

Europeanisering en nationale sportbonden

De invloed van de Europese Unie op de good governance van nationale sportbonden



Bernice Treep, 3501167

Master: Bestuur en Beleid

Utrechtse School voor Bestuurs- en

Organisatiewetenschap

Universiteit Utrecht

Begeleider: S.B.M. Princen

4 juli 2014

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1 – Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Verandering in de sportwereld.....	8
1.3 Probleemstelling	9
1.4 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie.....	10
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie	11
1.4.2 Maatschappelijke relevantie	12
1.5 Leeswijzer.....	13
2 – Europeanisering	14
2.1 Het begrip Europeanisering	14
2.2 Invloed Europese Unie	17
2.3 Factoren die verandering bepalen.....	19
2.3.1 Aanpassingsdruk (mate van misfit).....	19
2.3.2 Voorkeuren van actoren.....	20
2.3.3 Institutionele factoren	23
2.3.4 Overzicht factoren.....	26
2.4 Conclusie	26
3 – Methoden en technieken	28
3.1 Kwalitatief onderzoek.....	28
3.2 Case study.....	29
3.3 Casusselectie.....	30
3.4 Operationalisatie	31
3.5 Onderzoeksmethode	35
3.5.1 Documentenanalyse	36
3.5.2 Interviews.....	37

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit.....	38
3.6.1 Betrouwbaarheid.....	38
3.6.2 Validiteit	39
4 – Rol van de Europese Unie in de sportwereld	41
4.1 Sport in de beginjaren van de Europese Unie.....	41
4.2 Huidige rol van sport binnen de Europese Unie.....	42
4.3 Betrokkenheid van de Europese Unie.....	44
4.4 Conclusie	45
5 – Good Governance in de sportwereld	46
5.1 Het begrip good governance.....	46
5.2 Code Goed Sportbestuur.....	47
5.3 IOC's 'Basic Universal Principles of Good Governance'	50
5.4 'Expertgroep Good Governance'	51
5.5 'Sport Governance Observer'	53
5.6 Koppeling good governance principes	54
5.7 Conclusie	56
6 – Good governance bij nationale sportbonden	57
6.1 Beïnvloedingssfeer	57
6.2 Europese principes.....	59
7 – Koninklijke Nederlandse Hockey Bond	62
7.1 Algemeen.....	62
7.2 Good governance binnen de KNHB	62
7.3 Beïnvloeding good governance	64
7.4 Conclusie	67
8 – Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond	68
8.1 Algemeen.....	68
8.2 Good governance binnen de KNLTB	68
8.3 Beïnvloeding good governance	71

8.4 Conclusie	73
9 – Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond	75
9.1 Algemeen.....	75
9.2 Good governance binnen de KNSB.....	75
9.3 Beïnvloeding good governance	77
9.4 Conclusie	80
10 – Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond	81
10.1 Algemeen.....	81
10.2 Good governance binnen de KNVB	81
10.3 Beïnvloeding good governance	84
10.4 Conclusie	86
11 – Conclusie en discussie	87
11.1 Conclusie	87
11.2 Discussie.....	90
11.2.1 Interpreteren resultaten	90
11.2.2 Kanttekeningen bij het onderzoek.....	92
11.2.3 Vervolgonderzoek.....	93
Afkortingenlijst	95
Literatuurlijst	96
Bijlagen	105
Bijlage 1: Koppeling van good governance principes.....	105
Bijlage 2: Bronnen empirisch onderzoek	107
Bijlage 3: Topiclijst oriënterende gesprekken	108
Bijlage 4: Topiclijst interviews sportbonden.....	109

Samenvatting

De Europese Unie (EU) houdt zich steeds meer met allerlei beleidsterreinen bezig. Ook sport behoort de laatste jaren tot de aandachtsgebieden. Doordat de EU steeds meer invloed op de sportwereld probeert uit te oefenen, komt de autonomie van sportbonden onder druk te staan. Sportbonden zijn van vroeger af aan gewend om autonoom te opereren, waarin ze zelf de regels bepaalden zonder bemoeienis van andere partijen. In dit onderzoek staat Europeanisering van de good governance van nationale sportbonden centraal. De hoofdvraag die in dit onderzoek gehanteerd wordt, is: *‘Op welke wijze heeft de Europese Unie invloed op de good governance van nationale sportbonden in Nederland?’*

Europeanisering betekent dat de EU steeds meer invloed uitoefent op haar lidstaten. In dit onderzoek staat het top-down proces van Europeanisering centraal, waarin de EU druk uitoefent op haar lidstaten, en in dit geval sportbonden, om Europese zaken toe te passen in de nationale context. De EU kan zowel direct als indirect invloed proberen uit te oefenen op de sportbonden. Er zijn drie factoren die een rol kunnen spelen bij de verandering van nationale sportbonden door Europeanisering. Het gaat hier om de aanpassingsdruk (mate van ‘misfit’) die sportbonden vanuit Europa ervaren, voorkeuren van actoren om zich aan Europa aan te passen en institutionele factoren. De mate van verandering door Europeanisering varieert van geen enkele verandering tot grote fundamentele veranderingen.

De EU heeft na het ‘Bosman-arrest’ en het Verdrag van Lissabon meer mogelijkheden gekregen in de sportwereld. De EU mag sindsdien ondersteunend, aanvullend en coördinerend optreden in de sport. Er zijn vanaf dat moment verschillende initiatieven uitgebracht, zoals de ‘SportUnit’, waarmee de EU invloed probeert uit te oefenen in de sportwereld. Good governance is de laatste jaren een groot thema geworden vanuit de EU, waar zij een sturende rol in probeert aan te nemen. Er zijn steeds meer grensoverschrijdende problemen in de sportwereld, zoals matchfixing en doping, waar good governance de oplossing voor is. De EU wil deze problemen voorkomen, waardoor het een ‘expertgroep good governance’ heeft opgericht. Deze expertgroep heeft principes over good governance opgesteld die alle sportbonden in Europa dienen te implementeren.

Aan de hand van een documentenanalyse en interviews kan geconcludeerd worden dat de sportbonden die centraal staan in dit onderzoek (KNHB, KNLTB, KNSB en KNVB) geen enkele invloed ondervinden vanuit de EU op hun good governance. De principes die in Europa zijn opgesteld door de ‘expertgroep good governance’ zijn veelal niet concreet bekend

bij de bonden. Daarnaast zijn ze niet verplicht gesteld en worden ze niet als toegevoegde waarde gezien bovenop de principes die er in Nederland al zijn door de Code Goed Sportbestuur van NOC*NSF. Deze Code Goed Sportbestuur is voor de sportbonden het leidraad voor het vormgeven van hun good governance. De reden daarvoor is dat er minimale kwaliteitseisen aan verbonden zijn die verplicht zijn gesteld voor de sportbonden. De subsidieverstrekking vanuit de Lottogelden is hier aan gekoppeld, wat voor sportbonden voor een extra prikkel zorgt om de good governance goed op orde te hebben. Dit wordt namelijk jaarlijks gecontroleerd door NOC*NSF middels een zelfscan.

Op basis van deze bevindingen kan geconcludeerd worden dat sinds de EU zich is gaan bezighouden met good governance in de sportwereld, er door de sportbonden geen verschillen worden ervaren in de vormgeving van good governance binnen hun bond. De EU heeft zowel direct als indirect geen invloed op de good governance van nationale sportbonden.

1 – Inleiding

1.1 Aanleiding

“De PvdA-staatssecretarissen Bussemaker (Sport) en Timmermans (Europese Zaken) willen dat de Europese Commissie, het dagelijks bestuur van de Europese Unie, wetten maakt die de zeggenschap van sportbonden bekrachtigen. De sport mag niet meer afhankelijk zijn van het Europees Hof. Nu beslist het Europees Hof van Justitie in sportconflicten waarover Europese regelgeving onduidelijk is” (NRC, 2007).

De reactie van Jet Bussemaker en Frans Timmermans kwam naar aanleiding van het Witboek Sport, dat in 2007 werd uitgebracht door de Europese Commissie (EC). Hierin staat de visie van de EC beschreven met betrekking tot de rol van sport in Europa. In het Witboek Sport wordt een grote rol toebedeeld aan het Europees Hof van Justitie, die een uitspraak moet doen “als de regels van de sportbonden in strijd zijn met de regels van de Europese interne markt” (Rijksoverheid, 2007). Bussemaker en Timmermans vonden dat er meer autonomie in de sportwereld moest zijn en dat sport niet geheel onder Europese wetgeving moest vallen. Zij zochten daarvoor samen met Frankrijk steun bij andere Europese sportministers en staatssecretarissen bij een overleg dat in Lissabon werd gevoerd (NRC, 2007). Het Europees Parlement kon zich vinden in hun standpunt en had met een ruime meerderheid gestemd voor duidelijkere richtsnoeren in de sport, waar de EC gehoor aan heeft gegeven (Rijksoverheid, 2008). Het Europees Parlement kwam met het verzoek aan de EC om “het specifieke karakter van de sport te respecteren en richtsnoeren op te stellen over hoe de regels van de Europese Unie moeten worden toegepast” (Rijksoverheid, 2008). Daarnaast kwam het verzoek van het Europees Parlement richting de Commissie om helderheid te geven aan sportorganisaties over hoe ver hun autonomie reikt. Op deze manier is er binnen het Gemeenschapsrecht voor nationale sportbonden meer rechtszekerheid en is voor hen duidelijk hoe ver hun autonomie reikt en waar deze autonomie ophoudt (Rijksoverheid, 2008).

De Europese Unie heeft steeds meer invloed op allerlei terreinen in de samenleving. Er zijn tegenwoordig steeds complexere maatschappelijke vraagstukken waarneembaar, waardoor landen niet meer zelf tot een oplossing kunnen komen. Zij hebben hierbij hulp nodig van andere landen. Vraagstukken worden steeds meer grensoverschrijdend. Door de toename van

Europeanisering wordt er steeds meer op Europees niveau bepaald (Harmsen, 1999: 82). Niet alleen overheidsinstellingen worden beïnvloed door Europeanisering, ook maatschappelijke organisaties. De sportwereld is een voorbeeld van een terrein dat ook door de EU wordt beïnvloed, zoals uit het voorbeeld hiervoor duidelijk werd. Er zijn in de sportwereld veel internationaal georganiseerde sportcompetities en vaak vragen sportvraagstukken om een grensoverschrijdende aanpak, zoals de aanpak van doping of matchfixing. De laatste jaren is daarom de EU een steeds grotere rol gaan spelen bij de aanpak van maatschappelijke sportvraagstukken.

1.2 Verandering in de sportwereld

De laatste jaren valt er een verandering waar te nemen in de sportwereld. In de sport is er sprake van een verschuiving van 'hierarchical self-governance' naar 'networked governance'. Eerder kende de sportwereld een grote mate van autonomie. Sportbonden bepaalden zelf hun regels en handhaafden die. Autonomie is een diepgeworteld principe in de sport (Geeraert & Bruyninckx, 2013: 3). De laatste jaren is in de sportwereld het maken van de regels echter steeds meer een kwestie geworden dat de landsgrenzen overstijgt en dat op internationaal niveau geregeld dient te worden (Coakley & Pike, 2009: 471). Steeds meer sportevenementen vinden in internationaal verband plaats en spelers van nationale clubs komen uit verschillende landen, waardoor er steeds meer een invloed vanuit Europa wordt ervaren in de Europese competities (Brand & Niemann, 2012: 4). Het systeem van 'hierarchical self-governance' van sportbonden kwam steeds meer onder druk te staan. Tegenwoordig wordt er steeds meer samengewerkt in de sportwereld. Er is een verandering gaande van sportbonden die volledig autonoom opereerden naar een vorm van governance waarin sportbonden met elkaar onderhandelen in netwerken en samen het beleid bepalen, 'networked governance' (Geeraert & Bruyninckx, 2013: 21-22). Ook is er de laatste jaren steeds meer overheidsbemoediging bij sportactiviteiten, vooral op internationaal niveau. De EC heeft een 'Sportunit' opgezet die verantwoordelijk is voor de implementatie van EU-activiteiten op sportgebied, ter ondersteuning en aanvulling van acties van lidstaten om problemen zoals doping en matchfixing aan te pakken (Europese Commissie, z.d.).

Nationale sportbonden bevinden zich in een complex speelveld. Enerzijds opereren zij redelijk autonoom op nationaal niveau, maar anderzijds zijn zij aangesloten bij Europese koepelorganisaties waarin gezamenlijke regels opgesteld worden. Daarnaast probeert de EU steeds meer invloed op hen uit te oefenen. De relatie tussen zelfbestuur van de nationale sportbonden en overheidsingrijpen door de EU vormt daarin een spanningsbron. De nationale

sportbonden zijn gewend om autonoom te opereren zonder bemoeienis van andere partijen, maar er is nu een verandering gaande doordat een andere partij, de EU, invloed op hen probeert uit te oefenen. Hoe gaan de nationale sportbonden daar mee om? Gaan ze hun organisatie anders vormgeven door Europeanisering of houden ze vast aan hun bestaande organisatie?

1.3 Probleemstelling

Dit onderzoek zal zich gaan richten op Europeanisering van de organisatie van nationale sportbonden. Er zal worden bekeken of en in hoeverre hier sprake van is. Good governance bij nationale sportbonden is hierbij het uitgangspunt, waarbij de focus ligt op de principes van good governance. Er is gekozen om het thema good governance als uitgangspunt te nemen, omdat dit alle sportbonden raakt en het een actueel thema is in de sportwereld. Good governance is namelijk steeds belangrijker geworden in de sportwereld. Om problemen in de sportwereld als doping en matchfixing te voorkomen is het van groot belang dat er bij sportbonden aandacht besteed wordt aan good governance. NOC*NSF legt hiervoor in Nederland druk op aan de nationale sportbonden, doordat het bepaalde punten over good governance verplicht stelt. Zij heeft dit gekoppeld aan de Lottogelden, waardoor er een grote druk ligt op de nationale sportbonden om hun good governance goed vorm te geven. De EU probeert daarnaast ook op good governance gebied te sturen. Good governance is een groot thema vanuit de EU, omdat er steeds meer problemen in de sportwereld zijn die om een grensoverschrijdende aanpak vragen. Vanuit de EU is daarom een ‘expertgroep good governance’ opgericht, die met principes over good governance voor alle sportbonden in Europa is gekomen. Ook de EU probeert dus druk uit te oefenen op de sportbonden. Voor de geloofwaardigheid van de sport is het van belang dat sportbonden hun good governance goed op orde hebben.

In dit onderzoek over Europeanisering in de sportwereld zal de volgende vraag centraal staan:

‘Op welke wijze heeft de Europese Unie invloed op de good governance van nationale sportbonden in Nederland?’

Europeanisering wordt vaak in verband gebracht met de Europese wet- en regelgeving. Het gaat hierbij om verordeningen, richtlijnen, besluiten, aanbevelingen en adviezen. Verordeningen, richtlijnen en besluiten zijn dwingende regels waaraan door het

desbetreffende land of organisatie moet worden voldaan. In dit onderzoek ligt de focus echter niet op de ‘harde wetgeving’ zoals hiervoor genoemd, maar op ‘zachte wetgeving’ in de vorm van aanbevelingen. Aanbevelingen zijn niet bindend en bieden meer ruimte om het zelf als land of organisatie nader in te vullen (Europese Unie, 2010). De focus ligt op ‘zachte wetgeving’, omdat de EU op het gebied van sport namelijk niet bevoegd is om dwingende maatregelen op te leggen. De EU komt met stimulerende maatregelen in de vorm van aanbevelingen. Deze ‘zachte’ instrumenten worden ook wel ‘new modes of governance’ genoemd (Geeraert, 2013: 122-123; Zito, Radaelli & Jordan, 2003).

Voorafgaand aan het beantwoorden van de hoofdvraag zullen er eerst deelvragen aan bod komen die samen tot het beantwoorden van de hoofdvraag zullen leiden. De deelvragen die aan bod komen, zijn:

- Welke rol speelt de Europese Unie in de sportwereld?
- Wat is er in de sportwereld opgesteld met betrekking tot good governance?
- Op welke wijze worden Europese aanbevelingen over good governance in de huidige organisatie van de nationale sportbonden opgenomen?
- Welke verschillen in (het vormgeven van) de organisatie van sportbonden zijn er merkbaar door invloed van de Europese Unie?
- Welke factoren bepalen of de organisatie van nationale sportbonden verandert onder invloed van de Europese Unie?

1.4 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Dat de EU steeds meer invloed heeft op verschillende overheidsterreinen staat vast. De vraag is alleen hoe dit op sportgebied is. De doelstelling van dit onderzoek is dan ook om inzicht te verkrijgen in hoeverre de EU invloed heeft op de good governance van nationale sportbonden. Het doel is daarbij om bij te dragen aan de kennis die er momenteel over dit onderwerp is, zodat de kennis over dit onderwerp wordt vergroot.

Onderzoeken kunnen op twee manieren relevant zijn: wetenschappelijk en maatschappelijk. Wetenschappelijke relevantie gaat over de mate waarin de kennis die geleverd wordt door het onderzoek bij zal dragen aan de bestaande kennis over het onderwerp (Van Thiel, 2010: 21). Maatschappelijke relevantie gaat over in hoeverre de kennis die door het onderzoek zal worden verkregen bij zal dragen aan het oplossen van huidige maatschappelijke vraagstukken (Van Thiel, 2010: 22).

1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

Er is nog weinig informatie beschikbaar over de invloed van de EU op nationale sportbonden. Veel wetenschappelijke literatuur gaat over de invloed van de EU op nationale overheidsinstellingen. Literatuur over Europeanisering is voornamelijk gebaseerd op de mate van veranderingen in nationale arrangementen, dat wordt veroorzaakt door de EU, en of deze veranderingen uiteindelijk zorgen voor de convergentie van deze nationale arrangementen (Knill, Tosun & Bauer, 2009: 519). Er is minder bekend over de invloed van Europeanisering op maatschappelijke organisaties, zoals sportbonden. Overheidsinmenging in sportactiviteiten op internationaal niveau is een relatief recent fenomeen (Geeraert & Bruyninckx, 2013: 2-3), waardoor er nog weinig wetenschappelijke literatuur over te vinden is. Aangezien de EU zich de laatste jaren steeds meer bezig is gaan houden met sport, is het van belang om inzichtelijk te maken hoe die invloed precies tot uiting komt. In hoeverre hebben nationale sportbonden hun good governance aangepast aan de EU? En op welke manier is dat gegaan? Het is belangrijk om antwoorden op deze vragen te krijgen, zodat er meer kennis ontstaat over de wijze van invloed van de EU in de sportwereld. De verhoudingen zijn veranderd, er is een spanning ontstaan tussen autonomie van de sportwereld en de beïnvloeding vanuit de EU op de sport. Het is interessant om te zien of en in hoeverre nationale sportbonden, die gewend zijn autonoom te opereren zonder bemoeienis van andere partijen, geneigd zijn om zich richting de EU te verplaatsen. Dit onderzoek probeert inzicht te geven in de manier waarop met deze spanning wordt omgegaan en op welke manier de EU invloed heeft op de nationale sportwereld. Daarnaast wordt er in het nieuws vaak gesproken over schandalen in de sportwereld die grensoverschrijdend plaatsvinden, zoals doping en matchfixing. Het gat in de literatuur is dat niet bekend is op welke manier sportbonden in Nederland deze problemen proberen te voorkomen. Heeft de EU grote invloed op hoe zij hierop reageren? Of wordt dit vanuit de Nederlandse situatie geregeld? Dit onderzoek kan dit gat in de wetenschap opvullen, door dit in kaart te brengen.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is dus dat een relatief onbekend terrein inzichtelijk gemaakt wordt. Er zijn weinig studies gedaan die kijken naar de invloed van de EU op de sportwereld. Doordat in eerdere onderzoeken nationale overheden centraal staan als het om Europeanisering gaat, is de toevoeging van dit onderzoek dat er verdere inzichten op het gebied van Europeanisering en de invloed ervan op de sportwereld worden geboden. Good governance is ook een relatief nieuw terrein waar met dit onderzoek inzicht in wordt geboden. Good governance is een begrip dat pas laat in de sportwereld is doorgekomen, vanwege de grote autonomie van sportbonden. Daarmee zal ook over dit thema kennis

worden toegevoegd aan bestaande kennis door in kaart te brengen welke invloed de EU heeft op de good governance van nationale sportbonden. Op deze manier wordt de invloed van Europeanisering op maatschappelijke organisaties, in dit geval sportbonden, in kaart gebracht. Daarnaast wordt er met dit onderzoek inzicht geboden in de kennis die er is over hoe nationale sportbonden opereren. Aan de hand van dit onderzoek wordt duidelijk of de sportbonden nog steeds autonoom handelen of dat dit verleden tijd is, doordat de EU zich is gaan ‘bemoeien’ met de sportwereld. Er zal daarmee kennis worden toegevoegd over hoe de sportwereld functioneert en welke rol de EU daarin speelt. De waarde van dit onderzoek ligt in het feit dat Europeanisering in de sportwereld in kaart gebracht wordt, wat een bijdrage kan leveren aan de bestaande theorie over Europeanisering waarin de sportwereld niet goed belicht wordt.

1.4.2 Maatschappelijke relevantie

Sport is een actueel onderwerp in onze samenleving. Sport wordt in politiek Den Haag ingezet voor maatschappelijke doeleinden om bijvoorbeeld de gezondheid van mensen te bevorderen. De overheid financiert verschillende projecten om sport en bewegen in de samenleving te stimuleren (Rijksoverheid, z.d.). Daarnaast komen verschillende vragen op in het nieuws zoals matchfixing en dopinggebruik waar bestuurlijk een antwoord op moet worden gevonden. Tot slot krijgt sport veel aandacht, omdat het binnenhalen van grote evenementen voor landen van grote waarde is. Het binnenhalen van grote evenementen gaat vaak gepaard met corruptie (zoals het Wereld Kampioenschap voetbal in 2022 in Qatar) of de schending van mensenrechten (Olympische Spelen in 2014 in Sotsji), waardoor het veel aandacht krijgt in de media en veel mensen zich hier een mening over vormen. Deze voorbeelden laten onder andere zien dat er veel grensoverschrijdende problemen in de sportwereld zijn, wat de geloofwaardigheid van de sport aantast. In het nieuws wordt vaak gesproken over schandalen in de sportwereld die grensoverschrijdend plaatsvinden. De EU wil proberen om deze schandalen op te lossen door grote aandacht te besteden aan de good governance van sportbonden in heel Europa.

Dit onderzoek zal proberen een bijdrage te leveren aan dit maatschappelijk debat over grensoverschrijdende schandalen in de sportwereld. Door te kijken op welke manier nationale sportbonden hun good governance vormgeven kan inzichtelijk worden gemaakt of good governance hoog op de agenda staat en of deze problemen in de toekomst voorkomen kunnen worden. Daarnaast zal er met dit onderzoek een bijdrage worden geleverd aan het maatschappelijke debat over de organisatie van sportbonden in Nederland, omdat dit

onderzoek probeert inzicht te geven in de invloed van de EU op de good governance van nationale sportbonden. Dit draagt bij aan het debat, omdat het zal gaan over in hoeverre de sportbonden hun good governance autonoom vormgeven. Hierbij wordt de spanning tussen zelfbestuur van de nationale sportbonden en overheidsingrijpen door de EU in kaart gebracht. In hoeverre is de invloed van de EU wenselijk op het gebied van nationaal sportbeleid? Behouden sportbonden liever hun autonomie en willen ze niet dat de EU steeds meer invloed gaat uitoefenen op hun organisatie, of wordt ingrijpen vanuit de EU als wenselijk gezien vanwege alle grensoverschrijdende problemen in de sportwereld? Daarnaast draagt dit onderzoek bij aan de discussie over hoe ver de invloed van de EU mag reiken, aangezien er inzicht zal worden verschaft over de mate van invloed van de EU op de good governance van nationale sportbonden en hoe sportbonden deze invloed ervaren.

1.5 Leeswijzer

In navolging van de aanleiding, probleemstelling en relevantie van het onderzoek zal in het volgende hoofdstuk het begrip Europeanisering en de werking ervan aan bod komen. Na het theoretisch gedeelte wordt in het hoofdstuk erop volgend het methodisch kader beschreven die de verschillende onderzoeksmethoden en -technieken weergeeft die in dit onderzoek zijn gebruikt. Vervolgens zullen de rol van de EU in de sportwereld en de ontwikkelingen met betrekking tot good governance in de sportwereld uiteen worden gezet, zodat daarna overgegaan kan worden tot de good governance bij de nationale sportbonden die centraal staan in dit onderzoek. Tot slot volgt er een conclusie en discussie, waarin de hoofdvraag van dit onderzoek zal worden beantwoord en de reflectie en kanttekeningen van het onderzoek worden besproken.

2 – Europeanisering

Om te achterhalen welke invloed de Europese Unie heeft op de good governance van nationale sportbonden, is het van belang om eerst het proces van Europeanisering goed in kaart te brengen. Op deze manier wordt duidelijk op welke manieren Europeanisering kan werken, welke invloed Europa heeft en welke factoren bepalen op welke manieren veranderingen door Europeanisering plaatsvinden. Dit alles zal in dit hoofdstuk worden besproken en in het licht van nationale sportbonden worden gezien. Door eerst Europeanisering in kaart te brengen aan de hand van de bestaande literatuur kan er een beeld gevormd worden hoe Europeanisering precies werkt. Dit zal met betrekking tot de hoofdvraag van dit onderzoek al belangrijke informatie opleveren en dit zal uiteindelijk op nationale sportbonden kunnen worden toegepast om te zien hoe zij dit proces van Europeanisering ervaren. Deze theorie zal dus een leidraad zijn voor het verdere onderzoek wat bij nationale sportbonden zal plaatsvinden.

