

Bijlage: Code goed bestuur van Vlaamse sportfederaties

De principes die hun neerslag vinden in de voorslag indicatoren, zijn aangeduid met een asterisk (*)

Dimensie 1: Transparantie

Transparantie betreft de mate van openheid in het overbrengen van informatie. Een transparante werking biedt externe actoren de mogelijkheid om toezicht te houden op de interne werking van de organisatie, wat de aanzet vormt tot goed bestuur.

[Principe 1] De organisatie publiceert haar statuten, interne reglementen, organigram, sportregels en meerjarenplan. (*)

- De organisatie publiceert haar statuten, interne reglementen, organigram, sportregels en meerjarenplan op haar website. Die documenten zijn gemakkelijk terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.

[TIP 1] Statuten en interne reglementen moeten duidelijk, ondubbelzinnig en bondig opgesteld zijn. Zaken waarvan kan worden verwacht dat ze regelmatig aangepast en bijgewerkt worden, kunnen beter in het intern reglement worden vastgelegd.

[Principe 2] De organisatie publiceert de agenda en notulen van de algemene vergadering. (*)

- De notulen moeten een accurate samenvatting geven van de besprekingen en stemmingen in de algemene vergadering.
- De notulen worden zo snel mogelijk bezorgd aan de leden en interne belanghebbenden.
- De notulen en resultaten van de stemmingen worden gepubliceerd op de website van de organisatie.
- De notulen worden goedgekeurd door de algemene vergadering.
- De agenda wordt voldoende tijd vóór de bijeenkomst van de algemene vergadering gepubliceerd op de website van de organisatie. De agenda bevat de agendapunten met toelichting en de lijst van te behandelen onderwerpen, en specificeert over welke onderwerpen gestemd zal worden.

[Principe 3] De organisatie rapporteert over de beslissingen van haar raad van bestuur. (*)

- De organisatie publiceert een publieke versie van de notulen van de raad van bestuur op haar website. Om redenen van privacy of discretie is volledige transparantie soms niet aangewezen.
- Die documenten zijn gemakkelijk terug te vinden en voor iedereen toegankelijk.
- Notulen geven een samenvatting van de besprekingen in de raad van bestuur en vermelden besluiten.
- Notulen moeten worden goedgekeurd door de raad van bestuur.
- Notulen moeten tijdig verspreid worden: normaal gezien binnen een week na de vergadering.

[TIP 2] Het is belangrijk dat de organisatie communiceert over de belangrijkste besproken agendapunten en motiveringen van belangrijke besluiten. Het louter

publiceren van notulen volstaat vaak niet om leden en andere belanghebbenden gepast te informeren en betrekken. De raad van bestuur kan een communicatiestrategie ontwikkelen die gericht is op het gepast informeren van belanghebbenden via bijvoorbeeld nieuwsbrieven, sociale media en/of de website.

[Principe 4] De organisatie publiceert informatie over haar bestuursleden. (*)

- De raad van bestuur bezorgt jaarlijks een overzicht aan de algemene vergadering van de nevenfuncties en andere relevante biografische informatie over de individuele bestuursleden.
- De website van de organisatie vermeldt de actuele samenstelling van de raad van bestuur en geeft aan welke bestuurders kwalificeren als externe bestuurders (zie onder). Die wordt eveneens opgenomen in het jaarverslag.
- De website van de organisatie vermeldt voor elk lid van de raad van bestuur de start- en einddatum van het mandaat. Die worden eveneens opgenomen in het jaarverslag. Indien van toepassing, vermeldt de website eveneens de duurtijd van en het aantal voorgaande mandaten.
- De website van de organisatie vermeldt biografische informatie over en relevante nevenfuncties van de individuele bestuursleden.

[Principe 5] De organisatie publiceert contactgegevens van de raad van bestuur.

- De website van de organisatie vermeldt minstens één algemeen e-mailadres op basis waarvan de raad van bestuur kan worden gecontacteerd.

[TIP 3] Hoewel het op het eerste gezicht de transparantie ten goede komt, is het niet aan te raden om de adressen van de individuele bestuurders te publiceren. De directie en het personeel vormen immers het eerste aangewezen aanspreekpunt voor de leden.

[Principe 6] De organisatie publiceert informatie over haar leden op haar website. (*)

- De website van de organisatie vermeldt basisinformatie over de aangesloten clubs en atleten.
- Hierbij kan gedacht worden aan het aantal aangesloten clubs en/of atleten en, in het geval van clubs, website, adres, en het competitieve en/of recreatieve sportaanbod.

[Principe 7] De organisatie publiceert een jaarverslag, inclusief financieel verslag en verslagen van interne comités. (*)

- De organisatie bezorgt haar leden en interne belanghebbenden een uitgebreid jaarverslag, inclusief financieel verslag en verslagen van commissies.
- Het verslag wordt eveneens gepubliceerd op de website van de organisatie.
- De raad van bestuur zorgt voor zorgvuldige interne procedures die leiden tot tijdige en nauwgezette interne rapportering in het kader van het jaarverslag en ziet toe op de naleving hiervan.
- Het jaarverslag
 - vermeldt de visie en missie en de strategische doelstellingen van de organisatie en hoe de organisatie die het afgelopen jaar heeft bereikt;
 - geeft een getrouw beeld van de financiële toestand en resultaten;
 - bevat een verslag over de werking van de interne comités;
 - rapporteert over de door de organisatie (mede-) georganiseerde kampioenschappen en evenementen;
 - vermeldt de actuele samenstelling van de raad van bestuur en geeft aan

- welke bestuurders kwalificeren als externe bestuurders (zie onder).
- geeft een overzicht van de relevante nevenfuncties van de leden van de raad van bestuur;
- rapporteert over de verklaringen van belangenconflicten en de goedgekeurde besluiten waarbij sprake is van belangenconflicten;
- rapporteert over de risico's en onzekerheden waarmee de organisatie wordt geconfronteerd en hoe ze die tracht te beheersen;
- bevat de bestuurdersprofielen die door de organisatie werden vastgesteld;
- bevat een remuneratieverslag (zie onder);
- rapporteert over het omgaan met deze code (zie onder).

