te streven naar consensus.
9) Het bestuur dient tijdens bestuursvergaderingen te streven naar consensus.
10) Het bestuur dient draagvlak binnen de vereniging te bouwen voorgaande aan het nemen van belangrijke beslissingen.

De derde categorie betreft een open uitwisseling van informatie door het bestuur. Kunt u aangeven in welke mate u het ermee eens of oneens bent dat naleving van de richtlijnen in deze categorie de <u>bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen kan verbeteren.</u>

11) Het bestuur dient statuten, regels, organigrammen en doelstellingen van de vereniging te publiceren.
12) Het bestuur dient de agenda en notulen van de ALV te publiceren.
13) Het bestuur dient contactgegevens van de bestuurders te publiceren.
14) Het bestuur dient het jaarverslag van de vereniging te publiceren.
15) Het bestuur dient externe rapporten en rapporten van commissies van de vereniging te publiceren.
16) Het bestuur dient regelingen betreft bezoldiging en vergoedingen van bestuursleden en vrijwilligers te publiceren.

De vierde categorie betreft een diverse samenstelling van het bestuur. Kunt u aangeven in welke mate u het ermee eens of oneens bent dat naleving van de richtlijnen in deze categorie de <u>bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen kan verbeteren.</u>

17) Het bestuur dient uit zowel mannen als vrouwen te bestaan.
18) Het bestuur dient uit bestuurders met verschillende leeftijden te bestaan.
19) Het bestuur dient uit bestuurders met verschillende opleidingsniveaus te bestaan.
20) Het bestuur dient uit bestuurders met verschillende etnische achtergronden te bestaan.

De vijfde categorie betreft het afbakenen van functies en het afleggen van verantwoording door het bestuur. Kunt u aangeven in welke mate u het ermee eens of oneens bent dat naleving van de richtlijnen in deze categorie de <u>bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen kan verbeteren.</u>

21) Het bestuur dient bevoegdheden van bestuursleden te formaliseren.
22) Het bestuur dient per bestuursfunctie een taakafbakening op te stellen.
23) Het bestuur dient procedures te hebben voor het afhandelen van klachten.
24) Het bestuur dient bestuurlijke beslissingen tijdens de ALV uit te leggen.
25) Het bestuur dient de werking en resultaten van het bestuur, bestuurders en commissies jaarlijks te evalueren.
26) Het bestuur dient de financiële resultaten ten opzichte van het budget jaarlijks te evalueren.

De zesde categorie betreft het opstellen en efficiënt naleven van doelen door het bestuur. Kunt u aangeven in welke mate u het ermee eens of oneens bent dat naleving van de richtlijnen in deze categorie de <u>bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen kan verbeteren.</u>

27) Het bestuur dient een missie en een visie op te stellen.
28) Het bestuur dient een meerjarenbeleidsplan op te stellen.
29) Het bestuur dient jaarlijkse doelen en werkplannen op te stellen.
30) Het bestuur dient jaarlijks een passende financiële begroting op te stellen.
31) Het bestuur dient bij het opstellen van beleid rekening te houden met externe uitdagingen en mogelijkheden.

De zevende categorie betreft het inzetten voor bredere maatschappelijke doelen door het bestuur. Kunt u aangeven in welke mate u het ermee eens of oneens bent dat naleving van de richtlijnen in deze categorie de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen kan verbeteren.

32) Het bestuur dient zich in te zetten voor het stimuleren van mensen om te gaan sporten.
33) Het bestuur dient bij het bepalen van beleid rekening te houden met negatieve milieueffecten.
34) Het bestuur dient betrokken te zijn bij het helpen van andere sportorganisaties.
35) Het bestuur dient zich in te zetten bij het verbeteren van de gezondheid van leden.
36) Het bestuur dient gelijkheid, eerlijkheid en diversiteit in de sport en de vereniging te promoten (bv beleid tegen geweld/anti-doping/fair play/matchfixing).

De achtste categorie betreft het houden aan wettelijke regels door het bestuur. Kunt u aangeven in welke mate u het ermee eens of oneens bent dat naleving van de richtlijnen in deze categorie de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen kan verbeteren.

37) Bestuurders dienen kennis te hebben van relevante wettelijke regels.
38) Bestuurders dienen relevante wettelijke regels niet te overtreden.

De negende categorie betreft het handelen volgens de normen van de sportvereniging door het bestuur. Kunt u aangeven in welke mate u het ermee eens of oneens bent dat naleving van de richtlijnen in deze categorie de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen kan verbeteren.

39) Het bestuur dient regels omtrent belangenverstrengeling voor bestuursleden op te stellen.
40) Het bestuur dient regels omtrent het krijgen van geschenken voor bestuursleden op te stellen.
41) Het bestuur dient regels omtrent het handelen met vertrouwelijke en geheime informatie voor bestuursleden op te stellen.
42) Het bestuur dient regels omtrent declaratie en vergoeding voor bestuursleden op te stellen.
43) Het bestuur dient een gedragscode voor bestuursleden op te stellen.
44) Het bestuur dient een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) voor bestuursleden en vrijwilligers aan te vragen.