Er zal in dit hoofdstuk begonnen worden met een uitleg van het begrip Europeanisering, waarin de definitie en de werking van Europeanisering zal worden beschreven. Vervolgens komt aan bod welke invloed de EU heeft op binnenlandse veranderingen. Dit wordt tot slot gevolgd door de factoren die verandering door Europeanisering teweegbrengen.

2.1 Het begrip Europeanisering

De EU heeft steeds meer invloed op het beleid van haar lidstaten. Landen krijgen tegenwoordig te maken met complexe maatschappelijke vraagstukken, waardoor deze vraagstukken grensoverschrijdend worden. Door de toename van Europeanisering wordt er steeds meer op Europees niveau bepaald en nationale instituties zijn steeds meer met Europese activiteiten en besluitvorming bezig (Harmsen, 1999: 82). Het begrip Europeanisering wordt gebruikt “om de effecten van Europese integratie op de politiek en het beleid van haar lidstaten te beschrijven, evenals het proces van het verbeteren van politieke instituties op Europees niveau” (Ladrech, 2002: 389). Bij Europeanisering ligt de nadruk vaak op binnenlandse verandering die veroorzaakt wordt door ontwikkelingen op het Europese niveau (Olsen, 2002: 932).

In dit onderzoek is het belangrijk om te achterhalen op welke manier de EU invloed kan uitoefenen. Knill & Lehmkuhl (1999) geven drie verschillende mechanismen van Europeanisering aan die waardevol kunnen zijn voor dit onderzoek. Deze drie verschillende

benaderingen geven een inzicht vanuit welke perspectieven er naar Europeanisering gekeken kan worden. Het gaat hier om zowel een directe manier als twee indirecte manieren waarop de EU invloed kan hebben op haar lidstaten. De eerste manier is een directe invloed van de EU op haar lidstaten. Het gaat hier om ‘institutional compliance’, waarin lidstaten worden gedwongen om zich aan de Europese wetgeving en afspraken aan te passen. Lidstaten worden door Europees beleid gedwongen om aanpassingen te doen, zodat ze voldoen aan de vereisten vanuit Europa. Lidstaten hebben op deze manier een beperkte discretionaire bevoegdheid om te bepalen of ze voldoen aan wat Europa hen oplegt (Knill & Lehmkuhl, 1999; 2002: 1-2; 257-258). De tweede manier is een indirecte invloed vanuit Europa. Het gaat hierbij om ‘changing domestic opportunity structures’. De Europese wetgeving en afspraken zorgen ervoor dat de binnenlandse ‘opportunity structures’ veranderen. Europeanisering wordt hier gezien als een politieke ‘opportunity structure’ die aan een aantal actoren extra middelen biedt. Europeanisering leidt tot veranderingen in de nationale context door deze verschillende ‘empowerment’ van actoren (Knill & Lehmkuhl, 1999: 1). De actoren die de meeste middelen toebedeeld krijgen, hebben meer mogelijkheden om veranderingen door te voeren (Caporaso et al., 2001: 9). De derde manier is ook een indirecte invloed vanuit Europa, namelijk ‘framing domestic beliefs and expectations’. Europese wetgeving en afspraken beïnvloeden indirect de binnenlandse omgeving, omdat de opvattingen en verwachtingen van actoren erdoor kunnen veranderen. Europees beleid kan ervoor zorgen dat actoren hun percepties veranderen en daarmee ook hun strategie (Knill & Lehmkuhl, 1999: 2-3).

In dit onderzoek staat centraal hoe de organisatie van nationale sportbonden wordt beïnvloed door good governance regelingen vanuit Europa, waarin de sportbonden de zaken die uit Europa komen toepassen in de binnenlandse context. Alle drie de mechanismen van Europeanisering, zoals die hierboven beschreven zijn, zouden daarop van invloed kunnen zijn. Vanuit Europa kan er direct invloed worden uitgeoefend door de nationale sportbonden te dwingen om de Europese regelingen over good governance door te voeren. Dit lijkt echter niet van toepassing te zijn op de sportbonden, aangezien de EU geen harde wetgeving op kan leggen in de sportwereld. De indirecte manieren zouden meer van toepassing kunnen zijn. Europa kan namelijk indirect invloed proberen uit te oefenen op de nationale sportbonden door veranderingen aan te brengen in de ‘opportunity structures’ van de nationale sportbonden of door de opvattingen en verwachtingen van actoren binnen nationale sportbonden te veranderen.

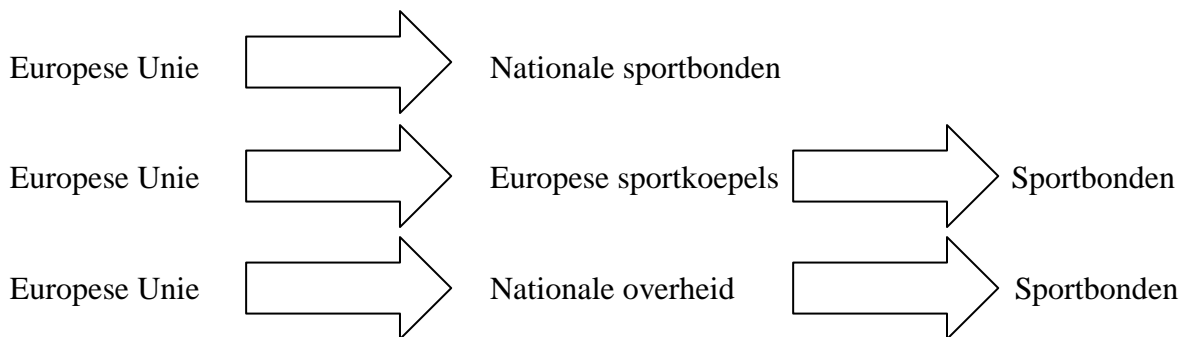
Europeanisering kan op twee manieren werken: top-down en bottom-up. Bij de top-down benadering is er druk vanuit de EU op de lidstaten, die een reactie daarop geven

waardoor er verandering plaatsvindt op het nationale niveau (Radaelli, 2004: 4). Bottom-up gaat over (sub)nationale actoren die in Europa deelnemen aan samenwerkingsvormen met andere actoren, wat ertoe leidt dat er aanpassingen plaatsvinden in de binnenlandse context (Van Rooyen, 2009: 30). Europeanisering wordt vaak als een ‘two way proces’ gezien, waarin sprake is van een combinatie van de top-down en de bottom-up benadering (Howell, 2004: 3). Europeanisering gaat dan zowel over processen die plaatsvinden van Europees naar binnenlands niveau als andersom (Van Rooyen, 2009: 30). Er is sprake van ‘uploading’ waarin binnenlandse actoren hun standpunten ‘uploaden’ naar de EU en ‘downloading’ van de EU naar binnenlandse actoren, die Europese wet- en regelgeving omzetten (Van Rooyen, 2009: 31). In dit onderzoek zal de top-down benadering en ‘downloading’ van Europese wet- en regelgeving in de nationale context centraal staan. Het gaat in dit onderzoek immers om de invloed die de EU heeft op de organisatie van de nationale sportbonden middels het good governance concept. Dit is een top-down proces waarin de EU probeert invloed uit te oefenen op nationale sportbonden. Het binnenlandse effect van ‘downloading’ van Europese zaken kan worden opgevat als een proces van verandering op het binnenlandse niveau waarin lidstaten hun processen, beleid en instituties aanpassen aan zaken die voortkomen uit Europa (Olsen, 1996). In dit onderzoek zal centraal staan of en op welke manier sportbonden zaken over good governance vanuit de EU integreren in hun eigen beleid. Het is interessant om te bekijken op welke manier het top-down proces van Europeanisering werkt bij beïnvloeding van de organisatie van nationale sportbonden. Daarmee kan in kaart gebracht worden hoe ver de invloed van de EU in de sportwereld reikt.

In het licht van de keuze voor het top-down proces van Europeanisering, past de definitie die Radaelli (2000) van Europeanisering geeft. Deze definitie richt zich op het top-down proces van Europeanisering, dat het uitgangspunt is van dit onderzoek. Veel definities gaan uit van een bepaald kenmerk van Europeanisering. De definitie van Radaelli (2000) heeft een grotere reikwijdte doordat het verschillende aspecten van Europeanisering omvat van het top-down proces. Europeanisering kan omschreven worden als: *“Processes of (a) construction (b) diffusion and (c) institutionalization of formal and informal rules, procedures, policy paradigms, styles, ‘ways of doing things’ and shared beliefs and norms which are first defined and consolidated in the making of EU decisions and then incorporated in the logic of domestic discourse, identities, political structures and public policies”* (Radaelli, 2000: 4). Het top-down proces van Europeanisering staat centraal in deze definitie, waarin verschillende zaken eerst op EU niveau bepaald worden om vervolgens toe te passen in de binnenlandse context. Dit is precies wat centraal staat in dit onderzoek om te achterhalen

op welke manier de EU invloed heeft op de organisatie van nationale sportbonden. Passen de nationale sportbonden toe wat de EU op sportgebied heeft besloten?

De druk vanuit de EU op nationale sportbonden kan via drie routes lopen: direct vanuit de EU op de sportbonden, of indirect via Europese sportkoepels en via de nationale overheid. Deze drie routes zijn allemaal top-down gericht en zullen in dit onderzoek worden meegenomen om te bekijken hoe sportbonden vanuit Europa worden beïnvloed.



Figuur 1: Drie routes voor druk vanuit de Europese Unie op nationale sportbonden.

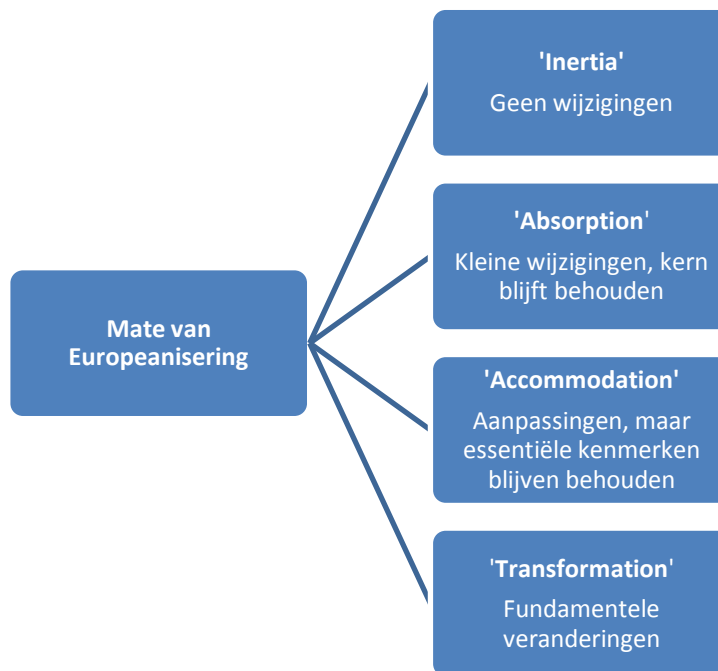
2.2 Invloed Europese Unie

Het grootste deel van de Europeaniseringliteratuur richt zich op de invloed die Europa heeft op nationale overheidsinstellingen. Niet alleen nationale overheidsinstellingen worden beïnvloed door Europeanisering, ook maatschappelijke organisaties zoals belangengroepen, politieke partijen en sportbonden ondervinden dit proces van invloed. Kenmerken van Europeanisering die gelden voor nationale overheidsinstellingen kunnen ook van toepassing zijn op sportbonden. Daar zal in dit hoofdstuk verder op in worden gegaan door kenmerken die gericht zijn op nationale overheidsinstellingen te koppelen aan de sportwereld.

Om te achterhalen in welke mate nationale sportbonden zich aanpassen aan wat vanuit de EU afkomstig is, kunnen er verschillende gradaties worden onderscheiden.

Europeanisering kan vier verschillende gradaties van binnenlandse verandering veroorzaken: ‘inertia’, ‘absorption’, ‘accommodation’ en ‘transformation’ (Börzel & Risse, 2000: 10; Radaelli, 2000: 14-15). ‘Inertia’ is een situatie waarin geen verandering plaatsvindt in het binnenlandse beleid (Radaelli, 2000: 14). ‘Absorption’ houdt in dat lidstaten in staat zijn om Europees beleid toe te passen in de nationale context en hun instituties aan te passen zonder het bestaande beleid wezenlijk te wijzigen. De kern van het bestaande beleid wordt behouden. Er vindt in dit geval weinig tot geen binnenlandse verandering plaats. ‘Accommodation’ houdt in dat lidstaten aan de druk van Europeanisering voldoen door bestaand beleid aan te passen door nieuw beleid wat uit Europa komt erin te integreren. Het beleid of de instituties van een lidstaat verandert en komt dan veelal in overeenstemming met het Europese beleid.

Binnenlandse verandering zal in dit geval gering zijn, omdat ondanks dat er veranderingen plaatsvinden veelal de essentiële kenmerken behouden blijven en niet worden aangetast. ‘Transformation’ houdt in dat lidstaten bestaand beleid fundamenteel veranderen. Op deze manier vinden er grote binnenlandse veranderingen plaats (Börzel & Risse, 2000: 10). Deze vier gradaties kunnen inzicht geven in de mate waarin sportbonden zich aanpassen aan Europa. Het is interessant om te zien in welke mate nationale sportbonden zich aan Europees beleid aanpassen; vinden er door Europeanisering helemaal geen veranderingen plaats in de organisatie van nationale sportbonden, gering of heel veel? Het proces van Europeanisering en de druk die het oplegt aan sportbonden kan op deze manier in kaart gebracht worden. Door het gebruik van deze vier gradaties van aanpassing kan gekeken worden hoe ver de beïnvloeding vanuit Europa gaat.



Figuur 2: Gradaties van beleidsverandering door Europeanisering.

Uit het voorgaande valt waar te nemen dat de EU voor grote veranderingen kan zorgen in nationale systemen. Hoewel de EU een grote invloed heeft op haar lidstaten, is het echter niet zo dat het leidt tot convergentie. Binnenlandse systemen beginnen institutioneel niet veel op elkaar te lijken (Harmsen, 1999; Radaelli, 2000). Er is meer sprake van persistentie en divergentie, waardoor door Europeanisering de verschillen blijven bestaan tussen de lidstaten of dat deze verschillen zelfs groter worden. Elk land past zich op eigen wijze aan aan de druk die vanuit Europa op hen af komt (Radaelli, 2000: 6). Veelal worden veranderingen doorgevoerd in de binnenlandse context, waarbij de huidige structuur blijft bestaan. Veranderingen borduren op deze manier voort op stappen die al eerder genomen zijn, zodat

dingen maar incrementeel veranderen (Harmsen, 1999). Verwacht wordt dat hetzelfde geldt voor sportbonden. Elke nationale sportbond heeft een eigen structuur en een eigen organisatie. De organisatie van sport verschilt in de lidstaten. De structuur en organisatie van de sport hangt af van de individuele kenmerken van de sportbond (Scheerder, Van Tuyckom & Vermeersch, 2007: 17-18). De vraag die open staat is of sportbonden als er veranderingen op hen afkomen zoveel mogelijk proberen om deze veranderingen in de eigen context door te voeren, zodat er niet veel wezenlijke veranderingen plaats zullen vinden, of dat zij het roer radicaal omgooien en zich aan gaan passen aan wat uit Europa op hen af komt. Daarnaast is een vraag die open blijft staan of door de beïnvloeding van de EU op nationale sportbonden ze op elkaar gaan lijken of niet. In dit onderzoek zal geprobeerd worden om een antwoord op deze vragen te verkrijgen.

2.3 Factoren die verandering bepalen

In de bestaande wetenschappelijke literatuur worden verschillende factoren weergegeven die bepalen op welke manier veranderingen plaatsvinden door Europeanisering. In deze paragraaf zullen deze verschillende factoren aan bod komen, met daarbij de koppeling aan hoe dit zou kunnen gelden voor nationale sportbonden.

De verschillende factoren die in de literatuur worden besproken kunnen onderverdeeld worden in drie typen factoren die veranderingen door Europeanisering verklaren: aanpassingsdruk (mate van misfit) (§2.3.1), voorkeuren van actoren (§2.3.2) en institutionele factoren (§2.3.3).

2.3.1 Aanpassingsdruk (mate van misfit)

De eerste factor die Europeanisering kan verklaren is dat er veranderingen zullen optreden bij het beleid als er geen ‘goodness of fit’ is tussen nationaal beleid en Europees beleid (Börzel & Risse, 2003; Caporaso, Cowles & Risse, 2001; Schmidt & Radaelli, 2006: 186-189).

Europeanisering kan alleen resulteren in een binnenlandse verandering, als er sprake is van een ‘misfit’ tussen Europees en nationaal beleid. Als de verenigbaarheid tussen Europees en nationaal beleid laag is, dus er een ‘misfit’ wordt ervaren, zal er een grote aanpassingsdruk worden ervaren (Börzel & Risse, 2000: 5). Een ‘misfit’ die zich voor kan doen is de ‘beleid misfit’. Er kan een ‘misfit’ ontstaan tussen Europese regelgeving en nationaal beleid, doordat het Europese beleid ingaat tegen het bestaande nationale beleid. Deze ‘misfit’ zorgt ervoor dat Europeanisering aanpassingsdruk uitoefent op het beleid van haar lidstaten. Dit wordt dan ook gezien als een noodzakelijke voorwaarde om verandering in de nationale context te

bewerkstelligen (Börzel & Risse, 2000: 5). Lidstaten kunnen aanpassingsdruk ondervinden doordat ze onder druk staan om zich aan Europa aan te passen. Het gaat hier om een bepaalde dwang vanuit Europa, waarin lidstaten worden gedwongen om regelingen nationaal door te voeren (Radaelli, 2000: 17).

Er zijn verschillen te constateren in de mate van ‘misfit’ en wat voor effect dat heeft op binnenlandse veranderingen. Bij een lage ‘misfit’ zal er weinig of geen veranderingen plaatsvinden, omdat er niet veel te veranderen valt. Als de uit Europa afkomstige regels grotendeels verenigbaar zijn met die op het nationale niveau, zullen er geen problemen zijn met de naleving en de daadwerkelijke uitvoering van de Europese regels (Börzel & Risse, 2000: 5). Het nationale en Europese beleid komt dan veelal overeen. Een matige ‘misfit’ kan zorgen voor de meeste aanpassingen, aangezien dan veranderingen goed zijn door te voeren in de huidige context. Bij een grote ‘misfit’ tussen nationaal en Europees beleid zijn er veel aanpassingen nodig, omdat het nationale en Europese beleid niet overeenkomt. Als ervoor wordt gekozen om deze ‘misfit’ op te lossen, zullen er grote veranderingen plaatsvinden. Echter kan verwacht worden dat bij een grote ‘misfit’ weinig of geen verandering zal plaatsvinden, omdat de vereiste verandering te veel weerstand oproept. Er is dan sprake van een ‘implementation deficit’, omdat de lidstaten dan weigeren om iets vanuit Europa te implementeren (Caporaso et al., 2001: 2). Hetzelfde kan opgaan voor sportbonden. Als het beleid van de nationale sportbonden overeenkomt met dat wat uit Europa afkomstig is, zal de sportbond geen aanpassingsdruk ondervinden en zal het de Europese regelgeving naleven en uitvoeren zonder dat er zich problemen zullen voordoen. Als er door de sportbonden echter een ‘beleid misfit’ wordt ervaren tussen hun beleid en het Europese, kan dat voor veranderingen zorgen in hun beleid. Zij kunnen dan aanpassingsdruk vanuit Europa ondervinden om zich aan te passen aan de Europese regelingen. Hoe groter deze ‘misfit’ dus is, des te meer aanpassingen er nodig zijn in het beleid van de sportbonden. Echter kan een grote ‘misfit’ tussen Europees beleid en beleid van nationale sportbonden ook zorgen voor geen of weinig aanpassingen. Het Europees beleid gaat dan teveel in tegen het bestaande beleid van nationale sportbonden, waardoor er meer weerstand is tegen verandering en sportbonden vasthouden aan het bestaande beleid.

2.3.2 Voorkeuren van actoren

De tweede factor die Europeanisering kan verklaren zijn de voorkeuren van actoren die een rol spelen bij of er een verandering plaatsvindt of niet. Deze actoren kiezen uiteindelijk voor het wel of niet aanpassen van het huidige beleid aan Europa (Schmidt & Radaelli, 2006: 186-

188). Er zijn verschillende factoren van invloed op de manier waarop Europeanisering plaatsvindt waarbij actoren een rol spelen. Het ervaren van problemen binnen een organisatie, de bereidheid van actoren, het soort leiderschap, de politieke en organisatorische cultuur van een organisatie, een positief discours over Europa en leren van de omgeving spelen een rol bij verandering door actoren. Deze factoren zullen een voor een worden toegelicht.

Ten eerste is een reden van aanpassing aan Europa de beleidsproblemen die er bij een organisatie zijn en ervoor zorgen dat er een verandering plaats moet vinden. De organisatie kan op deze manier veranderen door de problemen die leven bij de betreffende organisatie te verhelpen met de oplossingen die worden voorgesteld vanuit Europa, die bijdragen aan de oplossing van het probleem (Schmidt & Radaelli, 2006: 186). Het beleid van sportbonden kan veranderen vanwege problemen die er bij nationale sportbonden zijn (bijvoorbeeld het aanpakken van doping of matchfixing) en er oplossingen vanuit Europa worden gegeven die kunnen bijdragen aan het oplossen van deze problemen. Actoren binnen sportbonden zullen als er beleidsproblemen op hen afkomen die verandering vereisen daar proberen gehoor aan geven, zodat deze problemen kunnen worden opgelost. Deze actoren binnen sportbonden kunnen deze oplossingen uit Europa integreren in hun beleid, waardoor het beleid en hun organisatie zal veranderen door Europeanisering. De timing van Europees beleid is hierbij belangrijk. Als een land al bezig is met hervormingen en deze hervormingen overeenkomen met zaken uit Europa, zal dit land eerder aanpassingen doen die vanuit Europa komen (Radaelli, 2000: 22). Het maakt niet uit om wat voor soort hervormingen het gaat. Als het aansluit op waar het land mee bezig is, zullen er wijzigingen doorgevoerd kunnen worden. Dit hoeft niet alleen het geval te zijn in het geval dat er problemen bestaan. Een nieuw initiatief kan ook doorgevoerd worden zonder dat er problemen zijn. Mocht Europa een goede timing hebben dat aansluit bij de hervormingen waar het land mee bezig is, kunnen er meer veranderingen verwacht worden dan bij landen die niet bezig zijn met hervormen. Voor nationale sportbonden kan hetzelfde verwacht worden. Als sportbonden bezig zijn met aanpassingen die in overeenstemming zijn met wat uit Europa komt, zullen de actoren binnen deze sportbond eerder aanpassingen doen dan actoren binnen sportbonden die niet met hervormingen bezig zijn.

Ten tweede is het veranderen van beleid afhankelijk van de bereidheid van actoren om wijzigingen door te voeren (Schmidt & Radaelli, 2006: 187). Of er veranderingen plaatsvinden binnen een sportbond is afhankelijk van de bereidheid van de medewerkers om het bestaande beleid en de organisatie aan Europa aan te passen. Als medewerkers hiertoe bereid zijn, zullen er eerder veranderingen in het beleid plaatsvinden. Omgekeerd kan het ook

zo zijn dat medewerkers vasthouden aan het bestaande beleid, waardoor er geen verandering zal plaatsvinden. Ten derde hangt het van de leider van de organisatie af of hij beleidsverandering aanmoedigt of niet en dat heeft invloed op de mate van aanpassing aan Europa (Börzel & Risse, 2000: 1; Héritier & Knill, 2000; Radaelli, 2000: 21-22). De verwachting is ook dat leiders Europeanisering gebruiken om hun doelen te bereiken (Caporaso et al., 2001: 11). Ten vierde speelt de politieke en organisatorische cultuur van een organisatie een rol in de mate waarin actoren de kans hebben om veranderingen door te voeren die uit Europa afkomstig zijn (Caporaso et al., 2001: 10). Als er bijvoorbeeld een consensus georiënteerde cultuur heerst binnen een organisatie, kan verwacht worden dat het aantal veto spelers er niet toe doet en er sneller iets wordt besloten dat tot veranderingen door Europa leidt (Caporaso et al., 2001: 10). Als binnen nationale sportbonden een cultuur heerst wat gericht is op consensus, zal er door de actoren eerder iets worden besloten dat tot veranderingen leidt dan wanneer binnen sportbonden een andere cultuur heerst waar consensus niet zo van belang is. Dan zal er meer strijd zijn en wordt het lastiger om tot overeenstemming te komen om een verandering vanuit Europa door te voeren. Ten vijfde kan een positief discours over Europa ervoor zorgen dat de voorkeuren van actoren veranderen, omdat deze actoren door dit discours overtuigd worden van de goede invloed die Europa kan hebben (Radaelli, 2004: 6-8; Schmidt & Radaelli, 2006: 186). Een positief Europees discours, met voorbeelden van hoe Europa goede invloed heeft, kan ervoor zorgen dat actoren hun percepties veranderen en daarmee ook hun strategie (Knill & Lehmkuhl, 1999: 2-3). Het hangt van de actoren af of ze zich laten overtuigen door dit positief discours over Europa. Discours kan voor verandering van sportbonden zorgen doordat het de percepties van de medewerkers kan veranderen. Dit kan doordat verandering wordt aangemoedigd en anderen met hun discours over Europa invloed kunnen hebben op deze percepties. Op deze manier kunnen er veranderingen plaatsvinden, doordat medewerkers worden overtuigd door het positieve discours die anderen hanteren over Europa en daardoor hun voorkeur veranderen en daarmee hun strategie (Schmidt & Radaelli, 2006: 186-189). Er zullen daardoor sneller veranderingen plaatsvinden. Ten zesde speelt leren een grote rol bij de veranderende percepties van actoren. Veranderingen vinden dan plaats omdat actoren van hun omgeving leren, waardoor hun voorkeuren veranderen (Caporaso, 2001: 12). Sportbonden zullen ook leren van hun omgeving. Verwacht kan worden dat zij leren van de andere sportbonden waarmee zij zich in een Europese koepelorganisatie bevinden, waardoor nationaal veranderingen plaatsvinden.