[Principe 8] De organisatie publiceert reglementen en verslagen over vergoedingen en bonussen van bestuursleden. (*)

- Het remuneratieverslag, dat deel uitmaakt van het jaarverslag, rapporteert over het remuneratiebeleid van de organisatie. Het remuneratiebeleid omvat de procedure en regels met betrekking tot de vaststelling van de remuneratie van de leden van de raad van bestuur.
- Het remuneratieverslag rapporteert over belangrijke wijzigingen van het remuneratiebeleid die sinds het laatste verslag werden doorgevoerd.
- Het remuneratieverslag rapporteert op individuele of geaggregeerde wijze over de remuneratie van de leden van de raad van bestuur, met inbegrip van de voordelen in natura.

[TIP 4] Met de term remuneratie wordt het geheel van vergoedingen bedoeld die men ontvangt in ruil voor gepresteerde diensten. Een gezond principe is dat niemand over zijn eigen remuneratie kan beslissen.

[Principe 9] De organisatie rapporteert in het jaarverslag over de toepassing van deze code met inachtneming van eventuele wijzigingen inzake goed bestuur. (*)

- De organisatie rapporteert in het jaarverslag over het omgaan met deze code.
- De organisatie licht de gevallen waar wordt gekozen om af te wijken van deze code beargumenteerd toe, volgens het 'pas toe of leg uit'-principe.
- De organisatie geeft aan welke bestuurswijzigingen in de afgelopen 12 maanden zijn doorgevoerd en welke wijzigingen worden gepland

Dimensie 2: Democratie

Democratie heeft betrekking op interne regels en normen die inherent zijn aan democratische grondbeginselen. Meer bepaald houdt democratie verband met de participatie in beleidsprocessen door diegenen die het voorwerp vormen van het beleid. Sociale verantwoordelijkheid houdt verband met het opnemen van verantwoordelijkheid ten opzichte van interne en externe belanghebbenden.

[Principe 10] Bestuursleden worden op democratische wijze en volgens rigoureuze en transparante procedures (her)benoemd.

- De raad van bestuur stelt rigoureuze en transparante procedures en benoemingscriteria in voor de benoeming en herbenoeming van de leden van de raad van bestuur.
- De algemene vergadering benoemt de bestuurders.¹
- De algemene vergadering behoudt steeds het recht om bestuurders voor te dragen.
- De voorzitter verzekert dat de raad van bestuur en de algemene vergadering over voldoende informatie beschikken over kandidaat-bestuurders, zoals het curriculum vitae, relevante nevenfuncties en of de kandidaat beschikt over voldoende tijd om de functie naar behoren te vervullen.
- De namen van de voorgedragen kandidaten worden tijdig gecommuniceerd aan de algemene vergadering.

[Principe 11] De organisatie legt een gestandaardiseerde introductieprocedure vast voor nieuwe bestuursleden. (*)

- Een gestandaardiseerde introductieprocedure wordt ingesteld voor nieuwe leden van de raad van bestuur zodat alle leden voldoende kennis hebben over de organisatie en haar omgeving.
- Elk nieuw lid van de raad van bestuur wordt door de voorzitter van de raad van bestuur uitgenodigd voor een individueel gesprek en wordt door de directie gebriefd over de werking van de organisatie.
- Elk nieuw lid van de raad van bestuur ontvangt een benoemingsbrief waarin wordt beschreven op basis van welk profiel zij/hij werd aangezocht. Daarnaast ontvangt het nieuwe lid een exemplaar van de statuten en het intern reglement van de organisatie, alsook het meerjarenbeleidsplan en andere relevante (bestuurs-)documenten.

[Principe 12] De organisatie streeft naar een gedifferentieerde, evenwichtige en competente raad van bestuur. (*)

- De leden van de raad van bestuur vertegenwoordigen en handelen in het belang van de organisatie.
- De raad van bestuur stelt op basis van de visie, missie en strategische doelen van de organisatie de gewenste bestuursprofielen op, en legt ze ter goedkeuring voor aan de algemene vergadering.
- Bij de opmaak van deze profielen streeft men naar een gedifferentieerde samenstelling van de raad van bestuur inzake genderverhoudingen, leeftijd en etniciteit.
- De raad van bestuur evalueert de reële en de gewenste profielen periodiek en bij het ontstaan van elke vacature.

¹ Wet van 1 juli 1921 betreffende de verenigingen zonder winstoogmerk, de internationale verenigingen zonder winstoogmerk en de stichtingen (vzw-wet), art. 4.

- In gemotiveerde gevallen kan de aanstelling van gecoöpteerde leden van de raad van bestuur helpen om op korte termijn hiaten inzake vaardigheid en deskundigheid op te vullen. Zulke bestuursleden moeten een sterke minderheid vormen in de raad van bestuur en mogen slechts voor een beperkte periode worden aangesteld (twee tot drie jaar is gebruikelijk). Na deze periode kunnen ze zich eventueel kandidaat stellen voor een bestuursfunctie.

[TIP 5] De grootte van de raad van bestuur weerspiegelt best de grootte en het activiteitsniveau van de organisatie. In de regel geldt dat hoe meer ervaring en kennis vereist is, hoe groter de raad van bestuur zal zijn. Een effectieve en efficiënte werking noodzaakt echter een raad van bestuur die niet te klein, maar ook niet te groot is. Voor kleine federaties volstaat ongeveer vijf leden, voor grote federaties geldt gewoonlijk een maximumaantal van 9 tot 12 leden.

[TIP 6] De zoektocht naar (geschikte) leden van de raad van bestuur is vaak moeilijk. Dat is vooral zo voor kleine federaties. Bestuurdersprofielen kunnen de zoektocht vergemakkelijken. Men kan gericht op zoek gaan en potentiële kandidaten een duidelijke en realistische beeld geven van wat wordt verwacht. In deze profielen wordt gedetailleerd beschreven hoe de rol van het bestuur ingevuld wordt in het kader van de visie, missie en strategische doelen en welke consequentie dat voor de functieprofielen van bestuursleden heeft.