De tiende categorie betreft het hanteren van controlemechanismen door het bestuur. Kunt u aangeven in welke mate u het ermee eens of oneens bent dat naleving van de richtlijnen in deze categorie de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen kan verbeteren.

45) Het bestuur dient statuten op te stellen en zich daar aan te houden.
46) Het bestuur dient procedures op te stellen die voorschrijven dat meerdere onafhankelijke handtekeningen nodig zijn voor het doen van betalingen.
47) Het bestuur dient een interne kascontrolecommissie aan te stellen.
48) Het bestuur dient extern te worden gecontroleerd.
49) Het bestuur dient een onafhankelijk orgaan te hebben aangesteld die controleert op integriteitsschendingen.
50) Het bestuur dient procedures op te stellen inzake het aftreden van bestuurders.

De elfde categorie betreft een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering. Kunt u aangeven in welke mate u het ermee eens of oneens bent dat naleving van de richtlijn in deze categorie de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen kan verbeteren.

51) Het bestuur dient een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering af te sluiten.

De twaalfde categorie betreft de verantwoordelijkheid voor het voortbestaan van de organisatie door het bestuur. Kunt u aangeven in welke mate u het ermee eens of oneens bent dat naleving van de richtlijnen in deze categorie de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen kan verbeteren.

52) Het bestuur dient zich in te zetten voor ledenwerving.
53) Het bestuur dient zich in te zetten voor ledenbehoud.

De laatste categorie betreft de samenstelling, vaardigheden en werkwijze van het bestuur. Kunt u aangeven in welke mate u het ermee eens of oneens bent dat naleving van de richtlijnen in deze categorie de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen kan verbeteren.

54) Bestuursleden dienen niet tegelijkertijd met hun functie te stoppen.
55) Het bestuur dient uit diverse personen, met een mix aan vaardigheden te bestaan.
56) Er dient een minimum en maximum aan het aantal bestuursleden te worden gesteld.
57) Het bestuur dient een voorzitter te hebben.
58) De voorzitter van het bestuur dient te worden gekozen door het bestuur.
59) Bestuursleden dienen niet verwant of samenwonend te zijn.
60) Het bestuur dient samengesteld te worden op basis van de vaardigheden van de vrijwilligers in kwestie en niet op basis van een traditioneel verenigingsprofiel bestaande uit voorzitter, secretaris en penningmeester.
61) Bestuursleden dienen sociale vaardigheden te bezitten.
62) Bestuursleden dienen strategische vaardigheden te bezitten.
63) Het bestuur dient nieuwe bestuursleden een introductie te bieden.
64) Bestuursleden dienen te kunnen handelen in het belang van de vereniging.
65) Bestuursleden dienen bestuurlijke eenheid uit te stralen.
66) Bestuursleden dienen marketinggericht te kunnen denken.
67) Bestuursleden dienen om te kunnen gaan met social media.
68) Bestuursleden dienen te kunnen verbinden binnen de club.
69) Het bestuur dient vergader- en beslisprotocollen voor bestuursvergaderingen op te stellen.
70) Het bestuur dient de agenda van bestuursvergaderingen vooraf vast te stellen.
71) Het bestuur dient de notulen van bestuursvergaderingen op te stellen en goed te laten keuren door de bestuursleden.

14) Zijn er nog andere richtlijnen die hierboven niet genoemd zijn die volgens u van belang zijn bij de eventuele ontwikkeling van een instrument gericht op het ondersteunen van bestuurders van sportverenigingen?

a. Ja, namelijk..

b. Nee

E: Vorm

De laatste drie vragen gaan over wat volgens u het meest geschikte instrument is gericht op verbetering van de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen.

1. Een instrument gericht op verbetering van de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen kan het beste:

   a) vrijwillig van karakter zijn

   b) verplicht van karakter zijn

2. Wat is volgens u **<u>het meest geschikte</u>** instrument om de bestuurlijke kwaliteit van sportverenigingen te verbeteren? (maximaal drie antwoorden mogelijk)
   - ***richtlijnen die geheel op vrijwillige basis ingevoerd kunnen worden***
   - ***richtlijnen waarbij niet-naleving in het jaarverslag uitgelegd dient te worden aan leden***
   - ***richtlijnen gekoppeld aan subsidie, waarbij een sportvereniging extra subsidie krijgt als wordt voldaan aan de richtlijnen***
   - ***een lijst van criteria waar het bestuur zichzelf op kan beoordelen***
   - ***fysiek onderwijs aan bestuurders***
   - ***online voorlichting aan bestuurders***
   - ***informatievideo met tips***
   - ***persoonlijke begeleiding***
   - ***uitleg van goede voorbeelden van andere sportverenigingen***
   - ***anders, namelijk:***
3. Kunt u uw antwoord op de vorige vraag toelichten?

F: Afsluiting

Dit is het einde van de vragenlijst. Bedankt voor uw bijdrage aan dit onderzoek. Heeft u vragen of opmerkingen, dan kunt u contact opnemen met Resie Hoeijmakers, resie.hoeijmakers@kcsport.nl.