Actoren en hun voorkeuren spelen dus een rol in de mate van Europeanisering. Dit zal ook voor de sportwereld gelden. Het zal van de actoren die binnen sportbonden werkzaam zijn afhangen of er veranderingen plaatsvinden binnen de organisatie. Verwacht kan worden dat actoren die zich bevinden in oude organisaties, die veelal verweven zijn in het nationale politieke proces en afhankelijk zijn van nationale hulpmiddelen, minder snel geneigd zijn om veranderingen vanuit Europa door te voeren. Zij houden vast aan hun eigen bestaande beleid die zij vanaf vroeger af aan voerden zonder dat Europa een rol speelde, waardoor er geen verandering zal plaatsvinden. Deze actoren hebben een afkeer tegen veranderingen vanwege onderlinge afhankelijkheden of padafhankelijkheid. In het eerste geval vereist een verandering van een bepaald aspect veranderingen op veel andere aspecten, omdat een bepaalde structuur zo is ingebed dat allerlei aspecten door die veranderingen worden geraakt. In het tweede geval gaat het erom dat veranderingen een bepaald pad volgen en organisaties voortborduren op de stappen die in het verleden genomen zijn (Van Rooyen, 2009: 36-37). Dit leidt ertoe dat de actoren die het beleid maken zich niet aan het beleid van Europa aanpassen, maar sterk vasthouden aan het bestaande beleid. Er kan verwacht worden dat sportbonden zo lang mogelijk proberen vast te houden aan hun eigen praktijken, totdat het echt niet anders kan. Als voor vraagstukken nationaal geen oplossing gevonden kan worden en deze vraagstukken grensoverschrijdend zijn (bijvoorbeeld de aanpak van doping of matchfixing), zullen sportbonden eerder geneigd zijn om zich aan de EU aan te passen.

2.3.3 Institutionele factoren

De derde factor die Europeanisering kan verklaren zijn institutionele factoren. De institutionele factoren die van invloed zijn, zijn het bestaan van meerdere veto spelers, de verwevenheid van organisaties in nationale structuren en verbondenheid met de EU. Deze factoren zullen een voor een worden toegelicht.

Het bestaan van meerdere veto spelers is een eerste institutionele factor die Europeanisering kan verklaren. Veto spelers zijn belangrijk bij de besluitvorming, omdat hun instemming vereist is om veranderingen door te kunnen voeren (Tsebelis, 1995: 289). Veto spelers kunnen ervoor zorgen dat er geen veranderingen plaatsvinden, omdat de macht wordt verspreid over actoren met verschillende belangen. Dit maakt het moeilijk om tot consensus te komen, waardoor veranderingen niet snel zullen plaatsvinden (Börzel & Risse, 2000: 1; Caporaso et al., 2001: 9; Héritier & Knill, 2000; Radaelli, 2000: 21-22). Als er binnen de sportbonden meerdere veto spelers zijn, kan verwacht worden dat het lastig wordt om

veranderingen in de organisatie door te voeren. De macht wordt immers tussen hen verspreid, wat het lastig kan maken om een besluit erdoor te krijgen.

Een tweede institutionele factor is de verwevenheid van organisaties in nationale beleids- en besluitvorming. Organisaties met een grote verwevenheid in nationale beleids- en besluitvorming richten zich meer op het nationale politieke proces dan op het Europese beleids- en besluitvormingsproces (Van Rooyen, 2009: 37). Er zullen dan ook minder veranderingen plaatsvinden als organisaties vooral nationaal gericht zijn. Deze factor valt te combineren met de ‘misfit’ factor die in paragraaf 2.3.1 aan bod is gekomen. De grote ‘misfit’ factor speelt namelijk vooral een rol bij oude organisaties die vaak niet gewend zijn aan een omgeving waarin Europa een grote rol speelt. Oude organisaties zijn vaak meer verweven in nationale beleids- en besluitvorming en zullen daardoor afhankelijk zijn van nationale hulpbronnen. Zij zullen zich niet snel aan Europa aanpassen, omdat zij gericht zijn op het nationale politieke proces (Van Rooyen, 2009: 37-38). Er ontstaat dan een grote ‘misfit’ tussen het nationale en het Europese beleid, wat zorgt voor weerstand tegen verandering waardoor er geen of weinig aanpassingen zullen plaatsvinden. Voor jongere organisaties geldt dat zij eerder een lage of matige ‘misfit’ zullen ervaren. Dit omdat zij beter zijn afgestemd op het Europese integratie proces, omdat zij zijn opgericht in de actuele omgeving waarin Europa een grote rol speelt (Van Rooyen, 2009: 37). Bij deze jongere organisaties zullen sneller aanpassingen plaatsvinden, omdat zij meer gericht zijn op het Europese beleids- en besluitvormingsproces en minder afhankelijk zijn van nationale hulpbronnen.

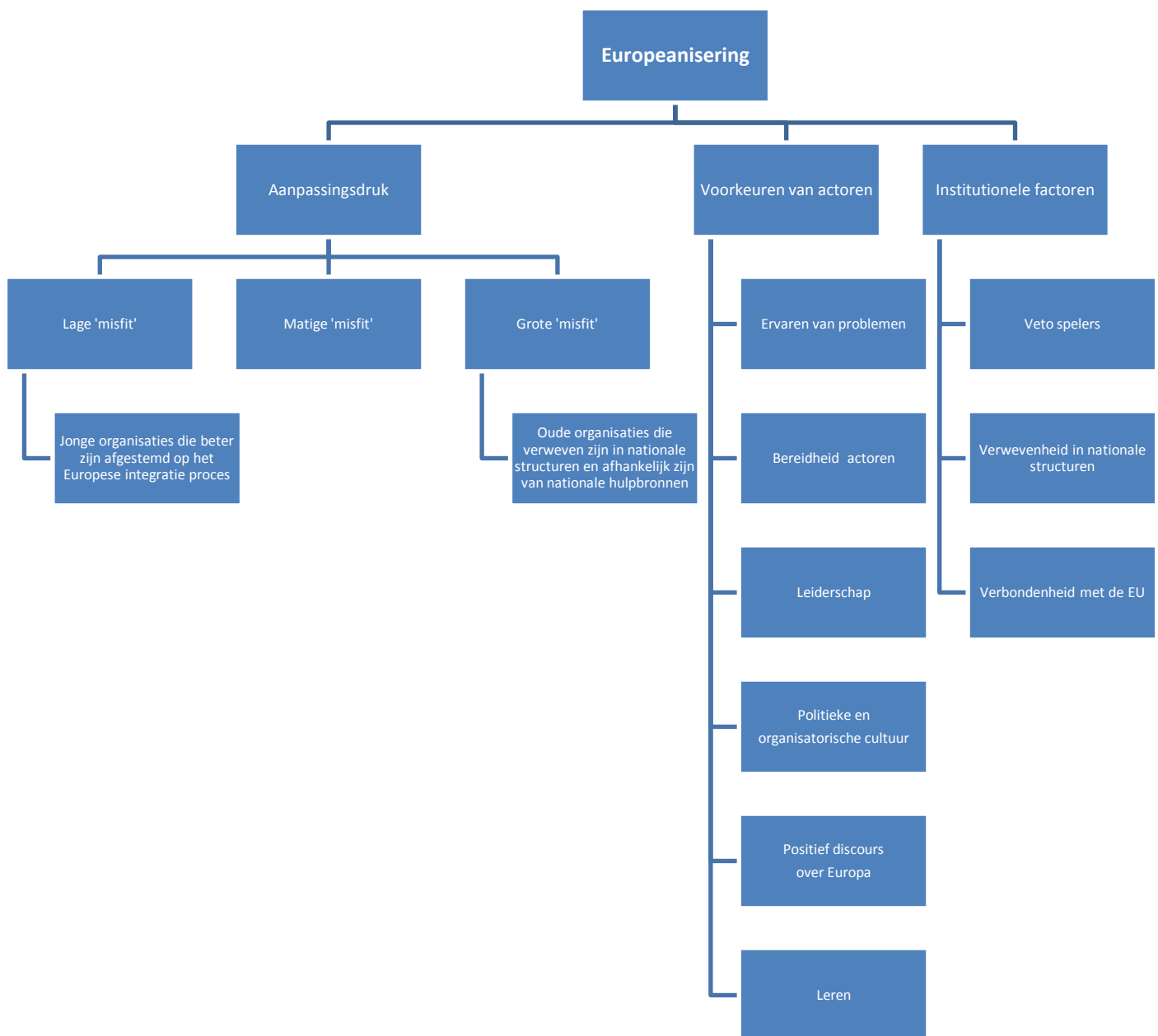
Het voorgaande kan ook van invloed zijn op het aanpassingsgedrag van sportbonden. Sportbonden die al langere tijd bestaan zijn minder op het Europese proces afgestemd. Sportbonden die al een tijd bestaan, begonnen in een tijdperk waarin veel autonomie was en geen invloed vanuit Europa (Geeraert & Bruyninckx, 2013: 2-3). Sport speelde in de beginjaren van de EU nog geen grote rol (Vermeersch, 2009: 8), waardoor de sportbonden bij de opbouw hier geen rekening mee hoefden te houden en dan ook minder afgestemd zijn op de huidige situatie waarin Europa een grotere rol begint te spelen. Deze sportbonden zijn meer gericht op het nationale politieke proces en daarmee meer verweven in nationale beleids- en besluitvorming dan in het Europese. Voor sommige sportbonden zal dit meer gelden dan voor andere. Sportbonden opereren redelijk autonoom op nationaal niveau, en zullen zich daarom vaak meer op het nationale proces richten. De EU biedt sportbonden op dit moment een ‘supervised autonomy’, waarin sportbonden hun autonomie kunnen blijven behouden “zolang ze respectvol omgaan met het Europese recht en laten zien dat ze zich inzetten voor transparantie, democratie en de bescherming van de waarden van sport” (Geeraert &

Bruynincks, 2013: 11). De nationale sportbonden worden dus redelijk vrij gelaten, alleen als er situaties zijn die om een aanpak vragen vanuit Europa zal de EC daarop reageren (Geeraert & Bruyninckx, 2013: 11). Toch is voor een aantal sportbonden te verwachten dat ze zich naast het nationale ook op het Europese niveau richten. Sportbonden maken immers ook deel uit van Europese koepelorganisaties waarin gezamenlijke regels worden opgesteld. Voor de meeste nationale sportbonden geldt dat zij nationaal afhankelijk zijn van hulpbronnen, waardoor ze zich minder aan Europa zullen aanpassen. De Lotto en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) zijn de belangrijkste financiers van de sportbonden. Zij geven subsidies om de sportbonden te ondersteunen (NOC*NSF, z.d.), waardoor sportbonden afhankelijk zijn geworden van deze nationale hulpbronnen. Van de oude sportbonden, die zijn verweven in nationale beleids- en besluitvorming en afhankelijk zijn van nationale hulpbronnen, kan dus verwacht worden dat zij eerder een grote 'misfit' zullen ervaren tussen het eigen bestaande beleid en het beleid wat uit Europa komt. Verwacht kan worden dat deze oudere sportbonden zich minder aan het Europese proces aanpassen dan sportbonden die dit minder hebben.

Een derde institutionele factor is verbondenheid met de EU. Organisaties met een grotere toegang tot instellingen van de EU en die zich met hun beleidsterreinen bezighouden passen zich, in vergelijking met organisaties met een kleinere toegang, meer aan het integratieproces aan (Van Rooyen, 2009: 38). Als er beleidsproblemen optreden bij een organisatie kan verwacht worden dat organisaties die een grotere toegang hebben tot instellingen van de EU en zich bezighouden met Europese beleidsterreinen zich eerder zullen aanpassen aan Europa dan organisaties die dat niet hebben (Van Rooyen, 2009: 38). Deze organisaties houden zich al op Europees niveau bezig met allerlei zaken en zullen problemen waar zij mee te maken krijgen oplossen doordat Europa die oplossing biedt. Ditzelfde geldt voor transnationale organisaties waarvan de positie in Europa sterk is en die doeltreffend in Europa opereert (Van Rooyen, 2009: 38). Zij zullen dus eerder aanpassingen doorvoeren die uit Europa komen om hun beleidsproblemen op te lossen dan organisaties die deze toegang niet hebben, omdat ze zich al bevinden in de Europese wereld wat het makkelijker maakt om oplossingen vanuit Europa te integreren in het eigen beleid. Dit gaat ook op voor sportbonden. Sportbonden maken deel uit van Europese koepelorganisaties, zoals de Union of European Football Associations (UEFA) op voetbalgebied of de European Non-Governmental Sports Organisation (ENGSO). De ENGSO geeft bijvoorbeeld advies aan de Raad van Europa (Scheerder et al., 2007: 31-32). Doordat de nationale sportbonden zijn aangesloten bij Europese koepelorganisaties, kan het zijn dat ze zich daardoor meer aan de EU aanpassen.

2.3.4 Overzicht factoren

Figuur 3 geeft schematisch de drie factoren weer die uitvoerig in paragraaf 2.3 zijn besproken, die bepalen op welke manier er veranderingen plaatsvinden door Europeanisering. Deze drie factoren zullen allen worden meegenomen in dit onderzoek. Er wordt gekeken welke van deze factoren van invloed zijn bij nationale sportbonden om zich aan te passen aan wat vanuit Europa afkomstig is.



Figuur 3: Factoren die bepalen op welke manier nationaal beleid verandert door Europeanisering.

2.4 Conclusie

De EU heeft steeds meer invloed op allerlei terreinen in de samenleving. Europeanisering is een term die op verschillende manieren waargenomen kan worden. In dit onderzoek ligt de

focus op Europeanisering als top-down proces, waarin beleid vanuit Europa wordt opgelegd aan sportbonden die deze zaken in hun eigen beleid moeten of kunnen integreren. Het beleid van een sportbond kan op verschillende manieren beïnvloed worden door Europa. Er zijn in dit hoofdstuk drie factoren aan bod gekomen die een rol kunnen spelen bij verandering van nationale sportbonden door Europeanisering: aanpassingsdruk (mate van 'misfit'), voorkeuren van actoren en institutionele factoren. Europeanisering kan voor verschillende gradaties van beleidsverandering zorgen. De mate van verandering, van geen verandering tot fundamentele beleidsveranderingen, hangt af van deze drie factoren die aanpassingsgedrag aan Europa bepalen.

De vraag die open blijft staan is op welke wijze de EU invloed heeft op de good governance van de nationale sportbonden in Nederland. In het vervolg van dit onderzoek zal worden beschreven welke rol de EU speelt met betrekking tot good governance bij nationale sportbonden en welke vormen deze veranderingen aannemen. Voordat hier aandacht aan besteed wordt, zullen eerst de methoden en technieken worden beschreven die gehanteerd worden in dit onderzoek.

3 – Methoden en technieken

In dit hoofdstuk zullen de methoden en technieken worden beschreven die in het onderzoek gebruikt gaan worden. Eerst zal de keuze voor kwalitatief onderzoek worden onderbouwd. Vervolgens komt de keuze voor een case study aan bod, de casusselectie, de operationalisering van begrippen en de onderzoeksmethoden die in het onderzoek gebruikt gaan worden. Het hoofdstuk zal eindigen met de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

3.1 Kwalitatief onderzoek

Om te achterhalen welke invloed de Europese Unie heeft op de good governance van nationale sportbonden, zal er in dit onderzoek gebruik worden gemaakt van een deductief onderzoek. Er is sprake van een deductief onderzoek aangezien de bestaande Europeaniseringliteratuur zal worden getoetst in de praktijk (Van Thiel, 2010: 34). De literatuur over Europeanisering geldt als leidraad voor het onderzoek. De vragen die aan de respondenten gesteld worden, zullen op deze Europeaniseringliteratuur gebaseerd worden. Voornamelijk in welke mate nationale sportbonden veranderen door Europeanisering en welke factoren daar een rol bij spelen, zullen een grote rol spelen. Vanuit deze theorieën of concepten uit de literatuur zullen indicatoren worden vastgesteld voor de topiclijst die uiteindelijk zal worden bevestigd bij de nationale sportbonden. Er is gekozen om een deductief onderzoek te doen, aangezien er al kennis beschikbaar is over Europeanisering in het algemeen. Het thema Europeanisering hoeft niet meer verkend of beschreven te worden, aangezien die kennis er al is. Er wordt in dit onderzoek daardoor getoetst of de theorie over Europeanisering van toepassing is op de sportwereld. Op deze manier kan achterhaald worden of de theorie over Europeanisering ook voor de sportwereld geldt, waardoor er meer kennis ontstaat over het onderzoeksprobleem. Daarnaast kan door middel van een deductief onderzoek in kaart gebracht worden of de theorie over Europeanisering wel een goede verklaring biedt voor de sportwereld. Ook kunnen op deze manier dingen die nog niet bekend waren in de Europeaniseringliteratuur achterhaald worden, doordat de invloed op de sportwereld nog niet is onderzocht (Van Thiel, 2010: 34).

Binnen deze deductieve invalshoek is er in dit onderzoek sprake van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Het begrijpen en beschrijven van de werkelijkheid staat hierin centraal, waarbij de context niet uit het oog verloren moet worden. Door middel van een kwalitatieve onderzoeksmethode zal geprobeerd worden om te achterhalen hoe de EU invloed heeft op de

good governance van nationale sportbonden. De respondenten in dit onderzoek zijn een informatiebron om te achterhalen wat de invloed van de EU is op de organisatie van hun bond. Er is gekozen om een kwalitatieve onderzoeksmethode te hanteren, omdat er met deze methode dieper op het onderwerp kan worden ingegaan om bepaalde gegevens te achterhalen. In dit geval of de EU invloed heeft en op welke manier de EU invloed heeft op de organisatie van de nationale sportbonden. Dit levert diepgaande inzichten op, waardoor er meer gezegd kan worden over de (ervaren) rol van de EU in de sportwereld. Deze informatie is nodig om uiteindelijk de hoofd- en deelvragen te beantwoorden.

3.2 Case study

Dit onderzoek zal worden gedaan bij nationale sportbonden in Nederland. Er is sprake van een vergelijkende case study, waarin een aantal cases worden bestudeerd (Silverman, 2010: 432). Er is gekozen voor een case study, omdat een case study de mogelijkheid biedt om specifiek inzicht te verkrijgen in de inhoudelijke context van de geselecteerde cases (Silverman, 2010: 138). In dit onderzoek is de inhoudelijke context de vormgeving van good governance bij de sportbonden. Het is belangrijk om daar inzicht in te verkrijgen, zodat er volledig inzicht in de good governance van de cases bestaat. Er kan zo specifiek inzicht geboden worden in de manieren waarop de good governance bij de sportbonden is vormgegeven en welke rol de EU daarin speelt. Er wordt gebruik gemaakt van een ‘multiple case design’, omdat er meerdere sportbonden zijn geselecteerd als case voor het onderzoek. Het hanteren van een ‘multiple case design’ is vaak overtuigender, omdat er met meerdere cases meer bewijs geleverd kan worden (Yin, 2013: 53). Daarnaast wordt een ‘multiple case design’ in een onderzoek daardoor vaak als robuuster gezien, omdat het meer kennis oplevert (Yin, 2013: 53). Door meerdere sportbonden als case te nemen, kan beter in kaart gebracht worden op welke manier good governance wordt vormgegeven bij nationale sportbonden in Nederland en welke rol de EU daarin speelt. Aan de hand van één case kan er niet veel gezegd worden over hoe dit voor andere sportbonden in Nederland geldt. Er zijn ‘multiple units of analysis’ in dit onderzoek (Yin, 2013: 46, 53-60). Deze ‘multiple units of analysis’ zijn de vier sportbonden die centraal staan in dit onderzoek. Bij elke sportbond wordt gekeken naar de vormgeving van good governance in hun organisatie en in welke mate de EU invloed heeft op good governance van de sportbonden. Er is gekozen om vier cases in dit onderzoek te nemen, zodat inzichtelijk gemaakt kan worden hoe de good governance van sportbonden in Nederland is vormgegeven en welke invloed de EU daar op heeft. Vanwege het tijdsbestek van het onderzoek is de focus op vier sportbonden komen te liggen, zodat deze bonden

uitvoerig konden worden bestudeerd. Op deze manier kan er een beeld ontstaan van de huidige situatie van de EU in de sportwereld.

3.3 Casusselectie

Voor het selecteren van de vier sportbonden in dit onderzoek is er gekeken naar welke bonden in Nederland het good governance thema hoog op hun agenda hebben staan en zich bezighouden met het toepassen van good governance principes in hun organisatie. De vier bonden die daardoor uiteindelijk zijn geselecteerd, zijn: Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB), Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond (KNLTB), Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond (KNSB) en Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB). Door bonden te nemen die bezig zijn of zijn geweest met het toepassen van good governance principes in de organisatie, is er sowieso zekerheid dat ze zich met good governance bezighouden of bezig hebben gehouden en dat de EU er mogelijk een invloed op heeft (gehad). Sportbonden die zich niet bezighouden met het vormgeven van good governance in hun organisatie zullen sowieso geen invloed vanuit de EU ervaren, omdat good governance niet hoog op hun agenda staat. Zij zullen dan niet bezig zijn met het implementeren van standaarden van good governance, waardoor de invloed vanuit de EU niet logisch lijkt. Deze nationale bonden die zijn geselecteerd, zijn allen grote sportbonden. De sportbonden zijn qua grootte van het ledenaantal nummer een, twee, vijf en twaalf van Nederland. Hiervoor is gekozen omdat kleinere sportbonden vaak minder aandacht besteden aan good governance, waardoor de invloed vanuit de EU sowieso niet zichtbaar zou zijn. Het zal wat good governance betreft anders gaan bij kleine sportbonden. Kleine bonden hebben niet dagelijks met de problematiek van matchfixing of doping te maken, waardoor good governance niet hoog op de agenda staat. De urgentie is daar veel kleiner om aandacht aan good governance te besteden (Interview Ministerie VWS, 11 april 2014). Er is dus zorgvuldig voor gekozen om vier grote sportbonden in Nederland te pakken die sowieso bezig zouden zijn met good governance.

De vier sportbonden die centraal staan in dit onderzoek zijn geselecteerd op basis van drie oriënterende gesprekken. De keuze voor de vier sportbonden is gemaakt door vier deskundigen op sportgebied en good governance gebied te vragen naar welke sportbonden zij van belang achten voor het onderzoek. Er is aan deze deskundigen gevraagd welke bonden in Nederland het good governance thema hoog op hun agenda hebben staan en zich bezighouden met het toepassen van good governance principes in de organisatie. Er is oriënterend gesproken met twee medewerkers van de Directie Sport van het ministerie van VWS, een

medewerker van NOC*NSF en Jan Loorbach. Deze respondenten begeven zich op sportgebied en hebben weet van de sportwereld, het good governance concept en de rol van de EU. De twee medewerkers van de Directie Sport van het ministerie van VWS hebben inzicht gegeven op wat er vanuit de EU komt wat betreft good governance regelingen en hoe zij denken dat de EU invloed heeft op de good governance van de nationale sportbonden in Nederland. De medewerker van NOC*NSF heeft inzicht gegeven in hoe NOC*NSF zich bezighoudt met het good governance thema, hoe hij ervaart dat de bonden in Nederland bezig zijn met dit thema en of en op welke manier hij de invloed vanuit de EU op dit gebied ziet. Jan Loorbach was voorzitter van de Commissie Goed Sportbestuur van NOC*NSF en was lid van de ‘expertgroep good governance’ in Europa. Hij heeft inzicht gegeven in de redenen waarom beiden in het leven werden geroepen en wat zich daar precies heeft afgespeeld. Zijn ervaringen in de sportwereld met good governance hebben ook de nodige inzichten opgeleverd. De oriënterende gesprekken vonden plaats om meer inzicht te verkrijgen in de sportwereld, de rol van de EU daarin en het good governance thema. Aan de hand hiervan zijn uiteindelijk de vier sportbonden geselecteerd voor dit onderzoek.