Het is dus belangrijk om eerst vast te leggen welke rol of rollen de raad van bestuur moet opnemen in de organisatie met het oog op het realiseren van de visie. Een bestuur kan bijvoorbeeld veeleer controlerend optreden en zich concentreren op zijn toezichtstaak op de directie. Anderzijds kan de raad van bestuur de directie actief adviseren inzake bepaalde thema's zoals financiën, juridische zaken, communicatie, sporttechnische zaken en humanresourcesmanagement. In kleine federaties kan het soms zelfs aangewezen zijn dat de raad van bestuur operationele taken vervult.

Op basis van de gedefinieerde rol(len) worden de specifieke profielen gedefinieerd. In deze profielen wordt beschreven over welke specifieke professionele en persoonlijke competenties de individuele leden van de raad van bestuur zouden moeten beschikken. Wat betreft professionele competenties is elke raad van bestuur gebaat bij zowel generalisten als specialisten. Relevante gespecialiseerde kennisdomeinen zijn bijvoorbeeld boekhouden en financiën, juridische zaken, humanresourcesmanagement, marketing en communicatie en sporttechnische zaken. Generische vaardigheden die relevant zijn in een (sport)bestuur zijn onder meer onderhandelingsvaardigheden, ervaring in het verwerven van sponsorgelden en bestuurservaring. Persoonlijke kenmerken van bestuurders kunnen ook erg belangrijk zijn voor het functioneren van de raad van bestuur. Een voorzitter is bijvoorbeeld best communicatief sterk, kan tegengestelde standpunten verzoenen, heeft leiderscapaciteiten en is in staat om een eigen kritische mening te vormen. Ten slotte kan ook de maatschappelijke functie van een lid van de raad van bestuur relevant zijn. Een bestuurder met goede contacten in de bedrijfswereld, politiek of sportsector kan bijvoorbeeld erg nuttig zijn voor de organisatie.

Naast intellectuele kenmerken is het aan te raden om ook rekening te houden met demografische kenmerken, zoals gender, leeftijd en etniciteit.

Ten slotte moet de raad van bestuur actief op zoek gaan naar kandidaat-bestuurders die beantwoorden aan de vooropgestelde profielen. Die taak kan best worden gedelegeerd aan een benoemingscomité. Het is belangrijk op te merken dat het mogelijk is dat zittende leden van de raad van bestuur niet voldoen aan de vooropgestelde profielen (dat zal waarschijnlijk het geval zijn bij de invoering van de profielen). De algemene vergadering is uiteraard steeds vrij om de leden van de raad

van bestuur naar eigen goeddunken te benoemen. Eventueel kan men overwegen om bestuurders te coöpteren om op korte termijn hiaten inzake vaardigheid en deskundigheid op te vullen (zie boven).

[Principe 13] De raad van bestuur stelt een benoemingscomité in. (*)

- De raad van bestuur stelt een benoemingscomité in dat de taak heeft om de vaardigheid, deskundigheid en differentiatie van de raad van bestuur te bevorderen.
- Het benoemingscomité bestaat uit minstens drie personen en kan, naast uit leden van de raad van bestuur, worden samengesteld uit externe personen. De voorzitter van de raad van bestuur is geen voorzitter van het benoemingscomité. De algemene en de HR-directeur kunnen worden uitgenodigd om verduidelijking te geven indien wenselijk.
- De taken van het benoemingscomité omvatten voornamelijk toezicht houden op het benoemingsproces en herbenoemingsproces van de leden van de raad van bestuur en de directie, kandidaten zoeken voor openstaande mandaten en de raad van bestuur en de leden van de algemene vergadering, advies geven inzake kandidaat bestuurders en hiaten identificeren inzake de vaardigheid, deskundigheid en gedifferentieerde samenstelling van de raad van bestuur.

[Principe 14] De organisatie legt een quorum vast in de statuten of het bestuursreglement voor de raad van bestuur en de algemene vergadering. (*)

- De organisatie bepaalt zowel voor de raad van bestuur als voor de algemene vergadering een gepast quorum.²
- De organisatie kan overwegen om de leden van de raad van bestuur in absentia te laten stemmen, bijvoorbeeld via volmacht of via communicatietechnologie.

[Principe 15] Er is een vastgestelde zittingstermijn en een gefaseerd rooster van aftreden voor bestuurders. (*)

- De organisatie beperkt de mandaten van de leden van de raad van bestuur in de tijd en zorgt ervoor dat de maximale aaneengesloten zittingsperiode niet langer is dan 12 jaar.
- De organisatie stelt een gefaseerd rooster van aftreden voor de leden van de raad van bestuur in waardoor telkens slechts een deel van de leden vervangen wordt en de continuïteit van het bestuur gewaarborgd blijft.

[Principe 16] De algemene vergadering vertegenwoordigt de leden en komt minimaal een keer per jaar samen.

- De algemene vergadering vertegenwoordigt op directe manier of via getrapte vertegenwoordiging alle leden van de organisatie.³
- De algemene vergadering komt minimaal een keer per jaar samen.⁴
- De organisatie stelt procedures in die het mogelijk maken dat bijzondere en buitengewone algemene vergaderingen te allen tijde kunnen worden bijeengeroepen.⁵

² Vzw-wet, art. 8 voor statutenwijziging.

³ Decreet houdende de erkenning en subsidiëring van de georganiseerde sportsector, art. 4.

⁴ Vzw-wet, art. 17.

⁵ Vzw-wet, art. 5.

- De organisatie voorziet de mogelijkheid voor de leden van de algemene vergadering om in absentia te stemmen, bijvoorbeeld via volmacht of via communicatietechnologie.⁶
- De leden van de raad van bestuur beantwoorden tijdens de algemene vergadering de vragen van leden over het jaarverslag en/of de agendapunten.