3.4 Operationalisatie

In dit onderzoek staat het begrip Europeanisering centraal. Voordat Europeanisering onderzocht kan worden, moet het begrip eerst meetbaar gemaakt worden. Europeanisering wordt in dit onderzoek onderzocht door te kijken naar op welke manier de EU invloed heeft op de good governance van nationale sportbonden. Om te kijken op welke manier Europeanisering van toepassing is op de good governance van nationale sportbonden, zal er gekeken worden naar of de invloed direct dan wel indirect plaatsvindt.

- Directe invloed

Onder directe invloed wordt verstaan als de nationale sportbonden hun good governance hebben vormgegeven doordat de EU rechtstreeks invloed heeft. Dit uit zich doordat de nationale sportbonden dan de good governance principes van de ‘expertgroep good governance’ uit Europa hebben overgenomen in hun organisatie. Deze principes hebben zij vanuit de EU ontvangen. Daarnaast uit directe invloed zich wanneer respondenten aangeven dat de principes uit Europa van invloed zijn op de vormgeving van good governance in hun organisatie en dat het vanuit de EU zelf bij hen terecht is gekomen.

- Indirecte invloed

Onder indirecte invloed wordt verstaan als de nationale sportbonden de good governance principes vanuit Europa hanteren via Europese sportkoepels dan wel de nationale overheid,

waar de EU invloed op heeft gehad. Nationale sportbonden ontvangen dan geen document met de principes vanuit de EU zelf, maar het komt via andere partijen bij hen terecht. Ze ervaren dan geen invloed rechtstreeks vanuit de EU.

De mate van Europeanisering kan in kaart gebracht worden door middel van vier gradaties: 'inertia', 'absorption', 'accommodation' en 'transformation'.

- Inertia

Met 'inertia' wordt bedoeld dat er geen verandering plaatsvindt in de organisatie van de sportbonden door de principes over good governance die vanuit de EU komen. Van 'inertia' is sprake als uit de documentenanalyse blijkt dat de Code Goed Sportbestuur het leidraad is om good governance vorm te geven en er niks over de EU wordt geschreven. Dit laat zien dat de Nederlandse situatie centraal staat bij het vormgeven van good governance en er geen verandering plaatsvindt door de EU. Daarnaast kan geen verandering in de organisatie van de sportbonden door de principes vanuit de EU worden geoperationaliseerd door twee vragen uit de topiclijst: 'Heeft de EU invloed gehad op hoe good governance wordt vormgegeven binnen uw bond?' en 'Zijn er geen verschillen merkbaar in het vormgeven van de organisatie doordat de EU zich met good governance in de sportwereld is gaan bezighouden?' Is het antwoord nee op deze vragen, dan kan vastgesteld worden dat er sprake is van 'inertia'.

- Absorption

Met 'absorption' wordt bedoeld dat er een minimale verandering plaatsvindt door de EU. Het bestaande beleid blijft grotendeels hetzelfde. Wat uit de EU komt wordt toegepast zonder wezenlijke veranderingen. Er kan over 'absorption' worden gesproken als blijkt uit de interviews dat de EU wel wat invloed heeft op de sportbond, maar dat de principes vanuit Europa er niet voor zorgen dat het bestaande beleid wordt veranderd. De vragen die hierop een antwoord kunnen geven, zijn: 'Op welke manier heeft de EU invloed op de good governance van uw bond?' en 'Op welke wijze worden Europese zaken over good governance in de huidige organisatie van uw bond opgenomen?' Uit deze vragen zal blijken of er een minimale invloed vanuit de EU is, doordat wordt aangegeven dat er iets kleins is gewijzigd in de good governance wat komt door de EU. Vanuit documenten zal het lastig te achterhalen worden of er sprake is van 'absorption'. Er zijn geen wezenlijke veranderingen in het bestaande beleid, waardoor het moeilijk is op te merken of er een minimale verandering plaatsvindt door de EU.

- Accommodation

Met ‘accommodation’ wordt bedoeld dat er veranderingen plaatsvinden door de EU, maar deze wijzigingen hebben geen invloed op de essentiële kenmerken van de sportbond. Er kan over ‘accommodation’ worden gesproken als blijkt uit de interviews dat de EU wel invloed heeft op de sportbond, maar dat de principes vanuit Europa er niet voor zorgen dat de essentiële kenmerken van de sportbond worden veranderd. De vragen die hierop een antwoord kunnen geven, zijn: ‘Op welke manier heeft de EU invloed op de good governance van uw bond?’ en ‘Op welke wijze worden Europese zaken over good governance in de huidige organisatie van uw bond opgenomen?’ Uit deze vragen zal blijken of er een invloed vanuit de EU is. Het zal hier niet gaan om grote, fundamentele wijzigingen zoals bij ‘transformation’ het geval is, en ook niet van minimale wijzigingen zoals bij ‘absorption’. ‘Accommodation’ blijkt uit dat de principes vanuit Europa in het bestaande beleid van de bond worden geïntegreerd, waardoor het veelal in overeenstemming komt met elkaar. De essentiële kenmerken blijven hier echter wel behouden. Vanuit documenten zal het lastig te achterhalen worden of er sprake is van ‘accommodation’. Er zijn geen veranderingen in de essentiële kenmerken, waardoor het moeilijk is op te merken of er verandering plaatsvindt door de EU.

- Transformation

Met ‘transformation’ wordt bedoeld dat er grote, fundamentele wijzigingen plaatsvinden in de organisatie van sportbonden door de principes over good governance die vanuit de EU komen. Er kan over ‘transformation’ worden gesproken als uit de documenten en interviews blijkt dat de EU invloed heeft op de good governance van nationale sportbonden. Uit de documenten blijkt dan dat de principes van de EU ervoor hebben gezorgd dat de sportbond haar organisatie heeft omgegooid. Of uit de interviews blijkt uit de vraag ‘Op welke wijze worden Europese zaken over good governance in de huidige organisatie van uw bond opgenomen?’ dat er in de organisatie van de sportbonden door de principes vanuit Europa grote, fundamentele veranderingen zijn doorgevoerd.

Daarnaast wordt Europeanisering gemeten door te kijken welke factoren bepalen op welke manier veranderingen plaatsvinden door Europeanisering. Deze factoren zijn onder te verdelen in drie typen: aanpassingsdruk (mate van misfit), voorkeuren en institutionele factoren.

- Misfit

Met ‘misfit’ wordt bedoeld dat het Europese en het nationale beleid niet met elkaar overeenkomen. Deze ‘misfit’ kan laag, matig of groot zijn. Onder een lage ‘misfit’ wordt verstaan dat Europees en nationaal beleid overeenkomen. Onder een grote ‘misfit’ wordt

verstaan dat Europees en nationaal beleid niet met elkaar overeenkomen, maar juist tegenstrijdig zijn aan elkaar. Een matige ‘misfit’ valt hier tussen en daar wordt onder verstaan dat er wel verschillen te constateren zijn tussen Europees en nationaal beleid, maar dat deze verschillen overbrugbaar zijn.

- Ervaren van problemen

Om erachter te komen of sportbonden problemen ervaren, zal er in de documenten worden gekeken naar de aanleiding om good governance principes toe te passen in de organisatie. Uit de aanleiding valt af te leiden of er problemen werden ervaren waardoor good governance belangrijk werd geacht en werd toegepast. Ook de interviews kunnen daar inzicht in geven door te vragen naar waarom good governance principes zijn toegepast.

- Bereidheid actoren

Onder bereidheid van actoren wordt verstaan als er door een medewerker is besloten om de voorgestelde aanpassingen vanuit de EU in de organisatie door te voeren, waardoor een verandering plaatsvindt. Er is hier gekeken naar de meningen van de respondenten voor het toepassen van de Europese principes in hun organisatie. Blijkt hieruit dat de respondenten hadden besloten om iets in de organisatie te wijzigen door de EU, kan er gesproken worden van bereidheid van deze actoren om zich aan te passen aan de EU. Als er wordt vastgehouden aan het bestaande beleid is er geen bereidheid van de medewerker om zich aan de EU aan te passen.

- Leiderschap

Met leiderschap wordt de directeur van de sportbond bedoeld. Het gaat er hier om of de directeur van de sportbond veranderingen vanuit Europa aanmoedigt of dat de directeur juist niet deze veranderingen vanuit Europa aanmoedigt en de Nederlandse situatie belangrijker vindt.

- Politieke en organisatorische cultuur

Onder de politieke en organisatorische cultuur wordt verstaan hoe er met elkaar omgegaan wordt binnen een sportbond. Mocht blijken dat er een consensus georiënteerde cultuur heerst, dan zullen veranderingen eerder plaatsvinden dan als er strijd heerst. Als binnen een sportbond alle mensen het met elkaar eens zijn tijdens de besluitvorming is er sprake van consensus. Als binnen een sportbond de mensen het met elkaar oneens zijn, waardoor het lastig is om een besluit erdoor te krijgen, is er sprake van strijd.

- Positief discours over Europa

Onder een positief discours over Europa wordt verstaan of er door anderen voorbeelden over de goede invloed vanuit Europa aan de sportbonden worden voorgelegd.

- Leren

Met leren wordt bedoeld dat de omgeving waarin sportbonden zich bevinden hen dingen leren, waardoor zij veranderingen doorvoeren in hun organisatie. Uit de documenten en interviews zal blijken of er veranderingen zijn doorgevoerd in de organisatie, omdat de sportbond dit heeft overgenomen van andere sportbonden in Europa.

- Veto spelers

Met veto spelers worden degenen bedoeld waarvan tijdens de besluitvorming hun instemming is vereist om veranderingen door te voeren. Er is sprake van een veto speler als binnen de sportbond iemand de besluitvorming heeft tegengehouden, waardoor een besluit er niet is doorgelopen. In dit onderzoek dus als er iemand binnen de sportbond heeft tegengehouden dat de Europese principes werden toegepast in de organisatie.

- Verwevenheid in nationale structuren

Er is sprake van verwevenheid in nationale structuren als geconstateerd kan worden dat nationale sportbonden afhankelijk zijn van nationale hulpbronnen, waardoor ze zich op het nationale proces richten en niet op het Europese. Hoe nationaal dingen worden georganiseerd is dan het uitgangspunt waar de sportbonden zich aan conformeren. Het gaat erom of de sportbonden het nationale proces als uitgangspunt nemen voor het inrichten van hun organisatie, welke subsidierelatie met NOC*NSF en het ministerie van VWS er is en in hoeverre nationale sportbonden hier afhankelijk van zijn. Als blijkt dat sportbonden afhankelijk zijn van deze subsidiegelden, kan gesproken worden van verwevenheid in nationale structuren.

- Verbondenheid met de EU

Er is sprake van verbondenheid met de EU als sportbonden toegang hebben tot Europese instellingen en zich bezighouden met Europese beleidsterreinen. De toegang zal zich uiten in of de sportbonden onderdeel uitmaken van Europese koepelorganisaties, waardoor ze zich op het Europese toneel bevinden en daardoor verbonden zijn met de EU.

3.5 Onderzoeksmethode

Om erachter te komen of en hoe Europeanisering werkt bij het vormgeven van good governance bij nationale sportbonden is er gebruik gemaakt van een documentenanalyse en interviews. Deze twee onderzoeksmethoden zullen in de volgende subparagrafen nader worden toegelicht.

3.5.1 Documentenanalyse

Voordat begonnen kan worden met het afnemen van interviews met bestuurders en functionarissen van nationale sportbonden, zullen er eerst een aantal zaken in kaart moeten worden gebracht door middel van een documentenanalyse. En documentenanalyse kan gebruikt worden om feiten te achterhalen en om argumentaties uit de documenten te reconstrueren (Van Thiel, 2010: 125). Beide analyses worden in dit onderzoek toegepast. Feiten worden achterhaald om de rol van de EU en de ontwikkelingen op het gebied van good governance in kaart te brengen. Vervolgens wordt er door middel van een analyse van documenten van sportbonden argumentaties uit de documenten gereconstrueerd om te zien of de EU invloed heeft op hun good governance, of dat de Nederlandse situatie daar meer invloed op heeft. Deze twee analyses van documenten zullen nu nader toegelicht worden.

Aan de hand van documenten is het ten eerste belangrijk om in kaart te brengen welke rol de EU speelt in de sportwereld, zodat duidelijk wordt welke ontwikkelingen er zijn in de invloed die de EU heeft in de sportwereld. Daarnaast kan aan de hand van documenten in kaart gebracht worden wat de EU en andere organisaties doen op het gebied van good governance, zodat duidelijk wordt welke ontwikkelingen er zijn wat good governance betreft en welke mogelijk een invloed kunnen hebben op nationale sportbonden. Deze documentenanalyse is gebaseerd op het achterhalen van feiten (Van Thiel, 2010: 125). Het is belangrijk om deze documentenanalyse te doen voordat begonnen kan worden met de interviews, zodat voorafgaand aan de interviews al duidelijk is hoe deze zaken zijn gegaan. Op deze manier kunnen de interviews dieper ingaan op deze zaken, kan de juistheid van de informatie gecontroleerd worden en kunnen eventuele onduidelijkheden die bestaan onder de aandacht worden gebracht (Silverman, 2010: 44-49). Naast het belang van het doen van een documentenanalyse als voorbereiding op de interviews, levert het ook relevante informatie op voor het onderzoek. Door middel van een documentenanalyse zijn de eerste twee deelvragen van dit onderzoek beantwoord.

Naast dat door middel van een documentenanalyse feiten in kaart worden gebracht wat de rol van de EU in de sportwereld is en op welke manier zij en andere organisaties zich bezighouden met good governance, is het belangrijk om meer informatie te verkrijgen over de nationale sportbonden. Er zijn in dit onderzoek verschillende documenten van de nationale sportbonden geanalyseerd. Het gaat er hier om de argumentaties in de documenten te reconstrueren (Van Thiel, 2010: 125). Deze documenten zijn gebruikt om te zien hoe de sportbonden zich bezighouden met het vormgeven van hun good governance en om te bekijken of er invloed vanuit de EU in terug is te zien. De documenten van sportbonden die

geanalyseerd zijn, zijn: meerjarenbeleidsplannen, jaarplannen, jaarverslagen, deelplannen, rapporten, statuten en reglementen. De informatie die hieruit werd opgedaan gaf al de nodige kennis over hoe good governance bij de nationale sportbonden wordt vormgegeven.

3.5.2 Interviews

De interviews die gehouden zijn in dit onderzoek waren een toegevoegde waarde na de documentenanalyse die was gedaan over good governance bij de sportbonden. Voordat er gesproken werd met de nationale sportbonden zijn er eerst drie oriënterende gesprekken geweest. Deze oriënterende gesprekken zorgden ervoor dat er een beter beeld was ontstaan met betrekking tot het good governance thema bij de nationale sportbonden in Nederland. Daarnaast zorgden ze ervoor dat er een overzicht bestond van de sportwereld, wat voor ontwikkelingen er zich op good governance gebied hebben afgespeeld en wat de EU met betrekking tot het good governance thema doet. Vervolgens is er per sportbond gesproken met een bestuurder en een functionaris. Deze bestuurders en functionarissen van nationale sportbonden zijn geselecteerd op basis van hun functie. Er zijn respondenten geselecteerd die zich met het thema good governance bezighouden en dus ook weten wat er zich op dit gebied afspeelt binnen de sportbond. Zij hebben dan ook het meeste inzicht op welke manier de EU druk op hen uitoefent en of, en op welke manier, ze hun organisatie aanpassen aan wat uit Europa komt. Deze respondenten hebben inzicht gegeven op welke manier zij hun good governance vormgeven en wie daar invloed op heeft. Zij konden aangeven of de EU hun good governance nou daadwerkelijk beïnvloedt en zo niet, wie dan invloed daar op heeft. De interviews zorgden voor extra informatie als aanvulling op de documentenanalyse, aangezien de bestuurders en functionarissen in de interviews uitleg gegeven hebben aan wat is opgesteld in documenten en wie daar invloed op had(den). De interviews zorgden ervoor dat er dieper op zaken in kon worden gegaan. Ze zorgden er namelijk voor dat de ervaringen van de respondenten met betrekking tot de vormgeving van good governance in hun bond en de rol van de EU die zij ervaren bij het vormgeven van good governance in kaart konden worden gebracht (Silverman, 2010: 190-191).

Voor de interviews is er een topiclijst opgesteld aan de hand van het theoretisch kader. Een topiclijst biedt een houvast, zodat alle onderwerpen die tijdens een interview besproken dienen te worden vaststaan en er geen onderwerp vergeten kan worden. In de bijlagen zijn de topiclijsten voor de oriënterende gesprekken (bijlage 3) en de gesprekken bij de sportbonden (bijlage 4) te vinden. De onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoek, namelijk welke invloed de EU heeft op de good governance van sportbonden, werd niet direct aan de

respondenten voorgelegd. Dit zou namelijk de beantwoording van de overige vragen kunnen hebben beïnvloed, doordat de respondenten dan door zouden hebben waar de aandacht lag. Dit zou mogelijk andere antwoorden op kunnen leveren (Silverman, 2010: 197). Ook zorgt een topiclijst ervoor dat er structuur zit in de interviews, doordat elk interview op dezelfde manier plaatsvindt en met dezelfde onderwerpen. Dit zorgt ervoor dat er uiteindelijk een vergelijking gemaakt kan worden tussen de manieren waarop de EU invloed heeft op de organisatie van nationale sportbonden. Doordat door middel van een topiclijst de onderwerpen van tevoren zijn opgesteld, kan er gesproken worden van semigestructureerde interviews (Van Thiel, 2010: 109). Semigestructureerde interviews worden gedaan aan de hand van een topiclijst, waarin vooraf opgestelde onderwerpen zijn opgenomen die tijdens het interview aan de respondent worden gesteld (Van Thiel, 2010: 109). Niet alle vragen liggen vast voorafgaand aan het interview. Er kunnen ook andere vragen tijdens het interview opkomen die worden gesteld aan de respondenten (Van Thiel, 2010: 108).

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Het is belangrijk om bij het doen van onderzoek rekening te houden met het waarborgen van de betrouwbaarheid en de validiteit.

3.6.1 Betrouwbaarheid

De nauwkeurigheid en de consistentie van het onderzoek zijn twee elementen die voor de betrouwbaarheid van het onderzoek kunnen zorgen (Van Thiel, 2010: 57). Om te voldoen aan de nauwkeurigheid van het onderzoek, is bij elk interview bij de sportbonden gebruik gemaakt van dezelfde topiclijst. Op deze manier kreeg elke respondent dezelfde onderwerpen voorgelegd, wat ervoor zorgde dat de resultaten uiteindelijk met elkaar konden worden vergeleken. Om de interviews af te nemen is een topiclijst nodig, deze was opgesteld door middel van de concepten die in de bestaande literatuur worden gebruikt. Mocht er bij de respondenten eventueel onduidelijkheid bestaan over de vragen, wordt er geprobeerd om elke respondent dezelfde uitleg hiervan te geven door het begrip naar aanleiding van de literatuur uit te leggen. Naast het rekening houden met de nauwkeurigheid voor en tijdens het onderzoek, dient er ook rekening gehouden te worden met nauwkeurigheid na het empirische onderzoek als de gegevens van de respondenten worden geanalyseerd. Er moet bij het analyseren van deze gegevens nauwkeurig met het interpreteren van deze resultaten worden omgegaan. De betekenis en mening die de respondent geeft, moet behouden blijven en niet anders worden opgevat.

Naast het voldoen aan de nauwkeurigheid van het onderzoek dient er ook aan de consistentie van het onderzoek voldaan te worden. Verwacht kan worden dat dezelfde interviews onder dezelfde omstandigheden zullen leiden tot dezelfde antwoorden. De respondenten zullen met vrijwel dezelfde antwoorden komen, aangezien de omstandigheden hetzelfde blijven en zij dus ervaringen weergeven die zij hebben meegemaakt. Dit kan nooit wezenlijk verschillen als hetzelfde interview nogmaals afgenomen zou worden onder dezelfde omstandigheden. Verwacht wordt dus dat aan de consistentie van het onderzoek zal worden voldaan.

3.6.2 Validiteit

Validiteit bestaat uit zowel interne als externe validiteit. Interne validiteit draait om de geldigheid van het onderzoek, of het juiste effect is gemeten dat de onderzoeker wilde meten. Het gaat er hierbij om of de gebruikte begrippen tijdens de interviews aansluiten bij de meningen die de respondenten hebben (Van Thiel, 2010: 58). In dit onderzoek is er gesproken met medewerkers van het ministerie van VWS en NOC*NSF, Jan Loorbach en bestuurders en functionarissen van nationale sportbonden. Deze respondenten begrijpen waar het over gaat, aangezien zij zich in de good governance materie bevinden. Zij weten waar het over gaat, omdat het over hun baan gaat en de ervaringen die ze hebben met het good governance thema.

Externe validiteit daarentegen, gaat over de mate van generaliseren van de onderzoeksresultaten (Van Thiel, 2010: 59). De vraag daarbij is of de resultaten die worden verkregen ook gelden voor de andere sportbonden in Nederland. Verwacht kan worden dat het lastig is om over de uitkomsten van het onderzoek algemene uitspraken te doen. Het is lastig om middels vier cases iets te zeggen over hoeveel bonden met good governance bezig zijn, hoe de good governance bij de overige 71 sportbonden in Nederland is vormgegeven en hoe groot daar de invloed van de EU is. In dit onderzoek worden er namelijk alleen grote sportbonden meegenomen, waardoor de kleine sportbonden op de achtergrond staan. Het zou kunnen zijn dat daar heel anders met good governance wordt omgegaan. Kleine sportbonden hebben namelijk niet dagelijks met de problematiek van matchfixing of doping te maken, waardoor good governance niet hoog op de agenda staat. Zij ervaren dan hoogstwaarschijnlijk geen invloed vanuit de EU. Grotere bonden hebben meer met deze problematiek te maken, waardoor good governance hoger op de agenda staat en de EU mogelijk wel invloed kan uitoefenen. Generalisatie van de mechanismen achter de uitkomsten kan waarschijnlijk wel. Er kan namelijk verwacht worden dat de verkregen resultaten ook voor andere sportbonden in

Nederland gelden, omdat er over de factoren die al dan niet bij de vier cases leiden tot invloed van de EU bredere conclusies getrokken kan worden.

4 – Rol van de Europese Unie in de sportwereld

Voordat beschreven kan worden welke invloed de Europese Unie heeft op nationale sportbonden, is het van belang om de rol die de EU in de sportwereld speelt in kaart te brengen. Sport heeft een lange tijd geen rol gespeeld binnen de EU. In de loop der jaren zijn er wat veranderingen in de rol van de EU in de sportwereld op te merken, maar ver reikt deze invloed nog altijd niet. De EU heeft niet de bevoegdheid om harde wetgeving op te leggen inzake sport. In de loop der jaren is er meer spanning gekomen in de verhouding tussen de EU en de nationale sportbonden. De EU probeert steeds meer invloed uit te oefenen op nationale sportbonden, terwijl de sportbonden hun autonomie willen behouden.

In dit hoofdstuk zal de rol van de EU in de sportwereld uiteen worden gezet. Er zal terug gegaan worden in de tijd om te zien welke rol de EU vroeger had in de sportwereld en hoe dat langzamerhand beetje bij beetje veranderde.

4.1 Sport in de beginjaren van de Europese Unie

Sport speelde in de beginjaren van de EU nog geen grote rol. In de jaren 80 ging de Europese Gemeenschap voor het eerst een aantal sportevenementen sponsoren, omdat ze sport zag als “instrument om de identiteit en het beeld van Europa bij de Europese burger te versterken” (Vermeersch, 2009: 8). Tot begin jaren 90 hield Europa zich maar op twee manieren bezig met sport: er werd beleid opgesteld dat gericht was op de economische kant van sport en sport werd gezien als ‘public relations’ instrument. De jaren erna kwam er steeds meer vraag naar een coherent sportbeleid, aangezien problemen zoals dopinggebruik en matchfixing op de Europese agenda terechtkwamen. Het Europees Parlement probeerde toen van sport een beleidsterrein te maken (Vermeersch, 2009: 8-9). Het ging in het begin voornamelijk om indirect ingrijpen vanuit de EU op sportzaken. Het ingrijpen was meer een toevallige aangelegenheid. Het ging om het toepassen van de communautaire regels op sportkwesties die toevallig werden behandeld (Vermeersch, 2009: 15). De lidstaten zelf gingen zich echter verzetten tegen de groter wordende invloed van Europa met betrekking tot sport. Zij wilden niet dat Europa zich met hun sportbeleid ging bemoeien en wilden hun autonomie behouden (Vermeersch, 2009: 22).

Het ‘Bosman-arrest’ in 1995 heeft ervoor gezorgd dat de EU uiteindelijk een rol ging spelen in de professionele sportwereld. Het Europees Hof van Justitie had op dat moment

namelijk een beslissing genomen over transfermogelijkheden in de voetbalwereld. De transfermogelijkheden waren in strijd met het vrije verkeer van werknemers. Het besluit van het Europese Hof van Justitie heeft voor grote veranderingen in de voetbalwereld gezorgd. Spelers konden nu namelijk zonder dat er een grote transfersom betaald werd na afloop van het contract overgenomen worden door andere clubs (Brand, Niemann & Spitaler, 2013: 6; Geeraert & Bruyninckx, 2013: 11; Scheerder et al., 2007: 35). Internationale sportorganisaties werden geconfronteerd met het besluit en hadden niet verwacht dat Europese wetgeving zulke consequenties voor hen kon hebben (Geeraert, 2013b: 85). Dit besluit van het Europees Hof van Justitie liet zien dat de Europese Spelregels ook gelden voor de sportwereld. Het EU-recht werd van toepassing verklaard op de zelfregulering van een sportbond. Daarnaast kwam er door dit debat steeds meer aandacht voor sport binnen de EU (Scheerder et al., 2007: 36). Na de uitspraak van het Europees Hof van Justitie kwam sport hoog op de agenda te staan, aangezien het ervoor zorgde dat de EC voor het eerst een standpunt in diende te nemen over het reguleren van de sportwereld (Garcia, 2007: 6). Het ‘Bosman-arrest’ zorgde ervoor dat de verhouding tussen de EU en de sportwereld veranderde, de EU ging zich vanaf dit moment meer bemoeien met de sportwereld. De EC “gebruikte deze uitspraak om meer controle uit te oefenen op de sportwereld” (Parrish, 2002: 298). De sportbonden waren echter niet blij met de inmenging van de EC in de sportwereld. Zij richtten zich tot de EU om voor een zo groot mogelijke vermindering van de EC haar regelgevende activiteiten te zorgen. Sport moest een zachtere aanpak krijgen door het Europees recht. De sportbonden speelden hier in op de specificiteit en autonomie van de sportwereld, die behouden moest blijven (Garcia, 2007: 6-7). Er werd gelobbyd om sport een rechtsgrondslag in het Europees Verdrag te geven, zodat sport een speciale status zou hebben waarin het werd beschermd tegen inmenging van de overheid. Tevens werd er gelobbyd om het EU-recht niet van toepassing te laten zijn op de sportwereld (Parrish, 2003a: 30). Desalniettemin besloten Europese staatshoofden in 1997 dit niet door te voeren, maar werd een niet-bindende Verklaring over Sport aan het Verdrag van Amsterdam toegevoegd, waarin stond dat de sociale significantie van de sportwereld moest worden erkend (Parrish, 2003b: 253).

4.2 Huidige rol van sport binnen de Europese Unie

Tegenwoordig maakt professionele sport deel uit van het Europese Gemeenschapsrecht (Brand et al., 2013: 1). Sport valt in Europa bij de EC onder het Directoraat-Generaal (DG) Onderwijs en Cultuur. Dit DG coördineert alle sportkwesties en heeft contact met nationale overheden en sportorganisaties. Het Europees Parlement heeft een commissie Cultuur en

Onderwijs waarin sportzaken worden behandeld. Daarnaast bestaat er ook een Intergroup, bestaande uit Europarlementsleden, die ontwikkelingen op sportgebied volgen. Vervolgens wordt er ook op Europees niveau door ministers van sport over sportkwesties gesproken in een informele vergadering. Van 1991 tot 2004 werd er jaarlijks een ‘European Sports Forum’ gehouden, waarin verantwoordelijken van nationale sportbesturen, sportfederaties en vertegenwoordigers van de EC bijeen kwamen en over sportkwesties vergaderden. Dit Sportforum is na 2004 vervangen voor tussentijdse overlegvergaderingen, de ‘Stuurgroep Sport’ (Vermeersch, 2009: 11-12). Dat sport tegenwoordig deel uitmaakt van het Europese Gemeenschapsrecht betekent dat de EU meer invloed heeft gekregen op de sportwereld. In verschillende organen van de EU wordt over sport gesproken en beslissingen genomen wat invloed kan hebben op nationale sportbonden.

De EU biedt sportbonden op dit moment een ‘supervised autonomy’, waarin sportbonden hun autonomie kunnen blijven behouden “zolang ze respectvol omgaan met het Europese recht en laten zien dat ze zich inzetten voor transparantie, democratie en de bescherming van de waarden van sport” (Geeraert & Bruyninckx, 2013: 11). De EU mag geen sportbeleid voeren en verplichtingen opleggen aan haar lidstaten. Sport heeft namelijk nog niet een juridische basis in Europese Verdragen. Toch speelt de EU een rol in de sportwereld, doordat de lidstaten een samenhangend beleid willen realiseren op het gebied van sport over bijvoorbeeld dopingbestrijding (Scheerder et al., 2007: 33). De EC hanteert een ‘reactieve’ benadering als het op sport aankomt. Het reageert op situaties die om een aanpak vragen (Geeraert & Bruyninckx, 2013: 11).

In artikel 165 in het Verdrag van Lissabon in 2009 wordt de EU de tot nog toe grootste rol toegekend in de sportwereld. Deze rol is echter wel nog zeer beperkt. De EU mag ondersteunend, aanvullend en coördinerend optreden in de sport. Dit artikel in het Verdrag van Lissabon heeft ervoor gezorgd dat de EU nieuwe mogelijkheden heeft gekregen in de sportwereld (Geeraert & Bruyninckx, 2013: 11; Vermeersch, 2009: 13-14). Er zijn sindsdien verschillende initiatieven uitgebracht (Geeraert & Bruyninckx, 2013: 11). Een voorbeeld van een initiatief vanuit de EC is de ‘Sportunit’. Deze ‘Sportunit’ is verantwoordelijk voor de implementatie van EU-activiteiten op sportgebied. De ‘Sportunit’ is er om de acties van lidstaten te ondersteunen en aan te vullen, en om ervoor te zorgen dat problemen worden aangepakt (Europese Commissie, z.d.). Ondanks deze nieuwe mogelijkheden, blijft sport wel een nationale aangelegenheid. De nationale sportactiviteiten dienen echter wel aan de EU-wetgeving te voldoen. Zo gelden het mededingingsrecht en de interne marktregels voor de economische activiteiten van sport. Daarnaast zijn er ook nog andere aspecten van EU-

wetgeving waaronder sport valt, zoals het discriminatieverbod op basis van nationaliteit, gelijke behandeling van mannen en vrouwen en vrij verkeer van werknemers. Er zijn ook een aantal kenmerken die specifiek voor de sport gelden. Bij de toepassing van het EU-recht wordt dit specifieke karakter van de sport door de EC erkend en is vastgelegd in artikel 165 van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie (VWEU). Deze erkenning is ook terug te zien in de jurisprudentie van het Europees Hof van Justitie (Europese Commissie, 2007: 13-14). Het Europees Hof van Justitie houdt rekening met het specifieke karakter van de sport “in de zin dat mededingingsbeperkende effecten die inherent zijn aan het organiseren van competitiesport niet in strijd zijn met de EU-mededingingsregels, op voorwaarde dat die effecten in verhouding staan tot het legitieme en zuiver sportieve belang dat wordt nagestreefd” (Europese Commissie, 2007: 14). Het Europees Hof van Justitie beoordeelt per geval of de EU-regelgeving erop van toepassing is (Europese Commissie, 2007: 14). Bepaalde sportvraagstukken vallen onder andere bevoegdheden. Zo behoren de transfers van spelers onder het vrije verkeer van werknemers en zaken als doping, corruptie en matchfixing onder justitieel beleid (Europese Commissie, 2007: 14-17). De EU kan geen dwingende maatregelen opleggen aan de sportwereld, daar heeft ze geen bevoegdheid toe. Maar via bijvoorbeeld het vrije verkeer van personen heeft de EU wel invloed op de sportwereld en valt het wel onder regelgeving.

Ook de Europese Raad houdt rekening met het specifieke karakter van de sportwereld. In 1999 had de EC de Europese Raad voorgesteld om de sportstructuren zoals het was te behouden, waarbij de verantwoordelijkheid ligt bij de sportorganisaties en lidstaten. In 2000 heeft de Europese Raad in Nice het besluit “Verklaring van de Europese Raad over de specifieke kenmerken van de sport en de maatschappelijke functie daarvan in Europa, waarmee bij de uitvoering van het communautaire beleid rekening moet worden gehouden” (Europese Raad, 2000) opgenomen in de bijlage van de conclusies van het voorzitterschap. In dit besluit wordt aangegeven dat “de Europese Raad verklaart veel waarde te hechten aan de autonomie van de sportorganisaties en aan hun recht op zelfbestuur” (Europese Raad, 2000).

4.3 Betrokkenheid van de Europese Unie

De EC heeft in 2007 een ‘White Paper for Sport’ uitgebracht, waarin “een allesomvattende benadering van sportgerelateerde kwesties” wordt weergegeven (Europese Commissie, 2007: 2). Op deze manier wil zij “strategisch richting geven aan de rol van sport in Europa, het debat over specifieke problemen bevorderen, de zichtbaarheid van sport in de Europese beleidsvorming vergroten en mensen meer bewust maken van de behoeften en specifieke

kenmerken van de sector” (Europese Commissie, 2007: 2). Het ‘Witboek voor Sport’ moet ervoor zorgen dat belangrijke thema’s in de sportwereld worden verduidelijkt. Thema’s die hierin behandeld worden zijn de maatschappelijke rol van sport, de economische kant en de organisatie van sport in Europa. Het ‘Witboek voor Sport’ bevat acties die met betrekking tot deze thema’s uitgevoerd dienen te worden (het plan ‘Pierre de Coubertin’), waarbij de verantwoordelijkheid op sportgebied bij sportorganisaties en de lidstaten ligt. Sportfederaties krijgen een centrale rol toebedeeld (Europese Commissie, 2007: 2-3). Het ‘Witboek voor Sport’ is juridisch niet-bindend, maar wordt wel als belangrijk gezien voor verhoudingen tussen de sportwereld en de EU voor in de toekomst (Scheerder et al., 2007: 42).

De EC respecteert bij de uitoefening van acties uit het ‘Witboek voor Sport’ “de autonomie van de bestuursstructuren in de sport als fundamenteel beginsel voor de organisatie van de sport” en “de bevoegdheden van de lidstaten op dit gebied in lijn met het subsidiariteitsbeginsel” (Europese Commissie, 2011: 3). Echter heeft de EU de lidstaten ook ondersteund een aangevuld bij het aanpakken van uitdagingen waar lidstaten mee te maken kregen (bijvoorbeeld supportersgeweld). Daarnaast heeft de EU lidstaten geholpen bij het aanpakken van transnationale problemen die in Europa spelen (bijvoorbeeld doping en matchfixing). De EU wil hierbij als platform dienen voor belanghebbenden in de sportwereld om informatie uit te wisselen, de dialoog met elkaar aan te gaan en het verspreiden van praktijken die goed werken (Europese Commissie, 2011: 3). Op deze manier zijn landen van elkaars acties op de hoogte, waardoor ze elkaar kunnen helpen bij het oplossen van problemen.

4.4 Conclusie

Sport speelde in de beginjaren van de EU nog geen grote rol. Na het ‘Bosman-arrest’ in 1995 is sport pas echt op de Europese agenda terecht gekomen. Het Verdrag van Lissabon in 2009 zorgde voor de grootste rol van de EU in de sportwereld tot nu toe. De EU mag door dit Verdrag namelijk ondersteunend, aanvullend en coördinerend in de sportwereld optreden. Het heeft ertoe geleid dat de EU nieuwe mogelijkheden in de sportwereld kreeg, maar de EU is niet bevoegd om verplichtingen op te leggen aan haar lidstaten. Sport maakt tot nog toe nog geen onderdeel uit van Europese Verdragen, waardoor de EU geen gebruik kan maken van harde wetgeving. Op basis van zachte wetgeving (aanbevelingen) kan de EU proberen een rol te spelen in de sportwereld. Sport dient wel aan EU-wetgeving te voldoen. Via het EU-recht zoals het vrije verkeer van werknemers kan de EU invloed op de sportwereld uitoefenen.

5 – Good governance in de sportwereld

Voordat begonnen kan worden met het onderzoek onder nationale sportbonden, is het van belang om het good governance debat in de sportwereld in kaart te brengen. Deze uitwerking zorgt ervoor dat de ontwikkelingen wat betreft good governance in de sportwereld helder worden. Om te achterhalen of de Europese Unie invloed heeft op de nationale sportbonden in Nederland, dient eerst in kaart gebracht te worden wat de EU op good governance gebied heeft gedaan en op welke manier dit zich verhoudt tot de activiteiten van andere spelers, zoals het International Olympic Committee (IOC). Er komt op deze manier namelijk inzicht in de manier waarop in Nederland, internationaal en door de EU met good governance wordt omgegaan.

In dit hoofdstuk zal eerst het begrip good governance aan bod komen, waarin duidelijk wordt wat er precies onder dit begrip verstaan kan worden. Vervolgens zal het debat over good governance in de sportwereld worden beschreven, zodat de context van het onderzoek duidelijk wordt. Eerst komt de Code Goed Sportbestuur aan bod, vervolgens IOC's 'Basic Universal Principles of Good Governance', dan de 'expertgroep good governance' in Europa en tot slot wordt de 'Governance Observer' besproken die is ontwikkeld om good governance te toetsen bij sportbonden.

5.1 Het begrip good governance

Good governance betekent in algemene zin of de betreffende organisatie "op een fatsoenlijke manier wordt geleid" (Bruyninckx, 2013: 8). Verschillende thema's spelen hierbij een rol, zoals of de organisatie transparant is en/of er verantwoording wordt afgelegd (Bruyninckx, 2013: 8). In de sportwereld zijn er echter veel problemen wat betreft good governance.

Voorbeelden zijn dat vaak niet duidelijk is hoe de leider van een organisatie wordt gekozen en dat belangrijke beslissingen als de keuze voor het land dat het Wereldkampioenschap mag organiseren vaak niet transparant is. Vaak is het in de sportwereld niet duidelijk wat er zich precies afspeelt bij bepaalde besluiten die zijn genomen en wordt er vaak niet gerapporteerd over de financiële huishouding van de sportorganisatie (Bruyninckx, 2013: 8). Good governance in de sportwereld betekent: "*The framework and culture within which a sports body sets policy, delivers its strategic objectives, engages with stakeholders, monitors performance, evaluates and manages risk and reports to its constituents on its activities and progress including the delivery of effective, sustainable and proportionate sports policy and regulation*" ('Expertgroep Good Governance', 2013: 5).

Good governance, oftewel goed bestuur, wordt steeds belangrijker gevonden in de sportwereld. In de sportwereld kwam good governance pas laat door in vergelijking met andere sectoren. Dit kwam doordat sportbonden van vroeger af aan autonoom waren en over ‘hierarchic self-governance’ beschikten. Echter kwam de roep om good governance in de sportwereld toch naar voren vanwege de commercialisering van de sport. Deze commercialisering zorgde ervoor dat in de sportwereld verschillende soorten van falen van governance in beeld kwamen. Bij falen van governance valt te denken aan corruptie en omkoperij. Deze schandalen zorgden ervoor dat er een roep kwam voor meer publiek toezicht en controle in de sportwereld (Geeraert, Alm & Groll, 2013: 2-3). Verschillende factoren zorgden dus voor een roep om good governance in de sportwereld: de grote autonomie waarover sportbonden beschikten, de wereldwijde dimensie van sport en de verschillende schandalen als corruptie en omkoping. Tegelijkertijd kwamen er meer verbanden tussen de sport en andere beleidsdomeinen die steeds duidelijker zichtbaar werden (Geeraert, 2013a: 12). Voor het tegengaan van schandalen als racisme, doping en matchfixing is het beter voor sportbonden om aan standaarden van good governance te voldoen, zodat deze schandalen aangepakt kunnen worden (‘Expertgroep Good Governance’, 2013: 5). De geloofwaardigheid van de sport staat door deze schandalen in het geding. Good governance standaarden binnen een sportorganisatie kunnen ervoor zorgen dat deze schandalen kunnen worden bestreden.

Good governance bestaat uit twee onderwerpen vanuit de EU gezien: Spelersmakelaars en transfers van jonge spelers, en ‘principles van good governance’. Bij principes gaat het erom waar een sportbestuur rekening mee dient te houden, voornamelijk in hun bestuur (Interview Ministerie VWS, 11 april 2014). In dit onderzoek ligt de focus op de ‘principles van good governance’ en in welke mate de EU invloed heeft op de implementatie van deze good governance standaarden binnen nationale sportbonden. Het is eerst belangrijk om inzicht te verkrijgen in het debat wat gaande is over good governance. De volgende paragrafen zullen daarom ook ingaan op de bestaande principes die er over good governance zijn vastgelegd. Er zal zowel worden ingegaan op wat Nederland op het good governance gebied heeft opgesteld als wat het IOC en de EU op dit gebied doen.

5.2 Code Goed Sportbestuur

Voormalig voorzitter van NOC*NSF Hans Blankert besloot naar aanleiding van Nederlandse ontwikkelingen in de sportwereld (zoals juridisering, materialisering en het steeds moeilijker worden van het behouden van vrijwilligers) een Commissie Goed Sportbestuur in het leven te roepen. Sportbonden bevonden zich in een omgeving die dynamisch was en snel veranderde

(NOC*NSF, 2005: 2, 8). De opvatting bestond dat er bij de Nederlandse sportbonden te weinig werd nagedacht over principes van goed sportbestuur en daarom werd door NOC*NSF deze Commissie Goed Sportbestuur in het leven geroepen (Interview Jan Loorbach, 29 april 2014).

Jan Loorbach heeft in 2005, als voorzitter van de commissie Goed Sportbestuur, met zijn Commissie Goed Sportbestuur een code opgesteld met dertien aanbevelingen voor goed sportbestuur. In navolging van het bedrijfsleven (Code Tabaksblat) is ervoor gekozen om ook in de sportwereld afspraken over goed sportbestuur te maken (NOC*NSF, 2005: 4-9). Puur de Nederlandse ontwikkelingen waren aanleiding om de Code Goed Sportbestuur op te stellen. Tijdens het opstellen van de dertien aanbevelingen is er niet gekeken naar discussies in andere landen of binnen de EU (Interview Jan Loorbach, 29 april 2014). Doordat er problemen ervaren werden in de sportwereld door voormalig NOC*NSF voorzitter Blankert, werd er besloten om deze problemen op te lossen door middel van een Code voor good governance. Hiervoor werden echter geen oplossingen voorgedragen vanuit Europa, maar dit werd vanuit de Nederlandse situatie zelf gedaan (Interview Jan Loorbach, 29 april 2014).

De dertien aanbevelingen van de Code Goed Sportbestuur zijn (NOC*NSF, 2005: 14-23):

1. Eenheid van beleid, organisatie en structuur.
2. Topsportstatuut opstellen.
3. Financieel statuut opstellen: vastleggen van het financiële beleid en de administratieve organisatie.
4. Besturingsmodel: vastleggen van de wijze van besturen.
5. Bestuursfuncties: zorgen dat de juiste persoon zich op de juiste plek bevindt, er sprake is van voldoende vernieuwing in de functies, transparantie van voordracht en benoeming en goed waarborgen van het organisatiegeheugen.
6. Gedragscode bestuur vaststellen waar bestuursleden zich aan moeten houden.
7. Bestuurdersaansprakelijkheid.
8. Transparantie.
9. Aftreden bestuursleden vastleggen.
10. Agenda bestuur.
11. Directiestatuut opstellen.
12. Controletaak Algemene Leden Vergadering (ALV).
13. Statuten en reglementen vaststellen: qua reglementen dienen er in ieder geval een tuchtreglement, dopingreglement, en regelingen tegen seksuele intimidatie, tegen discriminatie/racisme en voor klachten te zijn.

Het NOC*NSF heeft dit kader van dertien aanbevelingen ingesteld voor de sportbonden. Onder deze punten vallen nog allerlei deelonderwerpen die vallen onder het desbetreffende hoofdthema. De nationale sportbonden in Nederland dienen deze dertien aanbevelingen door te voeren. Doen ze dit niet, dan moeten ze uitleggen waarom. De sportbonden worden wel vrijgelaten om te bepalen “of en hoe deze aanbevelingen worden opgevolgd” (NOC*NSF, 2005: 2).

In 2008 is er binnen de Algemene Leden Vergadering (ALV) van het NOC*NSF besloten om aan de hand van de Code Goed Sportbestuur minimale kwaliteitseisen op te stellen. “We [NOC*NSF] hebben het niet afgedwongen. Alle bonden hebben unaniem tegen elkaar gezegd dat we er ook staan voor de sportbranche, dus we moeten ook een bepaalde kwaliteit garanderen en daarom spreken we dit met elkaar af” (Interview NOC*NSF, 15 april 2014). NOC*NSF is degene die dit bewaakt. Binnen de ALV van NOC*NSF heerste een consensus georiënteerde cultuur, aangezien alle sportbonden het unaniem met elkaar eens waren. Door deze cultuur kon er een verandering plaatsvinden, namelijk het opstellen van minimale kwaliteitseisen waar sportbonden aan dienen te voldoen. Het is geen verandering die is gebaseerd op wat uit Europa afkomstig is, maar een nationale ontwikkeling. Daarnaast waren er tijdens de ALV geen veto spelers aanwezig die het besluit konden tegenhouden. De sportbonden zijn gelijkwaardig. Het besluit om de minimale kwaliteitseisen te koppelen aan de toekenning van de Lottogelden is een autonoom besluit geweest van NOC*NSF en de sportbonden. Er werd geen druk opgelegd van buitenaf. Er is hiertoe besloten omdat “we intrinsiek overtuigd zijn dat we continue moeten blijven werken aan kwaliteitsverbetering. Dit primair voor onszelf als onderdeel van de branche en secundair als legitimatie naar stakeholders” (Interview NOC*NSF, 15 april 2014). De sportbonden in Nederland dienen vanaf januari 2011 aan deze minimale kwaliteitseisen te voldoen om ervoor te zorgen dat er sterke fundamenten worden opgebouwd binnen de sportwereld. Doen ze dit niet, dan krijgen ze geen financiering meer toegekend vanuit de Lottogelden. “Dat betekent dat ze op het strafbankje zitten en eerst die dingen gerepareerd en opgelost moeten hebben, voordat wij weer geld gaan uitkeren” (Interview NOC*NSF, 15 april 2014). Het is belangrijk dat de sportbonden voldoen aan de minimale kwaliteitseisen. “Alleen indien bonden aan deze eisen voldoen, bestaat er voldoende zekerheid dat zij de basisbeginselen van goed sportbestuur kunnen handhaven en de algemeen geldende regels binnen de sport naleven” (NOC*NSF, 2008: 26). Het NOC*NSF controleert jaarlijks of sportbonden zich aan deze minimale kwaliteitseisen houden door middel van een zelfscan die sportbonden jaarlijks invullen (NOC*NSF, 2008: 26). NOC*NSF selecteert elk jaar een of twee elementen uit deze lijst van

minimale kwaliteitseisen waarop ze actiever controleert wat de bond heeft ingevuld en of dat ook daadwerkelijk overeenkomt met wat er in de praktijk mee wordt gedaan (Interview NOC*NSF, 15 april 2014).

Er kan dus verwacht worden dat veel sportbonden in Nederland good governance principes hebben toegepast in hun organisatie. Als ze dit namelijk niet doen, krijgen ze geen financiering meer vanuit de Lottogelden. Aangezien de inkomsten van sportbonden teruglopen, is deze voorwaarde in de subsidierelatie met het NOC*NSF een goede manier om te zorgen dat sportbonden good governance principes toepassen. “Het werkt wel. Geld is wel een goed instrument” (Interview NOC*NSF, 15 april 2014). 80 procent van de sportbonden in Nederland heeft haar good governance goed voor elkaar. “Wat je wel ziet is natuurlijk dat hoe groter de bond, hoe groter hun professionele apparaat is en vaak ook doordat zij meer middelen te besteden hebben, dat het [good governance] kwalitatief wat hoogwaardiger is” (Interview NOC*NSF, 15 april 2014). Als er voldoende aandacht aan good governance wordt besteed door de sportbond is het vaak beter gesteld met de good governance. De bonden waar het verkeerd loopt, daar heeft good governance onvoldoende aandacht (Interview NOC*NSF, 15 april 2014). Doordat de sportbonden in Nederland afhankelijk zijn van nationale hulpbronnen, namelijk subsidies vanuit de Lottogelden, is de verwachting dat zij deze good governance principes toepassen in hun organisatie. Deze verwevenheid in nationale structuren zorgt er dan voor dat er geen veranderingen plaatsvinden in de organisatie van sportbonden door Europeanisering. De aandacht is dan immers niet gevestigd op het Europese, maar het nationale proces.

5.3 IOC's 'Basic Universal Principles of Good Governance'

Naar aanleiding van het Salt Lake City omkopingsschandaal in 1999, is er in 1999 voor het eerst een 'Code of Ethics' opgesteld door het IOC. Leden van het IOC waren door het 'Salt Lake Olympic Organizing Committee for the Olympic Winter Games of 2002' (SLOC) omgekocht om hun stem te geven aan de toewijzing van de Olympische Winterspelen aan Salt Lake City in 2002 (Mallon, 2000: 11-12). In 2008 is aan de 'Code of Ethics' van het IOC de 'Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement' toegevoegd (IOC, 2008). De reden van het IOC om deze principes op te nemen in de 'Code of Ethics' was om good governance te benadrukken als de fundamentele basis waardoor Olympische- en sportorganisaties hun autonomie konden behouden. Het IOC wilde dus niet alleen het eigen bestuur verbeteren, maar wilde deze principes aan de hele sportwereld opleggen (Robinson, Chelladurai, Bodet & Downward, 2012: 21).