[TIP 7] De algemene vergadering kan geconsulteerd worden voor bepaalde beleidsthema's of naar aanleiding van bepaalde beleidskeuzes. De organisatie kan bijvoorbeeld overwegen om van goed bestuur een vast agendapunt te maken op de algemene vergadering om zo het democratisch debat over dat thema te stimuleren. Eventueel kan een (adviserende) stemming georganiseerd worden over beleidskeuzes inzake goed bestuur.

[Principe 17] De raad van bestuur komt op regelmatige basis samen. (*)

- De raad van bestuur vergadert op regelmatige basis zodat het zijn functie naar behoren kan vervullen. Het exacte aantal vergaderingen hangt af van de grootte van de organisatie en specifieke interne en externe omstandigheden, maar op jaarbasis worden minstens vijf vergaderingen gehouden. Grote organisaties houden vaak twaalf vergaderingen per jaar.
- De raad van bestuur legt de procedures vast voor het opstellen van de agenda voor elke vergadering, het verloop van de vergadering en de goedkeuring van besluiten. De voorzitter van de raad van bestuur ziet toe op de correcte navolging van die procedures.
- De raad van bestuur zorgt ervoor dat agendapunten betrekking hebben op de strategische doelstellingen van de organisatie.
- De bestuurders ontvangen tijdig volledige en correcte informatie vóór de vergadering plaatsvindt. De individuele bestuurders ontvangen dezelfde informatie. Het is de taak van de voorzitter om hierop toe te zien.

[TIP 8] De procedures voor het verloop van de vergadering kunnen de duurtijd van de vergaderingen vastleggen en waarborgen dat aan elk te bespreken item voldoende discussietijd wordt toegewezen. De te bespreken items op de agenda van de raad van bestuur moeten gerelateerd zijn aan de strategische doelstellingen van de organisatie.

Om zijn functie naar behoren te vervullen is het van belang dat de raad van bestuur op regelmatige basis samenkomt. Hoewel het aantal vergaderingen in de praktijk zal variëren per federatie is het aangeraden om minimaal per kwartaal samen te komen plus eenmaal ter voorbereiding van de algemene vergadering.

[Principe 18] De organisatie wordt gekenmerkt door bestuurlijke eenheid. (*)

- De statuten van de organisatie waarborgen dat binnen de grenzen van de organisatie geen zelfstandige of autonome (regionale) entiteiten kunnen bestaan die een eigen beleid kunnen bepalen dat afwijkt van het door de algemene vergadering en de raad van bestuur vastgestelde beleid.

[Principe 19] De organisatie zorgt voor de betrokkenheid van haar interne belanghebbenden in de werking van de organisatie. (*)

- De organisatie onderhoudt goede contacten met interne belanghebbenden, in het bijzonder atleten, en ontwikkelt een beleid om die te betrekken in de werking van de organisatie.

⁶ Vzw-wet, art. 6.

- Meerjarenbeleidsplannen worden in consultatie met belangrijke interne belanghebbenden opgesteld.
- De organisatie zorgt in haar meerjarenbeleidsplan voor een adequate borging van bijzondere minderheidsbelangen.

[TIP 9] Het waarborgen van de betrokkenheid van interne belanghebbenden zoals atleten en clubs vormt een van de grootste uitdagingen van sportfederaties. Sportfederaties moeten niet alleen luisteren naar interne belanghebbenden, maar ook door op een proactieve en servicegerichte manier het gesprek aangaan met hen. Hierbij gaat men best innovatief te werk door middel van bijvoorbeeld bezoeken, klankbordgroepen, enquêtes, klachtenbanken, wedstrijden voor nieuwe ideeën en thematische ad-hoc-werkgroepen. Het gebruik van sociale media is een must.

[Principe 20] De organisatie ondersteunt ledenorganisaties op het gebied van bestuur en management.

- De organisatie ondersteunt ledenorganisaties op het gebied van bestuur, management en organisatie door middel van kennisoverdracht. Gedacht kan worden aan workshops, advies, bestuursondersteuning en het uitwisselen van goede praktijkvoorbeelden.

[Principe 21] De organisatie voert een beleid inzake sociale verantwoordelijkheid. (*)

- De organisatie ontwikkelt en implementeert een beleid inzake sociale verantwoordelijkheid dat concrete doelstellingen en acties vooropstelt.
- Voor zover relevant, spitst dat beleid zich toe op:
 - sociaal-maatschappelijke vraagstukken;
 - milieuvraagstukken;
 - zorgdragen voor de gemeenschap waarin de organisatie (mede) sportevenementen organiseert.

[TIP 10] Van sportfederaties op alle niveaus wordt steeds meer verwacht dat ze zich maatschappelijk verantwoord opstellen. Een beleid inzake sociale verantwoordelijkheid kan onder meer gericht zijn op het verzamelen en delen van kennis en goede praktijkvoorbeelden en het stimuleren van actie onder de leden. Ook kunnen concrete projecten worden opgestart, eventueel in samenwerking met andere federaties.

[Principe 22] De organisatie voert een beleid inzake gezond en ethisch sporten in overeenstemming met relevante regelgeving.

- De organisatie implementeert concrete doelstellingen en acties ter bevordering van gezond en ethisch sporten, in overeenstemming met relevante regelgeving.⁷

⁷ Decreet inzake gezond en ethisch sporten van 20 december 2013; Besluit van de Vlaamse Regering van 4 april 2014 houdende uitvoering van het decreet van 20 december 2013 inzake gezond en ethisch sporten.

[Principe 23] De organisatie voert een beleid inzake de bestrijding van doping in overeenstemming met relevante regelgeving.

- De organisatie implementeert concrete doelstellingen en acties met het oog op het voorkomen, opsporen en bestrijden van dopingpraktijken, in overeenstemming met het relevante regelgeving.⁸

[Principe 24] De organisatie voert een beleid inzake de bestrijding van match-fixing. (*)

- De organisatie implementeert tuchtregels ter bestrijding van match-fixing. Die regels bevatten (1) het verbod voor alle leden van de federatie om een weddenschap te plaatsen gerelateerd aan jeugdcompetities en een wedstrijd of competitie waarop ze (in)direct invloed kunnen uitoefenen en om vertrouwelijke informatie te verspreiden waar redelijkerwijs van kan worden verwacht dat die gebruikt kan worden in het kader van een weddenschap; (2) de plicht voor alle leden van de federatie om verzoeken tot het onrechtmatig beïnvloeden van wedstrijden of competities te melden aan de federatie; (3) de procedure ter behandeling van overtredingen van bovenstaande regels.
- De organisatie implementeert concrete doelstellingen en acties die gericht zijn op de voorlichting van topsporters, talentvolle atleten, trainers, scheidsrechters en clubs.

[TIP 11] Sportfederaties die mogelijk geconfronteerd worden met match-fixing wordt aangeraden de risico's inzake match-fixing in kaart te brengen en gepaste acties te ondernemen om die te minimaliseren. Bovendien kan een verantwoordelijke worden aangesteld in de organisatie, die fungeert als contactpunt inzake match-fixing. Die persoon is verantwoordelijk voor het verzorgen van initiatieven rond de bestrijding van match-fixing, het ontvangen van informatie omtrent (mogelijke) match-fixing, het onderhouden van goede relaties met bevoegde autoriteiten en het onderzoeken van en verzamelen van informatie omtrent mogelijke gevallen van match-fixing.

[Principe 25] De organisatie voert een beleid voor de promotie van gelijkheid en diversiteit binnen de sport en binnen de organisatie.

- De organisatie implementeert concrete doelstellingen en acties die gericht zijn op het bevorderen van gelijkheid en diversiteit binnen de sport en binnen de organisatie.

[TIP 12] Om genderdiversiteit te promoten kiezen (sport)organisaties steeds vaker voor het vastleggen van een quotum, waarbij een vast aantal of percentage van de leden van de raad van bestuur van het minst vertegenwoordigde geslacht moeten zijn.

⁸ Decreet van 19 december 2014 betreffende de preventie en bestrijding van doping in de sport; Besluit van de Vlaamse Regering van 13 februari 2015 houdende uitvoering van het Antidopingdecreet van 25 mei 2012.

Dimensie 3: Interne verantwoording en controle

Interne verantwoording en controle voorkomt machtsconcentratie en zorgt ervoor dat besluitvorming robuust is en vrij van ongewenste beïnvloeding. Daarnaast zorgen interne verantwoording en controle ervoor dat geen enkele bestuurder of departement de absolute controle heeft over beslissingen en dat er duidelijk toegewezen bevoegdheden zijn.

[Principe 26] De organisatie respecteert relevante wetgeving.

- De raad van bestuur waarborgt dat de organisatie relevante wetgeving respecteert.

[Principe 27] De raad van bestuur stelt een meerjarenbeleidsplan op. (*)

- De raad van bestuur legt een meerjarenbeleidsplan en een verantwoorde en gemotiveerde lange termijn financiële planning ter goedkeuring aan de algemene vergadering voor.
- In het meerjarenbeleidsplan worden de missie, visie en strategie van de organisatie uitgewerkt.
- De raad van bestuur stelt jaarlijks een beleidsplan en een begroting op die gebaseerd zijn op het meerjarenbeleidsplan en de lange termijn financiële planning.

[TIP 13] De missie definieert de reden van bestaan en de identiteit van de organisatie. De visie definieert een beeld van wat de organisatie wilt zijn. De strategie geeft aan welke middelen op welke manier worden ingezet om de visie te verwezenlijken. Hierbij worden financiële doelstellingen gekoppeld aan strategische doelstellingen.

[Principe 28] De raad van bestuur stelt procedures in inzake het tussentijds aftreden van bestuurders.

- De raad van bestuur stelt procedures in inzake het tussentijds aftreden van bestuurders bij herhaaldelijk absentisme ondanks waarschuwingen, onverenigbare inzichten en/of conflicten, gebrekkig functioneren, onethisch gedrag en andere gevallen waarin het bestuur aftreden noodzakelijk acht.

[Principe 29] De organisatie legt in de statuten de onverenigbaarheden met lidmaatschap van de raad van bestuur vast. (*)

- De organisatie bepaalt de onverenigbaarheden met het lidmaatschap van de raad van bestuur en legt die in de statuten vast.

[TIP 14] Om de besluitvorming van de organisatie te vrijwaren van beïnvloeding door oneigenlijke belangen is het belangrijk dat onverenigbaarheden met lidmaatschap van de raad van bestuur worden vastgelegd in de statuten. Enkele voorbeelden zijn:

- personen die een arbeidsrelatie hebben met een bedrijf dat een commerciële relatie heeft met de organisatie (bijvoorbeeld sponsors);
- personen die lid zijn van een rechtsprekend orgaan in de organisatie;
- directe familieleden van topsporters die lid zijn van de federatie;
- directe familieleden van een lid van het directieteam;
- personen van wie de beroepsbezigheden belangenvermenging zouden kunnen veroorzaken.

[Principe 30] De organisatie past een duidelijke bestuursstructuur toe waarbij rekening wordt gehouden met het principe van de scheiding der machten. (*)

- De afbakening van taken en bevoegdheden tussen de organen van de organisatie wordt vastgelegd in de statuten en het huishoudelijk reglement van de organisatie. Er wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen bestuurlijke en beleidsmatige, toezichthoudende en uitvoerende taken.
- Een individu of entiteit kan nooit onbelemmerde macht bezitten.
- De sleutelfuncties in de raad van bestuur, namelijk die van voorzitter, secretaris en penningmeester, worden duidelijk gedefinieerd en afgebakend in het intern reglement.
- De functie van voorzitter van de raad van bestuur en die van directeur worden niet gecumuleerd.
- De directeur maakt normaal gezien geen deel uit van de raad van bestuur, maar is op de hoogte van en aanwezig op vergaderingen van de raad van bestuur om de leden te informeren over de werking van de organisatie en om geïnformeerd te worden over beleidskeuzes. In het geval de directeur toch deel uitmaakt van de raad van bestuur, dan kan die niet betrokken zijn in beslissingen aangaande remuneratie, geen lid blijven van de raad van bestuur na het neerleggen van de directeursfunctie en de functie van voorzitter niet bekleden.