De ‘Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement’ bestaat uit zeven principes (IOC, 2008):

1. Het hebben van een visie, missie en strategie.
2. Structuren, regelgeving en democratische processen.
3. Het hoogste niveau van competentie, integriteit en ethische normen hanteren.
4. Verantwoording, transparantie en controle.
5. Solidariteit en ontwikkeling.
6. De betrokkenheid, participatie en zorg van atleten.
7. Harmonieuze relaties met overheden hebben, waarbij de autonomie van de sport behouden blijft.

Deze principes worden echter niet opgelegd en afgedwongen door het IOC. Alle onderdelen van de ‘Olympic Movement’ dienen deze principes te respecteren, met name transparantie, verantwoordelijkheid en verantwoording (Robinson et al., 2012: 21).

5.4 ‘Expertgroep Good Governance’

Naar aanleiding van het Verdrag van Lissabon (2009) heeft de EU samen met de lidstaten ‘The European Union Work Plan For Sport (2011-2014)’ opgesteld, waarin een beleidskader voor een aantal jaren vastgelegd wordt. Goed bestuur in de sport is een van de thema’s waar de aandacht op moet komen te liggen. Naar aanleiding van dit werkplan is er een ‘expertgroep good governance’ in het leven geroepen (Europese Unie, 2011). Het hangt van elke lidstaat af welke experts daarvoor worden afgevaardigd. De expertgroep maakt een rapport over het good governance thema en daar komen dan aanbevelingen of een advies uit. Dit wordt dan voorgelegd aan de Raadswerkgroep en vervolgens komt het bij de Raad van sportministers terecht. De overkoepelende Raad is Onderwijs, Jeugd, Cultuur en Sport. Daar komen dan uiteindelijk raadsconclusies, aanbevelingen of resoluties uit. In deze conclusies, aanbevelingen of resoluties kunnen maatregelen opgenomen worden die lidstaten dan kunnen uitvoeren. Het gaat hier niet om harde regelgeving, want de EU kan op het gebied van sport niks dwingend opleggen aan haar lidstaten. Zij heeft alleen de bevoegdheid om stimulerende maatregelen op te nemen, zogenoemde ‘soft law’ (Interview Ministerie VWS, 11 april 2014).

De aanleiding voor het instellen van een ‘expertgroep good governance’ was dat er op Europees niveau steeds meer druk was gekomen op sportorganisaties door professionalisering, commerciële risico’s en het ingewikkelder worden van de regelgeving. Daarnaast speelden er in Europa allerlei problemen in de sportwereld die grensoverschrijdend aangepakt moesten worden zoals handel in spelers, matchfixing, doping, supportersgeweld,

seksuele intimidatie et cetera. De bedreigingen voor de sport waren toegenomen, waardoor het van belang was om op Europees niveau de organisatie van sport meer aandacht te geven (Interview Jan Loorbach, 29 april 2014).

De ‘expertgroep good governance’ heeft in 2013 tien beginselen opgesteld voor good governance. De input hiervoor kwam van de lidstaten en ‘good practices’ in de sportwereld (Europese Commissie, 2014c). De Code Goed Sportbestuur die hiervoor is genoemd behoort tot de ‘best practices’ voor goed bestuur die deze expertgroep heeft gebruikt voor het opstellen van de beginselen (‘Expertgroep Good Governance’, 2013: 18; Interview Ministerie VWS, 11 april 2014). De beginselen zijn minimumnormen waar sportorganisaties aan kunnen voldoen. De expertgroep heeft gekozen voor een flexibele aanpak, omdat het is gericht op veel verschillende sportorganisaties waar het op deze manier rekening mee probeert te houden. Er is daarom ook niet gekozen dwingende maatregelen op te leggen, maar om het geleidelijk op te bouwen door eerst sportorganisaties te informeren hierover. Als het nodig blijkt te zijn, kunnen er in de toekomst sterkere instrumenten ingezet worden voor de naleving van de beginselen (Europese Commissie, 2014c). Het gaat om de volgende tien beginselen (‘Expertgroep Good Governance’, 2013: 6-14):

1. Duidelijkheid van het doel en de doelstellingen: het gaat om de duidelijkheid van rol, functie en doelstellingen, doelen en principes, het vaststellen van een visie en een strategisch plan, het hanteren van een ‘consensual’ strategie en het uitvoeren van monitoring en het houden van overzicht.
2. ‘Code of ethics’: sportbonden dienen een ‘code of ethics’ te ontwikkelen en basisregels voor de inhoud en de handhaving van deze code.
3. Identificatie van belanghebbenden en hun rollen.
4. Democratie en minimum standaarden.
5. Delegatie van taken en het instellen van comités voor specialistisch werk.
6. Management: verschillende vereisten voor de Raad van Bestuur.
7. Juridische/disciplinaire procedures.
8. Inclusiviteit en betrokkenheid van jongeren.
9. Aanwezigheid van statuten, regels en reguleringen.
10. Verantwoording en transparantie.

Deze tien beginselen zijn aanbevelingen voor alle sportbonden in heel Europa, ondanks dat ze van elkaar verschillen qua grootte en/of aard. De nationale sportbonden zijn zelf verantwoordelijk voor het toepassen van deze beginselen van goed bestuur. Europese en

internationale federaties dienen hun nationale bonden te ondersteunen voor het toepassen van de good governance beginselen ('Expertgroep Good Governance', 2013: 14-15).

Naast deze aanbevelingen voor nationale sportbonden kunnen zij ook gebruik maken van financiële steun van het Erasmus+ programma. Het Erasmus+ programma is opgesteld om te voldoen aan de Europa 2020 doelstellingen (Europese Commissie, 2014a: 11). De EC kan Europese gelden gebruiken om bepaalde thema's op sportgebied te financieren zodat de belangrijkste uitdagingen in de sportwereld worden aangepakt. Dit kan ook over good governance gaan. Iedereen kan dit aanvragen bij de EC, die uiteindelijk een opdracht uitkiest waar het geld naartoe gaat ('Expertgroep Good Governance', 2013: 15). Het thema waar bij de EC geld voor aangevraagd wordt, moet wel grensoverschrijdend zijn. Er moeten meerdere lidstaten aan het project meedoen. De samenwerking tussen verschillende landen bij deze projecten is hierbij belangrijk en de EC coördineert dit vervolgens (Interview Ministerie VWS, 11 april 2014). Met de financiële steun van het Erasmus+ programma hoopt de EC dat het kan bijdragen om een Europese dimensie in de sportwereld te ontwikkelen en dat sportorganisaties meer met elkaar gaan samenwerken (Europese Commissie, 2014a: 9). Op deze manier worden sportbonden ondersteund door Europa in het aanpakken van hun organisatie door good governance principes in te voeren. De EC houdt toezicht op de projecten en coördineert het. Zij stelt de doelstellingen op en stuurt en bewaakt de uitvoering van het programma en de uiteindelijke evaluatie ervan (Europese Commissie, 2014a: 19). Na afloop van het project dienen de organisaties de resultaten te verspreiden en deze te communiceren naar andere organisaties, zodat deze andere organisaties er ook van kunnen leren. Dit dient de toegevoegde waarde te zijn van het Erasmus+ programma (Europese Commissie, 2014a: 11). Bij deze projecten staat het leren van elkaar centraal. Doordat sportbonden de resultaten van de projecten van andere sportbonden ontvangen, kunnen deze actoren leren van hun omgeving. Er kunnen dan veranderingen plaatsvinden in de organisatie van deze sportbonden.

5.5 'Sport Governance Observer'

De EU heeft, naar aanleiding van de nieuwe bevoegdheid die het kreeg in de sportwereld door het Verdrag van Lissabon in 2009, 'Preparatory Actions' in het leven geroepen. De EU ondersteunt door middel van financiering bepaalde acties op sportgebied (Geeraert, 2013b: 9). Deze acties worden geselecteerd aan de hand van de prioriteiten die zijn opgenomen in 'The White Paper for Sport' van 2007 en 'The Communication on Developing the European Dimension in Sport' van 2011. Het gaat om projecten die door overheidsinstanties of

maatschappelijke organisaties worden uitgevoerd om in de sportwereld netwerken en goede werkwijzen te identificeren en te testen (Europese Commissie, 2014b). De ‘Action for Good Governance in International Sports Organisations’ (AGGIS) is een van de projecten die door de EU gesubsidieerd werd. Onderdeel van de AGGIS is de ‘Sport Governance Observer’.

Om ervoor te zorgen dat er eenduidige principes over good governance in de sport zouden komen, is er in 2013 een ‘Sport Governance Observer’ ontwikkeld door Play the Game en Danish Institute for Sports Studies, in samenwerking met zes universiteiten in Europa. Deze ‘Sport Governance Observer’ bestaat uit vier dimensies van good governance en is een instrument om te bekijken in hoeverre sportorganisaties hieraan voldoen. Het gaat hierbij om de volgende vier dimensies: (Geeraert, 2013a: 13-17):

1. Transparantie en publieke communicatie: openheid van zaken is belangrijk, zodat het publiek inzicht heeft en toezicht kan houden op het functioneren van de organisatie.
2. Democratisch proces: doordat sportbonden over autonomie beschikken staat dat vaak een democratisch proces in de weg.
3. Checks & balances: het verdelen van de macht is belangrijk, zodat er geen concentratie van macht is en de besluitvorming onafhankelijk en robuust plaatsvindt.
4. Solidariteit: sportorganisaties zijn afhankelijk van publieke financiële steun en zij dienen wat terug te doen voor de maatschappij. Sportorganisaties dienen zich sociaal, ethisch en milieuvriendelijk verantwoord te gedragen.

Deze vier dimensies zijn opgesteld aan de hand van het bestaande materiaal over good governance. Als het goed is zijn alle principes die er van good governance bestaan samengevoegd in deze vier dimensies. Of dat het geval is, zal in de volgende paragraaf aan bod komen.

5.6 Koppeling good governance principes

Alle vier de good governance ontwikkelingen die in dit hoofdstuk zijn besproken, hebben zowel overeenkomsten als verschillen. Voor het grootste gedeelte komen principes overeen, maar de ontwikkelingen verschillen in punten doordat een aantal good governance principes bij de ene ontwikkeling los van elkaar worden gezet, terwijl de ander deze principes samenvoegt tot één principe. De nadruk die gelegd wordt verschilt eveneens bij de vier ontwikkelingen.

De principes die in alle vier de ontwikkelingen worden genoemd zijn transparantie, een democratisch proces en checks & balances, oftewel het hebben van een besturingsmodel waarin de machten worden verdeeld. Waar de ‘Sport Governance Observer’ een democratisch proces als één principe noemt, wordt het bij de Code Goed Sportbestuur, IOC’s ‘principles of good governance’ en bij de principes van de ‘expertgroep good governance’ over meerdere punten verspreid. Hetzelfde geldt voor de checks & balances die als één principe genoemd worden bij de ‘Sport Governance Observer’ en IOC’s principes, en over meerdere punten verspreid wordt bij de Code Goed Sportbestuur en bij de ‘expertgroep good governance’. Het principe solidariteit is alleen niet terug te zien bij de Code Goed Sportbestuur. De Code Goed Sportbestuur, IOC’s principes en die van de ‘expertgroep good governance’ geven in verschillende punten aan dat een sportbond over een visie, missie, statuten en reglementen moet beschikken. De ‘Sport Governance Observer’ gaat daar niet op in. Zij neemt dit mee onder het kopje transparantie en publieke communicatie, maar gaat daar alleen in op de openbaarheid van deze documenten, niet het opstellen ervan. In de bijlage (bijlage 1) is een overzicht te zien van alle principes van de vier ontwikkelingen en onder welke thema’s zij vallen.

De nadruk die gelegd wordt op bepaalde principes verschilt per ontwikkeling. De Code Goed Sportbestuur legt haar nadruk voornamelijk op het vaststellen van statuten en reglementen. Vijf van de dertien aanbevelingen zijn hierop gericht. Daarnaast ligt haar nadruk op een democratisch proces en het verdelen van de macht, waar elk drie punten van zijn opgenomen. Het IOC legt met haar principes de nadruk op democratische processen. Vier van de zeven punten zijn hierop gericht. De ‘expertgroep good governance’ legt haar nadruk op een democratisch proces en het verdelen van de macht, elk goed voor vier punten in de lijst. De ‘Sport Governance Observer’ is overkoepelend, omdat het bijna alle punten die de andere ontwikkelingen noemen samenvoegt in vier punten.

Alle onderwerpen die in de Code Goed Sportbestuur, IOC’s ‘Basic Universal Principles of Good Governance’ en de principes die zijn opgesteld vanuit de ‘expertgroep good governance’ zijn opgenomen, kunnen onderverdeeld worden bij de vier dimensies van de ‘Sport Governance Observer’. Hoe sportbonden daar invulling aan geven bij het inrichten van hun bestuur, hangt af van of ze de aanbevelingen/minimale kwaliteitsvereisten van NOC*NSF naleven of dat ze meer gericht zijn op wat uit Europa afkomstig is. Er zal worden gekeken of nationale sportbonden zich bewust zijn van de invloed die de EU heeft op dit gebied.

5.7 Conclusie

Er zijn vier grote ontwikkelingen geweest op het gebied van principes van good governance: de Code Goed Sportbestuur in Nederland van het NOC*NSF, de principes van het IOC, de principes van de ‘expertgroep good governance’ in Europa en de principes van de ‘Sport Governance Observer’ die deze principes samenvoegde tot vier overkoepelende dimensies. Waar in Nederland de Code Goed Sportbestuur verplicht wordt gesteld om als nationale sportbond aan te voldoen, zijn de ontwikkelingen vanuit het IOC en de Europese ‘expertgroep good governance’ niet verplicht voor de Nederlandse sportbonden, maar bestaan uit aanbevelingen. Als de vier ontwikkelingen met elkaar worden vergeleken valt te zien dat de verschillen voornamelijk zitten in het verspreiden van de principes in meerdere punten of deze onder één noemer te brengen. Daarnaast verschillen de ontwikkelingen in de nadruk die zij leggen.

Uit de beschrijving van de genoemde ontwikkelingen is gebleken dat het drie losstaande processen zijn. Elke ontwikkeling om principes van good governance op te stellen is ontstaan door een eigen aanleiding die zij hiervoor ondervonden. De Code Goed Sportbestuur is in Nederland opgesteld in navolging van het bedrijfsleven met haar Code Tabaksblat en naar aanleiding van Nederlandse ontwikkelingen in de sportwereld. Het IOC is gekomen met haar principes naar aanleiding van het Salt Lake City omkopingsschandaal. De Europese ‘expertgroep good governance’ is met haar principes gekomen vanwege de toegenomen druk in Europa op sportorganisaties en grensoverschrijdende problemen die aangepakt moesten worden zoals matchfixing. Hoewel deze ontwikkelingen los van elkaar zijn ontstaan, is de Code Goed Sportbestuur wel een van de ‘best practices’ geweest voor de ‘expertgroep good governance’ in Europa. Mogelijk heeft de Code Goed Sportbestuur dus wel wat invloed gehad op de principes die uiteindelijk door deze ‘expertgroep good governance’ in het leven zijn geroepen. Er kan daardoor sprake zijn van een lage ‘misfit’, aangezien de principes vanuit Europa grotendeels overeen zullen komen met de principes die in Nederland bestaan. Verder kan er ten aanzien van de ontwikkelingen geconcludeerd worden dat de grotere aandacht voor good governance op EU-niveau niet geleid heeft tot een grotere druk om in Nederland de Code Goed Sportbestuur te implementeren. Ook de discussies op EU-niveau hebben er niet toe geleid dat de Lottogelden gekoppeld werden aan de good governance eisen. De Code bestond al voordat de EU zich op dit thema ging richten en de koppeling aan de Lottogelden is door de sportbonden autonoom besloten vanuit intrinsieke motivatie, zonder druk van buitenaf.

6 – Good governance bij nationale sportbonden

Voordat de good governance bij de vier nationale sportbonden in dit onderzoek wordt besproken, zal er eerst nog algemeen aangegeven worden hoe in Nederland de beïnvloedingssfeer is op de nationale sportbonden vanuit het ministerie van VWS en NOC*NSF.

6.1 Beïnvloedingssfeer

De sportwereld kan niet alles zelf oplossen. Er is dan ook een dilemma bij problemen die er spelen in de sportwereld, zoals matchfixing en spelersmakelaars. Aan de ene kant zijn sportbonden autonoom, aan de andere kant is de rol van de overheid wenselijk op dit soort thema's. Op het gebied van matchfixing bijvoorbeeld dienen sportbonden zelf ervoor te zorgen dat er geen gelegenheid wordt gecreëerd waarbinnen deze negatieve zaken zich zouden kunnen voordoen. De overheid dient echter de strafrechtwetgeving hiervoor op orde te hebben, zodat matchfixing wordt aangepakt (Interview Ministerie VWS, 11 april 2014).

Het ministerie van VWS en NOC*NSF spelen een rol in de Nederlandse sportwereld. Het ministerie van VWS heeft echter steeds minder een directe financiële link met sportbonden. Deze financiële link is indirect geworden. De subsidies van het ministerie van VWS gaan via NOC*NSF naar de sportbonden toe. Het ministerie van VWS gaat daarom ook het gesprek aan met NOC*NSF en maakt afspraken over de good governance van sportbonden. Er is door het ministerie een subsidiekader vastgelegd voor het NOC*NSF, “waarbinnen wij dus ook inderdaad zeggen dat ze goed aandacht moeten geven aan een goed bestuur” (Interview Ministerie VWS, 11 april 2014). Ondanks dat het ministerie van VWS een steeds mindere directe link heeft met sportbonden heeft het wel een bijeenkomst georganiseerd voor een aantal sportbonden en NOC*NSF over hoe de Europese Unie bezig is met good governance (zie hiervoor paragraaf 6.2). Het ministerie heeft ook met NOC*NSF gesproken over de vertaling van de principes vanuit de EU. “In het verhaal wat je op nationaal niveau uitwerkt, wil je wel gewoon dat je hetgeen wat internationaal is aanbevolen ook meeneemt” (Interview Ministerie VWS, 11 april 2014). De principes van de ‘expertgroep good governance’ in Europa zijn door het ministerie van VWS gecommuniceerd aan NOC*NSF. Het is de bedoeling om het onderwerp nog een keer aan de orde te brengen in een nationale ronde tafel (waar ook het andere rapport van de ‘expertgroep good governance’ over

spelersmakelaars en spelerstransfers aan bod zal komen). Het NOC*NSF heeft laten weten hun eigen minimum (subsidie)voorwaarden inzake goed bestuur te evalueren (Interview Ministerie VWS, 11 april 2014). “De principes van de expertgroep zullen hier ongetwijfeld bij betrokken worden” (Interview Ministerie VWS, 11 april 2014).

Voor het NOC*NSF zijn de door de ‘expertgroep good governance’ opgestelde principes niet van toegevoegde waarde op wat er al in Nederland is. “Wij zijn hier al een tandje scherper, omdat wij gewoon andere normen en waarden hanteren in Nederland” (Interview NOC*NSF, 15 april 2014). Nederland is met haar Code Goed Sportbestuur voorloper op het gebied van good governance en heeft al de nodige ervaring hiermee waar andere landen nieuwsgierig naar zijn. Het NOC*NSF wordt dan ook vaak in Europa uitgenodigd om te vertellen wat er de afgelopen jaren in Nederland met de Code Goed Sportbestuur is gedaan, wat de waarde van die Code is en de tekortkomingen ervan (Interview NOC*NSF, 15 april 2014). In andere landen in Europa wordt er op deze manier geleerd van Nederland, wat ervoor zorgt dat er in andere landen aanpassingen plaats kunnen vinden. De actoren in andere Europese landen leren op deze manier van hun omgeving, waardoor nationaal veranderingen plaatsvinden. Voor Nederland geldt dit leren niet, aangezien zij degene is die andere landen op de hoogte brengt van haar ervaringen met de good governance Code. In Nederland vinden er daardoor geen veranderingen plaats door middel van leren. Naast de niet toegevoegde waarde voor Nederland zijn de vanuit Europa afkomstige principes niet een aanvulling op wat er al is, omdat er niet echt nieuwe elementen in staan. Negen van de tien punten die in Europa zijn opgenomen in de principes over good governance zitten al in de principes die in Nederland bestaan. De principes van de ‘expertgroep good governance’ zullen er daarom niet toe leiden dat er nieuwe elementen aan de Code Goed Sportbestuur of de minimale kwaliteitseisen worden toegevoegd (Interview NOC*NSF, 15 april 2014). Het NOC*NSF ervaart dus geen ‘misfit’ tussen de Code Goed Sportbestuur en de principes die in Europa zijn opgesteld door de ‘expertgroep good governance’. Er is daardoor geen aanpassingsdruk vanuit Europa voelbaar bij NOC*NSF om zich aan te passen aan wat uit Europa afkomstig is. “Dat Europese is mij volstrekt onduidelijk. Ik ken uiteindelijk die principes wel, maar het heeft voor mij nog geen status. Het is voor mij ter kennisgeving aangenomen. Er zitten interessante dingen in, maar ook open deuren. In Nederland is er niks mee gebeurd” (Interview NOC*NSF, 15 april 2014). Ondanks dat de principes vanuit Europa niet veel toevoegt voor Nederland, worden deze principes wel belangrijk gevonden voor andere landen in Europa die nog niet actief met het good governance thema bezig zijn. Voor hen kunnen deze principes een handig handvat zijn om hun good governance goed in te

richten (Interview NOC*NSF, 15 april 2014). Voor NOC*NSF zijn het IOC, signalen van sportbonden of van de Rijksoverheid belangrijker dan de principes die uit Europa afkomstig zijn. Als die aangeven dat een bepaald element steeds belangrijker wordt voor de doorontwikkeling van de kwaliteit van sportbonden, dan kan dat een aanleiding zijn om dit element op te nemen in de minimale kwaliteitseisen. De EU speelt hier geen rol in. “Het enige wat ik me vanuit Europa kan voorstellen is vanuit de bemoeienis van de overheid dat de EC of de Europese ministers daar een soort fundament leggen van dit is een soort minimale basis. Dan neemt iedere minister dat mee naar zijn eigen land en dan komt het wel in overleg tussen VWS en ons op tafel” (Interview NOC*NSF, 15 april 2014).

6.2 Europese principes

De principes good governance die in oktober 2013 zijn opgesteld door de ‘expertgroep good governance’ in Europa, zijn voordat deze definitief zijn uitgebracht in concept besproken in Nederland in een ronde tafel bijeenkomst. Deze ronde tafel bijeenkomst vond plaats in mei 2013 en werd georganiseerd door de Directie Sport van het ministerie van VWS. Het doel van deze bijeenkomst was om de Nederlandse vertegenwoordigers in de EU ‘expertgroep good governance’, Henk Kesler en Jan Loorbach, van input te voorzien voor de discussie die in EU verband gevoerd werd over goed (sport)bestuur. Het ministerie van VWS vond het van belang dat er, voorafgaand aan de opinie- en besluitvorming in de ‘expertgroep good governance’ in de EU, met een afspiegeling van de Nederlandse sportwereld gezamenlijk over deze punten van good governance werd gedebatteerd. Voor deze ronde tafel bijeenkomst waren een aantal grote, middelgrote en kleinere sportbonden uitgenodigd. Deze keuze is gemaakt om te komen tot een zo representatief mogelijke vertegenwoordiging van de sport in Nederland. Een overzicht van de voorlopige lijst van aanbevelingen uit de EU expertgroep is hier met de sportbonden besproken. De deelnemers van deze bijeenkomst zijn in tabel 1 weergegeven (Interview Ministerie VWS, 11 april 2014).

Aanwezigen ronde tafel bijeenkomst	
Ministerie van VWS: dhr. Zeilstra en mevr. Zeinstra	Koninklijke Nederlandse Algemene Schermbond (KNAS): dhr. Plantinga en dhr. Kramer
Nederlandse deelnemers aan ‘expertgroep good governance’: dhr. Kesler en dhr. Loorbach	Koninklijke Nederlandse Atletiek Unie (KNAU): dhr. Landré
NOC*NSF: dhr. Lammers en dhr. Maas	Koninklijke Nederlandse Hippische Sportfederatie (KNHS): dhr. Bierling
Universiteit Utrecht: dhr. Van Eekeren	Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB): dhr. Davio
	Koninklijk Nederlands Korfbalverbond (KNKV): dhr. Filius
	Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond (KNLTB): dhr. Thung en dhr. Takx
	Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond (KNSB): dhr. Sanders
	Koninklijke Nederlandse Schietsport Associatie (KNSA): dhr. Duisterhof
	Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB): dhr. Boetekees
	Koninklijke Nederlandse Zwem Bond (KNZB): dhr. Kossen
	Nederlandse Toer Fiets Unie (NTFU): dhr. De Vries
	Nederlandse Triatlon Bond (NTB): dhr. Stammes
	Nederlandse Wandelsport Bond (NWB): dhr. Stammes

Tabel 1: Aanwezigen ronde tafel bijeenkomst (Interview Ministerie VWS, 11 april 2014).