[TIP 15] De raad van bestuur bepaalt de visie, missie en strategie van de organisatie en heeft de uiteindelijke bevoegdheid over het budget en de financiën. De raad van bestuur bepaalt het algemene beleid van de organisatie, wat de volgende elementen inhoudt: de algemene visie en missie, de processen die de eigen werking bepalen, de relatie met de directie en de bevoegdheid van de directie. Het bepalen van het operationele beleid is de taak van de directie.

[Principe 31] De raad van bestuur houdt op passende wijze toezicht op de directie. (*)

- De directie voert de strategie uit zoals die door de raad van bestuur werd vastgelegd.
- De raad van bestuur legt de aan de directie gedelegeerde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast in het huishoudelijk reglement. Indien meerdere personen een directiefunctie bekleden, dan maakt het reglement duidelijk hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de directieleden onderling verdeeld zijn.
- De raad van bestuur bepaalt welke beslissingen aan de directie worden overgelaten en welke beslissingen aan het bestuur toekomen.
- Inzake het afsluiten van contracten met externe partijen wordt een duidelijke (financiële) grens gedefinieerd die bepaalt of de directie dan wel de raad van bestuur bevoegd is.
- De raad van bestuur geeft de directie voldoende ruimte om autonoom haar functie uit te oefenen. De raad van bestuur houdt algemeen toezicht zonder in individuele en specifieke beslissingen in te grijpen, tenzij in zeer uitzonderlijke gevallen.
- De raad van bestuur legt de remuneratie van de directie vast.
- Op basis van het beleidsplan, in het bijzonder de strategische doelstellingen, en de begroting rapporteert de directie op regelmatige (minimaal viermaal per jaar) en periodieke basis aan de raad van bestuur over de operationele leiding en de financiële situatie van de organisatie. De directie heeft volledige informatieplicht ten opzichte van de raad van bestuur.
- De raad van bestuur voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de directie over de individuele prestaties en de verwezenlijkingen van de strategische doelstellingen. Van dat gesprek wordt een verslag gemaakt dat door de raad van bestuur wordt goedgekeurd.

[TIP 16] Om te vermijden dat het reglement beklemmend werkt, is het vaak aangewezen om bevoegdheden te begrenzen in de plaats van elke individuele gedelegeerde bevoegdheid te definiëren.

[TIP 17] De raad van bestuur kan op basis van de strategische doelstellingen prestatie-indicatoren opstellen om de evaluatie van de directie te faciliteren. Periodieke rapportering van de directie aan de raad van bestuur verloopt dan op basis van deze indicatoren. Twee types van indicatoren zijn hiervoor aangewezen. Enerzijds is er nood aan indicatoren die ex post evalueren om voortgang te meten (lag indicators). Anderzijds kan men een beroep doen op indicatoren die een indicatie geven van een toekomstige situatie (lead indicators).

[Principe 32] De algemene vergadering houdt op passende wijze toezicht op de raad van bestuur. (*)

- De leden van de algemene vergadering worden tijdig⁹ ingelicht over de praktische zaken aangaande de bijeenkomst, de agendapunten met toelichting en de lijst van te behandelen onderwerpen, waarbij gespecificeerd wordt welke het voorwerp vormen van stemming.
- De algemene vergadering geeft haar goedkeuring aan het door de raad van bestuur voorgestelde meerjarenbeleid, met inbegrip van de missie en strategie, en de lange termijn financiële planning.
- De algemene vergadering bewaakt de uitvoering van het meerjarenbeleid en de lange termijn financiële planning.
- De algemene vergadering keurt jaarlijks het beleid, jaarrekening en begroting¹⁰ en beleidsplan goed.
- De raad van bestuur legt verantwoording af over
 - het eigen functioneren
 - de relatie met de directie;
 - het gevoerde beleid;
 - de financiën van de organisatie;en toont aan of die nog steeds stroken met het meerjarenbeleidsplan, met inbegrip van de missie en de strategie van de organisatie.
- Leden van de raad van bestuur hebben geen stemrecht in de algemene vergadering, ook niet in een andere vertegenwoordigende hoedanigheid.

[Principe 33] De organisatie heeft een gepast systeem voor risicobeheersing. (*)

- Risicobeheer maakt deel uit van de (vastgelegde) agenda van de raad van bestuur.
- De raad van bestuur beoordeelt de waarschijnlijkheid en impact van alle mogelijke incidenten en zorgt ervoor dat gepaste strategieën worden ontwikkeld en uitgevoerd om risico's te beperken of elimineren. Die strategieën worden op regelmatige basis geëvalueerd.
- Bestuurders worden bij aanvang van hun mandaat ingelicht over hun aansprakelijkheid en de raad van bestuur overweegt om een verzekering aan te gaan voor bestuurdersaansprakelijkheid.

[TIP 18] Sportfederaties ageren in een steeds complexer wordende omgeving. Dat noodzaakt een gestructureerde beheersing van de (sportieve, financiële, ethische en

⁹ Vzw-wet, art. 6.

¹⁰ Vzw-wet, arts 4 en 17.

operationele) risico's die het realiseren van de doelstellingen in de weg kunnen staan. Sommige activiteiten noodzaken een uitgebreide risicoanalyse. Bij de organisatie van een groot evenement bijvoorbeeld moeten de mogelijke positieve en negatieve uitkomsten geëvalueerd worden. Alle belangrijke evenementen en activiteiten moeten worden begroot en er moet rekening gehouden worden met afwijkingen van begrote bedragen. Hierbij moet rekening gehouden worden met een worst-case scenario financieel verlies.

[Principe 34] De organisatie heeft een financieel of auditcomité. (*)

- De organisatie heeft een onafhankelijk financieel of auditcomité dat door de algemene vergadering benoemd wordt. Onafhankelijk houdt in dat in elk geval de meerderheid van het comité is samengesteld uit leden die niet zetelen in de raad van bestuur.
- Het comité houdt toezicht op het financiële beleid en de financiële informatieverstrekking van de organisatie.
- De raad van bestuur voorziet het comité van alle gevraagde informatie en ondersteuning.
- De raad van bestuur is verplicht het comité inzage te geven in alle benodigde stukken.
- De leden van het comité dienen over relevante (financiële) deskundigheid te beschikken.
- Het comité vergadert minstens eenmaal per jaar.
- Het comité brengt verslag uit aan de algemene vergadering.
- Bijkomende taken van het comité kunnen onder meer de volgende zaken inhouden:
 - evalueren van en aanbevelingen doen met betrekking tot de systemen van interne controle, risicobeheer en governance;
 - toezicht houden op het interne auditproces.

[TIP 19] Het financieel comité controleert of de inzet van middelen plaats heeft gevonden zoals gebudgetteerd, of de procedures van financiële controle en verantwoording nageleefd zijn, of de (lange termijn) financiële stabiliteit gewaarborgd is en of de middelen doelmatig besteed werden. Het is belangrijk om te benadrukken dat een financieel comité ook noodzakelijk is wanneer de organisatie reeds een externe revisor heeft aangesteld. In het geval de organisatie geen externe revisor heeft aangesteld, is de voornaamste taak van het comité het beoordelen van het financieel verslag zoals dat door de raad van bestuur wordt voorgelegd op de algemene ledenvergadering. Voor grote federaties kan het aangewezen zijn om de systemen van interne financiële controle, die onder toezicht staan van het financiële of auditcomité, uit te breiden.

[Principe 35] De raad van bestuur past een systeem van interne controle toe op zichzelf.

- De raad van bestuur past een systeem toe waarin overeenkomsten of betalingen die aan de raad van bestuur toekomen door twee personen moeten ondertekend worden.

[Principe 36] De raad van bestuur evalueert op jaarlijkse basis haar eigen samenstelling en werking. (*)

- De raad van bestuur evalueert op jaarlijkse basis haar eigen samenstelling en werking alsook die van haar individuele leden.
- De raad van bestuur kan zich hiervoor eventueel laten bijstaan door het benoemingscomité of externe deskundigen.

- De resultaten van die evaluatie worden in de raad van bestuur alsook met de directeur besproken. De voorzitter neemt de nodige maatregelen om bij te sturen. Eventueel wordt de algemene vergadering ingelicht en uitgenodigd om gepaste beslissingen te nemen.

[TIP 20] De zelfevaluatie door de raad van bestuur kan op verschillende manieren worden georganiseerd. De voorzitter kan bijvoorbeeld met de afzonderlijke leden een gesprek houden, maar er kan ook een bijeenkomst worden gewijd aan evaluatie en reflectie. Grote federaties kunnen best externe experts betrekken in de evaluatie. Elk lid van de raad van bestuur moet in elk geval de mogelijkheid hebben om te reflecteren over de eigen bijdrage aan de vergaderingen en of die strookt met de vooropgestelde verwachtingen.

[Principe 37] De organisatie wordt gecontroleerd door een externe, onafhankelijke revisor.

- Op voorstel van de raad van bestuur stelt de algemene vergadering een externe, onafhankelijke revisor aan.
- De raad van bestuur overlegt jaarlijks met de externe revisor.

[TIP 21] De voornaamste taak van de externe revisor is de betrouwbaarheid van de jaarrekening te waarborgen. Overeenkomstig met artikel 17 van de vzw-wetgeving moeten alle verenigingen die bepaalde criteria (aantal werknemers, jaaromzet en balanstotaal) overschrijden, een externe revisor aanstellen. De meeste sportfederaties zullen deze criteria echter niet overschrijden. Bovendien beschikt een aantal kleinere federaties niet over de middelen om een externe revisor aan te stellen. Toch is de aanstelling van een revisor aangewezen voor sportfederaties zodra zij een bepaalde (financiële) drempel overschrijden (bijvoorbeeld, indien ze meer dan 150.000 euro aan subsidies ontvangen).

[Principe 38] De raad van bestuur legt een gedragscode vast voor de leden van de raad van bestuur, de directie en het personeel. (*)

- De raad van bestuur legt een gedragscode vast die van toepassing is op bestuurders, de directie en het personeel.
- De raad van bestuur stelt de algemene vergadering in kennis van de gedragscode.
- De code wordt ondertekend door alle leden van de raad van bestuur, de directieleden en personeelsleden.
- De raad van bestuur onderneemt stappen om te waarborgen dat alle relevante actoren op de hoogte zijn van de inhoud van de code en die begrijpen.
- De gedragscode bevat minstens volgende elementen:
 - de verplichting om integer te handelen;
 - een onkostenregeling;
 - een geschenkenregeling;
 - regels inzake belangenvermenging.

[TIP 22] Het is aan te raden om een afzonderlijke gedragscode op te stellen voor de leden van de raad van bestuur. Organisaties kunnen overwegen om kandidaat-bestuurders de gedragscode te laten ondertekenen. Op die manier worden bestuurders voor de aanvang van hun mandaat gewezen op hun plichten en vermijdt men de situatie waarin zittende bestuurders de code weigeren te ondertekenen.

Om te voorkomen dat de gedragscode louter pro forma wordt aangenomen is het van belang om een goede communicatiestrategie te ontwikkelen rond de principes van de code. Er kan bijvoorbeeld gedacht worden aan vormingssessies inzake bestuurlijke verantwoordelijkheid, de verspreiding van korte educatieve filmpjes of een

geïllustreerde handleiding ethiek, een sectie over integriteit op de website en het inzetten van sociale media.