Een aantal van deze deelnemers zijn in dit onderzoek geïnterviewd. Zij gaven aan dat ze weten dat de EU zich bezighoudt met good governance in de sportsector vanwege deze

ronde tafel bijeenkomst. Desondanks weten ze vaak niet concreet welke principes er vanuit de EU zijn opgesteld met betrekking tot good governance en welke status (richtlijn of aanbeveling) deze principes hebben. Er is na afloop van deze bijeenkomst geen terugkoppeling geweest richting de sportbonden hierover. Het is daardoor ook niet echt blijven hangen bij de sportbonden. De punten die daar werden besproken over good governance werden veelal gezien als hetzelfde als de punten die al in de Code Goed Sportbestuur waren opgenomen. Veel punten kwamen overeen met wat er in Nederland al was opgenomen over good governance in de Code Goed Sportbestuur van NOC*NSF, waardoor de toegevoegde waarde van de Europese principes voor de aanwezige sportbonden niet duidelijk was (Interviews Guido Davio, KNLTB, Paul Sanders). Er kan daardoor gesproken worden van een ervaren ‘goodness of fit’ tussen de Code Goed Sportbestuur en de principes van de ‘expertgroep good governance’, aangezien de principes vanuit Europa volgens de aanwezigen grotendeels overeenkomen met de principes die in Nederland bestaan. Er wordt geen ‘misfit’ en daardoor geen aanpassingsdruk vanuit Europa ervaren door de nationale sportbonden, waardoor er geen aanpassingen plaatsvinden binnen de organisaties van de sportbonden door Europeanisering.

Uit het bovenstaande is dus gebleken dat de bijeenkomst die het ministerie van VWS heeft georganiseerd voor nationale sportbonden om de Europese principes van good governance in conceptversie te bespreken, niet echt een effect heeft gehad op de sportbonden.

In de volgende hoofdstukken zullen de vier nationale sportbonden die centraal staan in dit onderzoek, de KNHB, de KNLTB, de KNSB en de KNVB, worden besproken. Aan bod komt hoe good governance bij deze bonden is vormgegeven en wie daar invloed op heeft.

7 – Koninklijke Nederlandse Hockey Bond

In dit hoofdstuk staat de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond centraal. Voordat ingegaan zal worden op hoe de bond good governance in haar organisatie vormgeeft, zal eerst kort een overzicht gegeven worden van de hockeybond.

7.1 Algemeen

De Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) is op 8 oktober 1898 opgericht. De KNHB heeft 241.202 leden per 31 oktober 2013, die behoren tot 320 hockeyclubs in Nederland (KNHB, 2013a). De KNHB behoort daarmee tot de vijfde plek op de lijst qua grootte van het ledenaantal van de Nederlandse sportbonden (NOC*NSF, 2013: 21). Binnen de KNHB zijn ongeveer 130 medewerkers in dienst. Daarnaast zijn er vele vrijwilligers actief binnen de organisatie. Het totale aantal mensen dat actief is binnen de hockeybond komt neer op 1100 mensen. Binnen de KNHB wordt er zowel aandacht besteed aan topsport als aan breedtesport. Er zijn verschillende soorten recreatiehockey die onder de breedtesport vallen, zoals schoolhockey, veteranenhockey en rolstoelhockey (KNHB, z.d.). Deze aandacht voor zowel top- als breedtesport komt terug in de missie die de hockeybond hanteert: “De KNHB staat voor de hockeysport als een teamsport voor jong en oud, voor topspelers en recreanten, waarbij het goed functioneren van verenigingen, het respect voor elkaar en aandacht voor de wereld om ons heen belangrijke pijlers zijn” (KNHB, 2009: 4).

7.2 Good governance binnen de KNHB

De KNHB heeft in 2010 het Rapport ‘Goed Sportbestuur’ uitgebracht. In dit rapport worden de dertien aanbevelingen van de Commissie Goed Sportbestuur uitgewerkt specifiek voor de KNHB. De hockeybond heeft twee documenten opgesteld met betrekking tot good governance, een voor het bondsbestuur en een voor het districtsbestuurscommissie en de verenigingen, de leden van de KNHB. Hier zal worden ingegaan op het rapport voor het bondsbestuur, omdat het in dit onderzoek over good governance binnen de sportbond gaat en niet binnen sportverenigingen. Het Rapport ‘Goed Sportbestuur’ voor het bondsbestuur werkt de dertien aanbevelingen van de Commissie Goed Sportbestuur uit voor de KNHB. Elk punt uit de Code Goed Sportbestuur van NOC*NSF wordt hier eerst toegelicht en vervolgens wordt concreet weergegeven hoe de bond daar invulling aan geeft. Deze punten van NOC*NSF en de invulling ervan voor de KNHB zullen dan ook worden nagelopen.

Om aan de eenheid van beleid, organisatie en structuur te voldoen beschikt de KNHB over een Meerjarenbeleidsplan 2009-2015. In dit Meerjarenbeleidsplan worden de kernpunten uitgewerkt voor het voortbestaan van de hockeybond. Dit plan is leidend voor de organisatie (KNHB, 2011: 3). Daarnaast beschikt de KNHB over een topsportstatuut. De KNHB heeft een spelerscontract opgesteld voor spelers van het Nederlands elftal waarin de rechten en verplichtingen van zowel de spelers als de bond worden vermeld (KNHB, 2011: 3, 65-75). Naast een topsportstatuut heeft de KNHB ook een financieel statuut opgesteld. De Algemene Vergadering (AV) heeft een financiële commissie in het leven geroepen “die kennis neemt van de rekening en verantwoording van het bondsbestuur, de uitvoering van het financieel beleid op doelmatigheid en doeltreffendheid toetst en aan de AV in haar jaarvergadering verslag uit brengt van haar bevindingen” (KNHB, 2011: 4). Dit zoals ook is aangegeven in de statuten van de KNHB (artikel 26). Naast een topsport- en een financieel statuut beschikt de KNHB ook over een directiestatuut waarin de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden staan vastgelegd van de directeur (KNHB, 2011: 89-90). Een ander punt uit de Code Goed Sportbestuur is het vaststellen van een besturingsmodel. Wat betreft het besturingsmodel heeft de KNHB de vier besturingsmodellen die mogelijk zijn (executief model, beleidsvormend bestuur, voorwaardenscheppend bestuur en toezichthoudend bestuur) uitgewerkt en daarna toegelicht welk besturingsmodel zij hanteert, zodat inzichtelijk is hoe de hockeybond wordt bestuurd. Het model dat door de KNHB wordt gebruikt is het voorwaardenscheppend bestuursmodel. Hier komt de scheiding van de machten duidelijk in naar voren, want de bestuurlijke, beleidsmatige, toezichthoudende en ondersteunende taken worden van elkaar onderscheiden in dit model (KNHB, 2011: 4-5). Verder heeft de KNHB belangrijke regels voor bestuursfuncties vastgelegd. De hockeybond heeft in haar statuten vastgelegd op welke manier mensen worden voorgedragen en benoemd (artikel 13 lid 2). Daarnaast heeft de KNHB in een apart document uitgewerkt wat de samenstelling en taken van het bondsbestuur zijn, wat de samenstelling en taken van de bestuursleden zijn, welke benoemingsperiode er is en wat de maximale zittingstermijn is van bestuursleden. Deze maximale zittingstermijn is negen jaar en is overgenomen van de Code Goed Sportbestuur. Verder heeft de KNHB taakgroepen in het leven geroepen om vergaderingen voor te bereiden en toezicht te houden op de voortgang van het Meerjarenbeleidsplan 2009-2015 (KNHB, 2011: 5, 79-84). Ook heeft de KNHB een gedragscode bestuur uitgewerkt waarin verschillende bepalingen zijn opgenomen, zoals over het hebben van nevenfuncties, belangenverstrengeling en declaraties (KNHB, 2011: 6, 85-86). Vervolgens heeft de hockeybond een document opgesteld waarin de

bestuurdersaansprakelijkheid uiteen wordt gezet. De bondsbestuurders van de KNHB zijn tegen aansprakelijkheid verzekerd (KNHB, 2011: 6, 87-88).

De KNHB voldoet aan de transparantie van vergaderingen en documenten. Het bondsbestuur van de KNHB vergadert tien keer per jaar en jaarlijks wordt er een congres georganiseerd om vorm en inhoud te geven aan het KNHB-beleid (KNHB, 2011: 6). De hockeybond is transparant over de agenda, vergaderstukken, jaarverslagen en jaarrekeningen. Daarnaast zijn de statuten en de reglementen openbaar te raadplegen. Dit alles is openbaar op de website van de KNHB te raadplegen. Met betrekking tot de regelingen voor het aftreden van bestuursleden neemt de KNHB de punten over die in de Code Goed Sportbestuur zijn beschreven. Bestuursleden dienen af te treden bij veelvuldige afwezigheid waar ze op zijn aangesproken door andere bestuursleden, niet voldoende functioneren, structurele onenigheid, onverenigbaarheid van belangen en eventueel een andere reden die door het bestuur wordt aangegeven (KNHB, 2011: 6). Voor de agenda van het bestuur neemt de KNHB ook de punten over die in de Code Goed Sportbestuur staan beschreven. Het gaat er hierbij om dat er tenminste een keer per jaar door het bestuur wordt overlegd en wordt besloten over het algemene beleid en strategie van de bond, de financiën, het functioneren, de verdeling van de taken en over de relatie die er met de directeur is (KNHB, 2011: 6). De controletaak van de Algemene Vergadering (AV) is door de KNHB ook vastgelegd. In de statuten (artikel 19 tot en met 24) en het huishoudelijk reglement (artikel 15 tot en met 18) is vastgelegd voor de AV wat de samenstelling, taken en bevoegdheden zijn. Tot slot heeft de KNHB verschillende reglementen opgesteld naar aanleiding van de Code Goed Sportbestuur. Het gaat hier om een tuchtreglement, een dopingreglement, een regeling tegen seksuele intimidatie, een regeling tegen discriminatie/racisme, een functieprofiel VertrouwensContactPersoon en een klachtenregeling (KNHB, 2011: 7). Zoals al vermeld, zijn deze reglementen openbaar te raadplegen via de website, waardoor er sprake is van transparantie.

7.3 Beïnvloeding good governance

Nu duidelijk is geworden uit de vorige paragraaf hoe de KNHB haar good governance vormgeeft, zal in deze paragraaf uitgebreider ingegaan worden op wie invloed heeft op deze vormgeving van good governance en welke rol de EU daarin speelt.

Voor de KNHB is de Code Goed Sportbestuur die is opgesteld door de Commissie Goed Sportbestuur van NOC*NSF, het uitgangspunt voor hoe zij haar good governance vormgeeft. In de vorige paragraaf is te zien dat de dertien punten van de Code Goed Sportbestuur zijn vertaald en uitgewerkt specifiek voor de KNHB. Er is bij de hockeybond

besloten om deze dertien punten voor goed sportbestuur door te voeren sinds NOC*NSF minimale kwaliteitseisen heeft opgesteld, waarin de dertien aanbevelingen van goed sportbestuur verplicht worden gesteld voor sportbonden. De KNHB had wel een tuchtreglement, maar de andere reglementen die door deze Code verplicht werden gesteld, zoals een dopingreglement, en een reglement voor klachtenbehandeling inzake seksuele intimidatie, discriminatie/racisme, agressie, geweld en ander ongewenst gedrag, zijn allemaal opgesteld nadat NOC*NSF deze reglementen verplicht had gesteld (Interview Maud Laumans, 8 mei 2014). Voor de Code Goed Sportbestuur was de te volgen procedure in geval van doping of ongewenst gedrag niet duidelijk vastgelegd (Interview Maud Laumans, 8 mei 2014). De KNHB moet elk jaar opschrijven wat het aan good governance doet. Dit wordt zowel in het jaarverslag van de KNHB als in de subsidieaanvraag bij NOC*NSF opgeschreven. “NOC*NSF stelt een aantal minimale kwaliteitseisen op en daar moet je een verhaal bij hebben en dat moet je netjes geregeld hebben. Het is een hygiënefactor in je organisatie” (Interview Guido Davio, 7 mei 2014). De KNHB voldoet op dit moment aan de minimale kwaliteitseisen die door NOC*NSF gesteld worden, het behoorde vorig jaar zelfs tot de enige bond in Nederland die de regelgeving goed op orde had (Interview Maud Laumans, 8 mei 2014). De invloed op hoe de KNHB haar good governance vormgeeft komt dus vanuit NOC*NSF. De dertien aanbevelingen van de Commissie Goed Sportbestuur zijn het uitgangspunt voor hoe de KNHB haar good governance vormgeeft. Het verplichte karakter van de minimale kwaliteitseisen heeft er mede voor gezorgd dat de KNHB deze punten in haar organisatie heeft toegepast. Dat NOC*NSF deze minimale kwaliteitseisen heeft gekoppeld aan de subsidieverstrekking vanuit de Lottogelden die sportbonden ontvangen speelt een grote rol voor de KNHB om deze eisen toe te passen in de organisatie. Hier valt op te merken dat de verwevenheid in nationale structuren een belangrijke rol speelt in de vormgeving van good governance. De KNHB is afhankelijk van nationale hulpbronnen, namelijk de subsidieverstrekking vanuit de Lottogelden, waardoor de aandacht ligt op het nationale beleids- en besluitvormingsproces. Naast de verplichting om aan de minimale kwaliteitseisen te voldoen wordt good governance door de KNHB ook als een belangrijk concept in de sportwereld gezien, waar je als sportbond aan dient te voldoen.

De Nederlandse situatie staat centraal in hoe de hockeybond met good governance bezig is. Andere instanties of organisaties hebben geen enkele invloed hierop. De principes die zijn opgesteld door de ‘expertgroep good governance’ in Europa hebben hier ook geen enkele invloed op. Binnen de KNHB wordt de invloed vanuit de EU niet ervaren, “voor mij is de EU heel ver weg op dit moment” (Interview Guido Davio, 7 mei 2014). Er is niet bekend

binnen de KNHB wat er vanuit de EU op het gebied van good governance precies wordt gedaan. Wel is er iemand van de KNHB aanwezig geweest bij de ronde tafel bijeenkomst van het ministerie van VWS waar de principes vanuit de EU in conceptversie werden besproken. Hierdoor is wel bekend dat de EU zich bezighoudt met het good governance thema. De exacte principes zijn echter niet bekend. De KNHB heeft geen document ontvangen waarop deze principes van de ‘expertgroep good governance’ uit Europa staan beschreven. Omdat de KNHB niet weet wat de EU precies doet op dit gebied en omdat voor de KNHB de punten van NOC*NSF voldoende zijn, heeft de EU geen invloed op de good governance van de hockeybond. De toegevoegde waarde van de EU op de vormgeving van good governance van de hockeybond wordt niet gezien, omdat de invloed van NOC*NSF al als voldoende wordt ervaren (Interview Maud Laumans, 8 mei 2014). Daarnaast zijn er nog twee redenen waarom de KNHB het niet noodzakelijk acht om deze principes vanuit Europa door te voeren in de organisatie. Deze redenen zijn dat de EU haar principes met betrekking tot good governance niet verplicht stelt en er geen geldstroom aan vast hangt. De invloed vanuit de EU wordt ook niet gezien als wat iets toe zou kunnen voegen aan hoe de good governance bij de KNHB is vormgegeven. “Als je iets wilt zeggen vanuit Europa over de hele Europese sportmarkt, dan wordt het abstractieniveau al snel hoog” (Interview Guido Davio, 7 mei 2014). De rol van de EU in de sportwereld wordt als ingewikkeld ervaren. Het wordt lastig gevonden om in een sector waar autonomie zo belangrijk wordt gevonden om daar vanuit Europa iets van te vinden (Interview Guido Davio, 7 mei 2014). De gerichtheid op de Nederlandse situatie met betrekking tot good governance is dan ook van grotere waarde voor de KNHB.

De KNHB ervaart de invloed van de EU niet direct. Echter wordt er door de hockeybond verwacht dat er indirect wel een invloed zou kunnen zijn van de EU. De KNHB geeft namelijk aan dat de Europese Hockey Federatie (EHF) wel direct contact heeft met de EU. Een voorbeeld dat de KNHB aangeeft waarop de EU invloed kan hebben is het thema ‘gender balance’, dat door middel van het sportblad Sportbestuur en Management bij de bond terechtkomt. Daar staat een artikel in over ‘gender balance’. Echter is dit voor de KNHB geen nieuw onderwerp, omdat het al is opgenomen in de huidige statuten van de bond (Interview Guido Davio, 7 mei 2014). Als de EU al invloed heeft op de KNHB dan is dit indirect en hebben ze er bij de KNHB zelf geen weet van. Ze ervaart de invloed vanuit de EU niet en baseert haar good governance op de dertien punten van de Code Goed Sportbestuur en niet op de principes van de ‘expertgroep good governance’.

De KNHB ervaart dan ook geen verschillen in hoe ze haar good governance vormgeeft sinds de EU zich met dit onderwerp is gaan bezighouden. Er kan gesproken worden van

‘inertia’, omdat er geen verandering plaatsvindt in de organisatie van de KNHB door de principes over good governance die vanuit de EU komen. De Nederlandse situatie en de aanbevelingen van het NOC*NSF zijn dan ook het leidraad voor het vormgeven van de good governance binnen de KNHB.

7.4 Conclusie

Ten aanzien van de vormgeving van good governance moet geconcludeerd worden dat voor de KNHB de Nederlandse situatie, dus de Code Goed Sportbestuur, centraal staat. De reden daarvoor is dat de Code verplicht is gesteld vanuit NOC*NSF en de subsidie vanuit de Lottogelden eraan gekoppeld is. Daarnaast is het duidelijk geworden dat de principes die door de ‘expertgroep good governance’ in Europa zijn opgesteld geen invloed heeft op de vormgeving van good governance van de KNHB. De redenen daarvoor zijn dat bij de hockeybond niet bekend is wat de EU op het gebied van good governance doet, want er is geen document ontvangen waarop de principes staan uitgewerkt. Daarnaast is er geen verplichting om aan deze principes te voldoen, hangt er geen geldstroom aan vast vanuit Europa en voegt het niks toe, omdat in Nederland al de Code Goed Sportbestuur is die de KNHB heeft doorgevoerd. Uit het bovenstaande is dus gebleken dat de EU geen directe en indirecte invloed heeft op de manier waarop de KNHB haar good governance vormgeeft. Een reden daarvoor zou kunnen zijn dat de hockeybond verweven is in het nationale beleids- en besluitvormingsproces. Dit komt doordat de bond afhankelijk is van nationale hulpbronnen, vanwege de koppeling van de Code aan de subsidieverstrekking vanuit de Lottogelden. Aan de Europese principes hangt dus geen geldstroom vast, waardoor deze principes niet worden geïmplementeerd. Er zullen dan ook minder veranderingen plaatsvinden door Europeanisering, omdat de KNHB nationaal is gericht.

8 – Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond

In dit hoofdstuk staat de Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond centraal. Voordat ingegaan zal worden op hoe de bond good governance in haar organisatie vormgeeft, zal eerst kort een overzicht gegeven worden van de tennisbond.

8.1 Algemeen

De Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond (KNLTB) is op 5 juni 1899 opgericht. De KNLTB werd destijds opgericht door vijftien tennisverenigingen om activiteiten van verenigingen en internationale toernooien te coördineren. De tenniscompetitie startte in 1900 met vier competitieteams. Tegenwoordig is dat aantal flink opgelopen en zijn er meer dan 42.000 competitieteams in Nederland (KNLTB, z.d.). De KNLTB heeft 674.696 leden, die behoren tot 1711 tennisverenigingen in Nederland (NOC*NSF, 2013: 16, 18). De KNLTB staat daarmee op een tweede plek qua grootte van het ledenaantal van de Nederlandse sportbonden (NOC*NSF, 2013: 21). Binnen de tennisbond zijn ongeveer 107 medewerkers in dienst. Daarnaast zijn er ongeveer 50.000 vrijwilligers actief binnen de organisatie (KNLTB, z.d.; KNLTB, 2014: 11). De KNLTB richt zich op alle tennissers in Nederland. Tennissers die zich zowel op recreatief, wedstrijd- als op topniveau bevinden. De KNLTB wil een toegevoegde waarde bieden aan al deze tennissers op deze verschillende niveaus. De missie die de tennisbond hanteert sluit hierop aan: “De KNLTB is de organisatie die staat voor het vergroten van de betekenis van tennis in de Nederlandse samenleving door verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit, ontwikkeling, promotie en organisatie van tennis als life-time sport voor iedereen op elk speelniveau” (KNLTB, 2009: 10).

8.2 Good governance binnen de KNLTB

De KNLTB heeft een Meerjarenbeleidsplan 2009-2013 opgesteld, waarin wordt vermeld dat de organisatie wordt ingericht volgens de aanbevelingen van de Code Goed Sportbestuur (KNLTB, 2009: 25). De KNLTB geeft in het Meerjarenbeleidsplan 2009-2013 aan dat het al grotendeels voldoet aan deze aanbevelingen van de Commissie Goed Sportbestuur van NOC*NSF. De aanbevelingen die nog niet zijn toegepast binnen de organisatie van de KNLTB zullen verder worden uitgewerkt en ingevoerd worden in 2009-2010 (KNLTB, 2009: 25). De dertien aanbevelingen van de Code Goed Sportbestuur van NOC*NSF staan centraal voor het vormgeven van de good governance van de KNLTB. Het Bondsbestuur van de

KNLTB houdt in de gaten of de tennisbond aan deze dertien aanbevelingen voldoet. Het lijkt alsof het verplichte karakter met de koppeling ervan aan de subsidie vanuit de Lottogelden hiervan de oorzaak is: “Deze aanbevelingen zijn gekoppeld aan de minimale kwaliteitseisen waaraan voldaan moet worden om in aanmerking te komen voor subsidie van NOC*NSF” (KNLTB, 2013a: 7). Hoe de good governance binnen de KNLTB is vormgegeven zal nu worden besproken.

Om aan de eenheid van beleid, organisatie en structuur te voldoen heeft de KNLTB een Meerjarenbeleidsplan 2009-2013 opgesteld, die leidend is voor de KNLTB. Aan de hand van dit beleidsplan wordt er jaarlijks een activiteitenplan en een begroting opgesteld. De voortgang hiervan wordt besproken door het Bondsbestuur en de Directie, die op hun beurt de Ledenraad hierover informeren (KNLTB, 2013a: 7). Een punt uit de Code Goed Sportbestuur is het vaststellen van een besturingsmodel. Het besturingsmodel van de KNLTB heeft een scheiding van de machten. Bestuurlijke, beleidsmatige, toezichhoudende en uitvoerende taken worden van elkaar onderscheiden. De Ledenraad en het Bondsbestuur gaan over de besluitvorming en het vaststellen van het beleid. De andere organen binnen de KNLTB beschikken over een adviserende of een uitvoerende taak (KNLTB, 2013a: 7). Verder heeft de KNLTB belangrijke regels voor bestuursfuncties vastgelegd. De samenstelling, taken en bevoegdheden van het bondsbestuur zijn vastgelegd in de statuten (artikel 11 en 12) en het algemeen reglement van de KNLTB (artikel 9). In functiebeschrijvingen, statuten en reglementen van de KNLTB is vastgelegd dat er geen sprake mag zijn van belangenverstrengeling. Daarnaast heeft de KNLTB maximale benoemingstermijnen (artikel 11 in het algemene reglement) en roosters van aftreden (artikel 7 statuten) opgesteld. De tennisbond is transparant over deze zaken. Op de KNLTB-website zijn alle functiebeschrijvingen, beleidsplannen, jaarverslagen, statuten en reglementen openbaar te raadplegen. De vergaderingen van de Ledenraad en het Bondsbestuur, die minstens twee keer per jaar plaatsvinden, worden ook openbaar gemaakt. Daarmee is de KNLTB transparant richting haar leden en andere actoren over de zaken die binnen de bond gaande zijn. Een ander punt uit de Code Goed Sportbestuur is het vastleggen van de controletaak van de Ledenraad. De controletaak van de Ledenraad is ook door de KNLTB vastgelegd. In de statuten van de KNLTB (artikel 8) is vastgelegd wat de samenstelling, taken en bevoegdheden van de Ledenraad zijn. De vereiste statuten en reglementen volgens de dertien aanbevelingen van de Commissie Goed Sportbestuur, zijn binnen de KNLTB doorgevoerd. De KNLTB beschikt over een directiestatuut, een topsportstatuut, een financieel statuut, een tuchtreglement, een dopingreglement en het beschikt over een klachtenregeling. In 2012 zijn

er voorbereidingen getroffen om het jaar erop een regeling tegen seksuele intimidatie op te stellen (KNLTB, 2013a: 7). Al deze statuten en reglementen zijn openbaar op de website van de KNLTB te raadplegen, waardoor aan de voorwaarde van transparantie wordt voldaan.

In 2012 is er binnen de KNLTB een masterplan KNLTB 3.0 ‘De KNLTB van de toekomst’ opgesteld. Dit plan is opgesteld vanwege de veranderende omgeving waar de KNLTB zich in bevond, waardoor vernieuwing plaats moest vinden om “verder uit te groeien naar een moderne en toekomstbestendige organisatie van en voor de tennissport” (KNLTB, 2013a: 9). Een van de deelplannen die onderdeel uitmaakt van dit masterplan KNLTB 3.0 is ‘Bestuurlijke Organisatie’, die in juni 2013 is vastgesteld door de Ledenraad (KNLTB, 2014: 2). Er moest wat aan de bestuurlijke organisatie van de KNLTB gedaan worden vanwege de daling van het ledenaantal en de economische vooruitzichten (KNLTB, 2013c: 76). “De basisbeginselen van de KNLTB als vereniging met een Bondsbestuur dat bestuurt en een Ledenraad als hoogste orgaan blijven daarbij wel uitgangspunt, evenals de principes van good governance” (KNLTB, 2014: 15). In dit deelplan ‘Bestuurlijke Organisatie KNLTB 3.0’ staat hoe de KNLTB de good governance met betrekking tot de inrichting van de bestuurlijke organisatie heeft ingericht. Bij de inrichting wordt gekeken of er wordt voldaan aan de principes van good governance, zoals belangenverstrengeling en gedragscodes. In dit deelplan worden eerst de knelpunten beschreven die binnen de bestuurlijke organisatie van de KNLTB worden ervaren, om vervolgens te komen tot het nieuwe bestuurlijke organisatiemodel voor de KNLTB, dat deze genoemde knelpunten op kan lossen. In de tabel is te zien hoe dit nieuwe bestuurlijke organisatiemodel van de KNLTB eruit komt te zien (KNLTB, 2013c: 78).