[Principe 39] De raad van bestuur legt procedures inzake belangenconflicten vast die van toepassing zijn op de leden van de raad van bestuur. (*)

- De organisatie legt procedures inzake belangenconflicten vast.
- De procedures waarborgen dat gepercipieerde of daadwerkelijke belangenconflicten worden gemeld. Belangenconflicten worden gemeld in de notulen en bijgehouden in een register.
- De procedures waarborgen dat commerciële transacties met een derde partij waarmee een bestuurslid een (in)directe familiale en/of commerciële relatie heeft voorafgaand ter goedkeuring worden voorgelegd aan de algemene vergadering of een door de algemene vergadering gemandateerd orgaan.
- De procedures waarborgen dat leden van de raad van bestuur in bepaalde beslissingen waarin er sprake is van een belangenconflict niet mogen deelnemen aan de stemming.

[TIP 23] Onder belangenconflict wordt elke situatie begrepen waarin een lid van de raad van bestuur dient mee te beslissen over bepaalde handelingen en verrichtingen die voor hem of haar een direct of indirect persoonlijk voordeel kunnen opleveren. Dat is bijvoorbeeld het geval wanneer een familielid van de raad van bestuur het voorwerp vormt van een beslissing van de raad van bestuur of wanneer een bestuurslid een commerciële relatie heeft met een derde partij die een commerciële transactie wenst aan te gaan met de organisatie.

Het is belangrijk op te merken dat het normaal is dat belangenconflicten zich voordoen. Soms zijn ze zelfs onvermijdelijk. Alle vormen van belangenconflicten trachten te verbannen is dus een onmogelijke en vaak zelfs ongewenste opgave. Het kan dus niet zo zijn dat het louter bestaan van een belangenconflict wordt beschouwd als een overtreding. Het is echter belangrijk om op een correcte manier om te gaan met belangenconflicten. Hiertoe moet men trachten conflicten te voorkomen, maar ook zorgen dat conflicten worden gemeld en gerapporteerd. In bepaalde gevallen kan men de leden van de raad van bestuur verplichten om niet deel te nemen aan de stemming en/of discussies. Een heldere communicatie is hierbij van cruciaal belang om misverstanden te voorkomen.

[Principe 40] De raad van bestuur legt procedures voor de afhandeling van klachten vast in het intern reglement. (*)

- De raad van bestuur legt procedures vast die atleten en clubs toelaten om in te beroep te gaan tegen een sportieve sanctie.
- De raad van bestuur legt procedures vast voor de afhandeling van klachten inzake discriminatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag.
- De raad van bestuur legt procedures vast voor de afhandeling van klachten inzake de schending van de gedragscode.
- De procedures bevatten duidelijk omschreven regels voor:
 - het indienen van klachten;
 - het onderzoeken van klachten;
 - het in kennis stellen van de indiener van de klacht van de uitkomst van het onderzoek;
 - het instellen van een onafhankelijk tribunaal;
 - de beroepsprocedure.

[Principe 41] De raad van bestuur legt jaarlijks een werkplan en bijpassend vergaderschema vast. (*)

- De raad van bestuur legt jaarlijks een werkplan en bijpassend vergaderschema vast. Dat vergaderschema bevat cruciale activiteiten zoals het bespreken en vastleggen van de begroting, de jaarrekening, het beleidsplan en het jaarverslag, maar ook de jaarlijkse zelfevaluatie, de evaluatie van de directie en het voorbereiden van de algemene vergadering.
- De raad van bestuur organiseert jaarlijks een bespreking en evaluatie van de governance van de organisatie op basis van deze code.

[Principe 42] De organisatie stimuleert de opname van externe leden in de raad van bestuur. (*)

- De organisatie onderneemt stappen om externe bestuurders aan te trekken zoals het adverteren van openstaande posities in online databanken.
- Eventueel laat de organisatie zich bijstaan door externen en/of het benoemingscomité in haar zoektocht naar geschikte externe kandidaten.

[TIP 24] Externe leden zorgen voor de inbreng van ervaring en expertise van buiten de sport. Bovendien zorgen ze voor een neutrale en objectieve stem in de raad van bestuur die vaak niet kan worden verschaft door betrokkenen in de sport. Dat leidt tot besluitvorming die vrij is van gevestigde belangen. Een goed streefdoel is dat minstens 25% van de raad van bestuur is samengesteld uit externe leden. Vaak is het echter moeilijk om te bepalen wie kwalificeert als extern lid. Externe leden hebben normaal gezien geen directe band met de organisatie of de sport en worden door de objectieve buitenstaander beoordeeld als onafhankelijk. Zulke leden kan men vaak vinden in het bedrijfsleven of in andere sectoren die los staan van de sport of organisatie. Hoewel externe leden van de raad van bestuur normaal gezien geen lid zijn van de organisatie, is het mogelijk dat een lid (bijvoorbeeld een recreatieve sporter) kwalificeert als extern doordat er geen directe band is met de organisatie.

[Principe 43]] De raad van bestuur richt indien aangewezen ondersteunende comités op. (*)

- Op basis van de grootte, complexiteit en uitdagingen van de organisatie overweegt de raad van bestuur de oprichting van ondersteunende comités. Voorbeelden zijn een technisch, remuneratie- en selectiecomité.
- De raad van bestuur legt het doel, de gedelegeerde taken en bevoegdheden, samenstelling en rapporteringsverplichtingen van de comités vast in het huishoudelijk reglement. De comités rapporteren aan de raad van bestuur en/of de directie.
- Comités moeten een specifiek doel en nut hebben.
- De raad van bestuur behoudt te allen tijde de bevoegdheid voor het nemen van belangrijke beslissingen en het uiteenzetten van de strategie.

[TIP 25] Comités stellen de raad van bestuur in staat om specifieke gespecialiseerde taken te delegeren. Het aantal comités varieert naargelang de grootte van de organisatie en de complexiteit van de beleidsuitdagingen waarmee ze geconfronteerd wordt. Voorbeelden van relevante comités zijn audit-, benoemings-, selectie- en technische comités.