- 
- A. Bestuurlijk:**
 - 1. Toezichhoudende Ledenraad met deskundigheidsgroepen
 - 2. Beleidsvormend en voorwaardenscheppend Bondsbestuur
 - 3. Districtsbesturen als ambassadeurs en ‘ogen en oren’ voor beleid KNLTB
 - 4. Verenigingsbesturen
 - B. Uitvoerend:** (landelijke/districts-)werkgroepen
 - C. Adviserend en klankbord:** deskundigheidsgroepen met experts op deelgebieden

Figuur 4: Het nieuwe bestuurlijke organisatiemodel KNLTB 3.0 (KNLTB, 2013c: 78).

8.3 Beïnvloeding good governance

Nu duidelijk is geworden uit de vorige paragraaf hoe de KNLTB haar good governance vormgeeft, zal in deze paragraaf uitgebreider ingegaan worden op wie invloed heeft op deze vormgeving van good governance en welke rol de EU daarin speelt.

Het uitgangspunt voor de KNLTB met betrekking tot good governance is de Code Goed Sportbestuur die is opgesteld door de Commissie Goed Sportbestuur van het NOC*NSF. Voordat deze Code was ontwikkeld, was er binnen de tennisbond al aandacht besteed aan good governance. “Daar kwam de KNLTB zelf mee. De bonden zijn op zich zelfstandig in hoe ze zich organiseren en hoe ze zich besturen” (Interview Rolf Thung, 8 mei 2014). De Code Goed Sportbestuur van het NOC*NSF was een aanvulling op de zaken met betrekking tot good governance die er al werden gedaan. De Code werd gezien als een goede prikkel om het wat good governance betreft nog beter vorm te gaan geven binnen de KNLTB (Interview Rolf Thung, 8 mei 2014). Er zijn uit de Code Goed Sportbestuur elementen gepakt die de KNLTB nog niet had toegepast. De Code Goed Sportbestuur wordt dan ook als stok achter de deur gezien voor elke bond in Nederland om de good governance goed op orde te hebben (Interview Rolf Thung, 8 mei 2014). Elk jaar controleert de KNLTB of ze voldoet aan de good governance eisen van het NOC*NSF en of er wat moet veranderen binnen de KNLTB. Jaarlijks vult de KNLTB in verband met de subsidieaanvraag bij NOC*NSF een evaluatie goed sportbestuur in, waaraan valt te zien hoe het met de good governance van de KNLTB is gesteld en wat er verandert dient te worden. Als aan iets van deze eisen van goed sportbestuur niet goed voldaan wordt, wordt dat binnen de KNLTB aangepast. “Bij die toetsing goed sportbestuur kwam naar voren dat wij nog niet aan alle eisen precies voldoen voor seksuele intimidatie, een tuchtreglement. Daar gaan we dan aan werken om dat te verbeteren” (Interview functionaris KNLTB, 14 mei 2014). De invloed op hoe de KNLTB haar good governance vormgeeft, komt vanuit de bond zelf of door NOC*NSF. De dertien aanbevelingen van de Commissie Goed Sportbestuur zijn het uitgangspunt voor hoe de KNLTB haar good governance vormgeeft. Het verplichte karakter van deze dertien punten heeft er mede voor gezorgd dat de KNLTB de punten in haar organisatie heeft toegepast die zij voor deze Code nog niet had toegepast in haar organisatie, “want dat is ook voor NOC*NSF weer een voorwaarde om subsidie te verstrekken aan sportbonden” (Interview functionaris KNLTB, 14 mei 2014). Dat NOC*NSF deze minimale kwaliteitseisen heeft gekoppeld aan de subsidies die sportbonden ontvangen, speelt een grote rol. Het is een prikkel om als sportbond te voldoen aan de eisen die gesteld worden met betrekking tot good governance. Hier valt op te merken dat de verwevenheid in nationale structuren een

belangrijke rol speelt in de vormgeving van good governance. De KNLTB is afhankelijk van nationale hulpbronnen, namelijk de subsidieverstreking vanuit de Lottogelden, waardoor de aandacht ligt op het nationale beleids- en besluitvormingsproces.

De Nederlandse situatie staat dus centraal in hoe de KNLTB met good governance bezig is. De principes die zijn opgesteld door de ‘expertgroep good governance’ in Europa hebben hier geen enkele invloed op. De KNLTB is niet echt op de hoogte van wat er in de EU precies wordt gedaan op het gebied van good governance. “Ik heb volgens mij nog nooit iets binnen gekregen van de EU of welke instantie dan ook op Europees gebied rechtstreeks naar de bond toe. Dus hun invloed laten ze ook niet gelden” (Interview Rolf Thung, 8 mei 2014). De richtlijnen die er zijn in Europa zijn niet concreet bekend, wel is bekend dat de EU zich bezighoudt met het good governance thema in de sportsector in Europees verband. Dit omdat er twee personen van de KNLTB aanwezig waren bij de ronde tafel bijeenkomst van het ministerie van VWS, waar de Europese principes over good governance in conceptversie werd besproken. De principes die de ‘expertgroep good governance’ van de EU opstelt, wordt niet als toevoeging gezien op wat er in Nederland al aanwezig is. Deze principes uit Europa bevatten vaak veel van dezelfde punten die in Nederland ook in de Code Goed Sportbestuur al staan opgenomen. Er wordt dus door de KNLTB geen ‘misfit’ ervaren tussen wat er in Nederland al is met betrekking tot good governance en de principes die uit Europa afkomstig zijn. Er wordt daardoor ook geen aanpassingsdruk vanuit Europa ervaren om zich binnen de KNLTB aan te passen aan deze principes. “De echte invloed, de directe werking voor ons en waar we rekening mee houden met hoe we good governance inrichten, dat komt toch vooral vanuit Nederland zelf” (Interview functionaris KNLTB, 14 mei 2014). De EU staat meer op afstand. Daarnaast speelt ook mee dat de principes van de ‘expertgroep good governance’ in Europa niet verplicht zijn gesteld, waardoor dit niet wordt meegenomen in de manier waarop de KNLTB haar good governance vormgeeft. Daarnaast is dat wat de EU opstelt vaak veel algemener van aard, waardoor de toepassing ervan voor de KNLTB niet duidelijk is. De aanbevelingen die door NOC*NSF zijn gedaan door de Commissie Goed Sportbestuur zijn veel concreter, en daar heeft de KNLTB dus ook meer aan bij de toepassing ervan (Interview functionaris KNLTB, 14 mei 2014). Het wordt als goed ervaren dat de EU zich met good governance bezighoudt, maar “bij dit onderwerp is er altijd angst dat er zaken (regeltjes) opgelegd worden die niets toevoegen of niets oplossen en alleen maar meer werk en kosten opleveren; het is dus ook hier weer een kwestie van 'de kwaliteit van de uitvoering': geen papieren tijger maar echt goede maatregelen en instrumenten” (Interview Rolf Thung, 8 mei 2014). Nederland loopt volgens de respondenten van de KNLTB voor op andere landen

binnen de EU wat good governance betreft en is daarmee verder dan het gemiddelde wat in een Europese richtlijn terug is te zien (Interview functionaris KNLTB, 14 mei 2014). De ‘bemoeienis’ vanuit de EU met nog meer regeltjes voor sportbonden met betrekking tot good governance wordt dan ook niet nodig gevonden. De sportbonden willen vaak zelf dat het voldoet aan good governance, omdat je anders jezelf als bond ten gronde zou richten. “Dus die prikkel om zelf als bond bezig te zijn met goed bestuur is belangrijk, niet dat van alles wordt opgelegd van buitenaf” (Interview Rolf Thung, 8 mei 2014). De intrinsieke motivatie van de bond wordt hier belangrijk gevonden om aan good governance standaarden te voldoen.

De directe invloed vanuit de EU op de good governance van de KNLTB wordt dus niet ervaren. Mocht er al invloed zijn vanuit de EU op de tennisbond dan wordt verwacht dat dat zal gaan via de sportkoepels en de nationale regering. De KNLTB zelf ervaart die invloed echter niet, zij heeft niks gemerkt van de invloed vanuit de EU (Interview Rolf Thung, 8 mei 2014). De Europese tennisfederatie ‘Tennis Europe’ heeft ook geen invloed op hoe de KNLTB haar good governance vormgeeft. Het gaat daar over ontwikkelingen in de tennissport in Europees verband, en good governance behoort niet tot die onderwerpen waar ‘Tennis Europe’ iets over oplegt aan de Europese tennisbonden. Good governance zou een thema moeten zijn waar ‘Tennis Europe’ eerst zelf aandacht aan moet besteden voor hun interne organisatie. De KNLTB ervaart dat het bij internationale organisaties vaak slechter geregeld is dan hier bij nationale organisaties. “Laat Europa zorgen dat ze bij de Internationale Tennis Federatie aan de bel trekken, dat is veel directer en veel nuttiger” (Interview Rolf Thung, 8 mei 2014).

De KNLTB ervaart dan ook geen verschillen in hoe ze haar good governance vormgeeft sinds de EU zich met dit onderwerp is gaan bezighouden. Er kan gesproken worden van ‘inertia’, omdat er geen verandering plaatsvindt in de organisatie van de KNLTB door de principes over good governance die vanuit de EU komen. De Nederlandse situatie, de situatie bij de bond zelf en de aanbevelingen van het NOC*NSF, is dan ook het leidraad voor het vormgeven van de good governance binnen de KNLTB.

8.4 Conclusie

Ten aanzien van de vormgeving van good governance moet geconcludeerd worden dat voor de KNLTB de Nederlandse situatie centraal staat (de situatie bij de bond zelf en de Code Goed Sportbestuur). De reden daarvoor is dat good governance als belangrijk thema wordt gezien en dat de Code Goed Sportbestuur verplicht is gesteld met de koppeling ervan aan de Lottogelden. Hierdoor werden de overige punten uit de Code die nog niet bij de KNLTB

waren toegepast, geïmplementeerd in de organisatie. Daarnaast is het duidelijk geworden dat de principes die door de ‘expertgroep good governance’ in Europa zijn opgesteld geen invloed hebben op de vormgeving van good governance van de KNLTB. De redenen daarvoor zijn dat deze principes vanuit Europa niet concreet bekend zijn, dat het geen toevoeging is voor de bond vanwege de algemene strekking van deze punten, het geen verplicht karakter heeft en omdat Nederland voorloopt op het gebied van good governance. Uit het bovenstaande is dus gebleken dat de EU geen directe en indirecte invloed heeft op de manier waarop de KNLTB haar good governance vormgeeft. Een reden daarvoor zou kunnen zijn dat de KNLTB verweven is in het nationale beleids- en besluitvormingsproces en afhankelijk is van nationale hulpbronnen vanwege de koppeling van de Code aan de subsidieverstrekking vanuit de Lottogelden. Er zullen dan ook minder veranderingen plaatsvinden door Europeanisering, omdat de KNLTB nationaal is gericht.

9 – Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond

In dit hoofdstuk staat de Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond centraal. Voordat ingegaan zal worden op hoe de bond good governance in haar organisatie vormgeeft, zal eerst kort een overzicht gegeven worden van de schaatsbond.

9.1 Algemeen

De Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond (KNSB) is op 17 september 1882 opgericht. De KNSB werd destijds opgericht door tien ijsclubs voor het bevorderen van de samenwerking tussen alle Nederlandse ijsclubs. Dit zodat er in Nederland internationale wedstrijden gehouden konden worden en om Nederlandse rijders mee te laten doen aan internationale wedstrijden (KNSB, 2011a: 6). Onder de KNSB vallen zeven verschillende sportdisciplines: langebaanschaatsen, kortebaanschaatsen, kunstrijden, shorttrack, marathon, inline-skaten, toerschaatsen en schoonrijden (KNSB, 2011a: 6). De KNSB heeft 91.539 leden die behoren tot 724 verenigingen (NOC*NSF, 2013: 16,18). De KNSB staat daarmee op een twaalfde plek qua grootte van het ledenaantal van de Nederlandse sportbonden (NOC*NSF, 2013: 21). De KNSB zet zich in voor de top-, wedstrijd- en breedtesport in Nederland. Het gaat hier om alle facetten van de schaats- en inline-skatesport. De schaatsbond hanteert als missie: “De KNSB is dé autoriteit op het gebied van schaatsen en inline-skaten. Vanuit die positie maken wij samen met partners slag na slag om heel Nederland plezier te laten beleven aan het schaatsen en inline-skaten” (KNSB, 2011a: 26).

9.2 Good governance binnen de KNSB

In het jaarverslag 2012-2013 geeft de KNSB aan: “De KNSB conformeert zich aan de aanbevelingen voor Goed Sportbestuur zoals door NOC*NSF aangereikt. Deze aanbevelingen worden door de KNSB als leidraad gehanteerd en permanent in hun handelen en inrichting van de werkorganisatie toegepast” (KNSB, 2014: 51). Deze dertien punten van NOC*NSF zullen dan ook worden nagelopen voor de KNSB.

Om te voldoen aan de eenheid van beleid, organisatie en structuur heeft de KNSB een strategisch plan ‘De KNSB op weg naar 2020’ opgesteld, waarin staat aangegeven wat de richting is die de KNSB op wil gaan de komende jaren. Dit strategisch plan is leidend voor het handelen van de schaatsbond. Het is een kapstok voor beleid en de basis voor het jaarplan en jaarverslag (KNSB, 2011a: 7). De KNSB beschikt intern over een topsport- en

directiestatuut, maar dit wordt niet openbaar gepubliceerd (KNSB, 2014: 82). Daarnaast heeft de KNSB een financiële commissie die de ledenraad advies geeft over de jaarrekening, zoals in de statuten (artikel 22 lid 3) is beschreven (KNSB, 2011b: 24). De KNSB heeft sinds 2010 een nieuw besturingsmodel ingevoerd, om verschillende problemen in het oude besturingsmodel op te lossen. Het gaat hier bijvoorbeeld om stroperige besluitvormingsprocessen en niet de juiste personen op de juiste plek hebben (KNSB, 2011a: 15). De grootste veranderingen in het nieuwe besturingsmodel waren het instellen van een Ledenraad en de Stuurgroepen Topsport en Breedtesport (KNSB, 2011a: 15). Verder heeft de KNSB belangrijke regels voor bestuursfuncties vastgelegd. De bond heeft in haar statuten vastgelegd wat de samenstelling en taken van het algemeen bestuur zijn (artikel 18), wat de samenstelling en taken van de bestuursleden zijn (artikel 21), hoe leden worden benoemd (artikel 19) en wat de maximale zittingstermijn is van bestuursleden (algemeen reglement KNSB, artikel 6). De negen jaar die hiervoor staat is in overeenstemming met de Code Goed Sportbestuur. Ook is er door de KNSB een reglement van orde opgesteld, waarin de regels zijn vastgelegd voor het algemeen bestuur over de wijze van besluitvorming en hun werkwijze (KNSB, 2010). Binnen de KNSB is er geen gedragscode beschikbaar voor het bestuur. Wel staat aangegeven in het jaarverslag 2012-2013 wie de Algemeen Bestuursleden zijn en welke nevenfuncties zij vervullen (KNSB, 2014: 81). De KNSB heeft wel een document opgesteld waarin de bestuurdersaansprakelijkheid uiteen wordt gezet. Het gaat hier om een verzekering die verplicht is gesteld voor bestuurders van de KNSB, van de gewesten en van de verenigingen. “De verzekering dekt de persoonlijke aansprakelijkheid van bestuurders voor schade aan derden toegebracht als gevolg van fouten, gemaakt tijdens de uitoefening van de functie van bestuurder” (KNSB, 2013: 4). Aan transparantie voldoet de KNSB grotendeels. Op de website staan jaarverslagen, jaarrekeningen, jaarplannen en begrotingen openbaar. Daarnaast zijn de statuten en de reglementen openbaar te raadplegen op de website. Alleen het topsport- en directiestatuut zijn niet openbaar te raadplegen. Zoals staat beschreven in de Code Goed Sportbestuur, heeft de KNSB voor het aftreden van bestuursleden ook regels opgesteld. De KNSB geeft in haar statuten aan (artikel 20) wanneer het lidmaatschap van bestuurleden wordt beëindigd. In het reglement van orde staat aangegeven dat het algemeen bestuur van de KNSB minstens vier keer per jaar vergadert (KNSB, 2010). Ook heeft de KNSB, conform de Code Goed Sportbestuur, de controletaak van de Ledenraad vastgelegd. In de statuten van de KNSB (artikel 13 tot en met 17) staat aangegeven wat de samenstelling, taken en bevoegdheden van de Ledenraad zijn. Tot slot zijn er statuten en reglementen te vinden op de website. Het gaat hier om de statuten en

reglementen van de organisatie van de KNSB, nationale wedstrijdreglementen, internationale reglementen, een gedragscode (seksuele intimidatie), een dopingreglement, een regeling tegen discriminatie/racisme, een klachtenregeling en in het reglement op de bondsrechtspraak staat de tuchtrechtspraak (KNSB, z.d.). Dit betekent dat de KNSB dus beschikt over de vereiste statuten en reglementen volgens de dertien aanbevelingen van de Commissie Goed Sportbestuur, en deze zijn transparant weergegeven.

9.3 Beïnvloeding good governance

Nu duidelijk is geworden uit de vorige paragraaf hoe de KNSB haar good governance vormgeeft, zal in deze paragraaf uitgebreider ingegaan worden op wie invloed heeft op deze vormgeving van good governance en welke rol de EU daarin speelt.

Het uitgangspunt voor het inrichten van de good governance binnen de KNSB is de Code Goed Sportbestuur van NOC*NSF. Elk jaar wordt binnen de KNSB de vragenlijst van het NOC*NSF ingevuld om te kijken of ze voldoet aan de good governance punten uit de Code Goed Sportbestuur. Aan deze punten van NOC*NSF voldoet de KNSB elk jaar. Af en toe kan er iets beter ingericht worden conform de Code Goed Sportbestuur en dat wordt dan ook door de KNSB op die manier aangepast. De meeste punten die genoemd worden in de Code Goed Sportbestuur waren voordat deze Code was opgesteld binnen de KNSB altijd wel aanwezig, maar toen waren ze nog niet helder geformuleerd. Na de Code zijn bepaalde elementen duidelijker aangegeven (Interview Fons Heems, 14 mei 2014). De laatste jaren zijn dan ook “wel een aantal slagen gemaakt als het gaat om tuchtrecht, planning en controlcyclus, de strategische cyclus, dat soort zaken (Interview Paul Sanders, 15 mei 2014). Een van de redenen om deze dertien punten van de Code Goed Sportbestuur toe te passen binnen de organisatie van de KNSB is het verplichte karakter van de Code, omdat de subsidies vanuit de Lottogelden door NOC*NSF aan deze punten werd gekoppeld. De KNSB is als organisatie heel erg afhankelijk van subsidies. Bij het aanvragen van subsidies dient de KNSB aan allerlei richtlijnen te voldoen voordat die subsidie wordt uitgekeerd en achteraf volgt een accountantscontrole bij de bond. “Als bond wordt je wel gedwongen om je bedrijf te runnen op de manier wat onder good governance valt” (Interview Paul Sanders, 15 mei 2014). Ook vanuit het ministerie van VWS worden eisen gesteld aan de KNSB met betrekking tot good governance. Aan deze richtlijnen dient de KNSB ook te voldoen wil het subsidie van hen ontvangen. Als bond dien je de zaken qua good governance op orde te hebben, anders krijg je geen subsidie uitgekeerd (Interview Paul Sanders, 15 mei 2014). Hier valt op te merken dat de verwevenheid in nationale structuren een belangrijke rol speelt in de vormgeving van good

governance bij de schaatsbond. De KNSB is afhankelijk van nationale hulpbronnen, namelijk de subsidieverstrekking vanuit de Lottogelden en vanuit het ministerie van VWS, waardoor de aandacht ligt op het nationale beleids- en besluitvormingsproces. Naast de verplichting om aan de good governance principes te voldoen binnen de organisatie, is iedereen binnen de KNSB het er ook over eens dat je goed en zuiver moet besturen (Interview Fons Heems, 14 mei 2014). De punten zijn dus niet alleen ingevoerd omdat het nou eenmaal verplicht is gesteld. De Nederlandse situatie is het uitgangspunt waar de KNSB zich op richt. Er wordt echter gevonden dat er bij governance te veel wordt gekeken naar het model en of dit model wel goed wordt toegepast binnen de bond. “Maar voor mij is good governance ook over welk model past nou uiteindelijk bij de doelstellingen die je hebt” (Interview Paul Sanders, 15 mei 2014).

Invloed vanuit de EU op haar good governance wordt door de KNSB zowel direct als indirect niet ervaren. Het is in Nederland al goed geregeld wat good governance betreft, waardoor de EU op afstand staat. De internationale sportwereld wordt ook niet gezien als een ideale wereld. Er gebeurt daar van alles waar je als sportbond niet vrolijk van wordt, waardoor het maken van lijstjes over good governance daar geen zin heeft. “Wie zet het vinkje? Hoe betrouwbaar is het? Zijn daar sancties op en wie maakt die sancties? Dus ik geloof daar niet in” (Interview Paul Sanders, 15 mei 2014). Het is ook niet bekend wat er door de EU wordt gedaan op het gebied van good governance. Wel is er kennis binnen de KNSB dat de EU aandacht besteedt aan het thema good governance, omdat er iemand aanwezig was bij de ronde tafel bijeenkomst van het ministerie van VWS waarin de principes over good governance vanuit Europa in conceptvorm werd besproken. De principes die de ‘expertgroep good governance’ in Europa heeft opgesteld zijn echter niet concreet bekend bij de KNSB. Zij heeft geen document gekregen waar deze principes zijn beschreven. Een andere reden waarom de principes vanuit Europa geen invloed heeft op de KNSB, is dat er vanuit Europa geen sancties gesteld worden als niet aan deze principes wordt voldaan. Dit zorgt er ook voor dat er weinig waarde wordt gehecht aan deze principes (Interview Paul Sanders, 15 mei 2014). Daarnaast wordt de invloed vanuit de EU op de good governance van de KNSB niet als nuttig gezien en niet als aanvulling op wat er al is in Nederland door de Code Goed Sportbestuur. “Daar [EU] gaat het uiteindelijk altijd over nog meer check-lists en vinkjes die je ergens achter moet zetten. En ik geloof zelf niet zo in het hebben van nog meer lijstjes, omdat het een soort van schijnzekerheid geeft dat het goed is ingericht” (Interview Paul Sanders, 15 mei 2014). Het gaat uiteindelijk niet om het maken van nog meer lijstjes met principes van good governance, maar om het gedrag van mensen. De mensen aan de top

vertonen een bepaald gedrag met elkaar en als dit gedrag niet wordt veranderd, is het niet zinvol om nog meer lijstjes voor good governance te maken (Interview Paul Sanders, 15 mei 2014). De KNSB ziet niet wat voor toegevoegde waarde de EU kan zijn voor hen. In Nederland is het goed geregeld en dat is voldoende voor de schaatsbond. “Wij hebben NOC*NSF nodig om met elkaar in Nederland de sport te bedrijven, daar hebben we de EU niet voor nodig” (Interview Fons Heems, 14 mei 2014). Daarnaast wordt verwacht dat wat in de EU wordt opgesteld over good governance, voor het grootste gedeelte aansluit bij wat het NOC*NSF in haar Code Goed Sportbestuur heeft staan (Interview Paul Sanders, 15 mei 2014). Er wordt dus door de KNSB geen ‘misfit’ ervaren tussen wat er in Nederland al is met betrekking tot good governance en de principes die uit Europa afkomstig zijn. Er wordt daardoor ook geen aanpassingsdruk vanuit Europa ervaren om zich binnen de KNSB aan te passen aan deze principes. Een rol voor de EU in de sportwereld wordt dan ook niet gezien en gevoeld, “de nationale en internationale sportbonden zijn de procesleiders in de sport” (Interview Fons Heems, 14 mei 2014).

Indirect wordt de invloed vanuit de EU op de KNSB ook niet ervaren. De internationale sportbond voor schaatsen (The International Skating Union (ISU)) heeft ook geen invloed op de KNSB haar good governance. De ISU houdt zich niet bezig met het good governance thema. Het is ook veel meer gericht op het kunstrijden in plaats van het langebaanschaatsen, waar in Nederland meer de aandacht ligt. Daarnaast moet de ISU volgens de KNSB zelf wat meer aan haar good governance doen. Voor de KNSB is het niet duidelijk op basis van wat voor criteria de ISU besluiten neemt en het is niet duidelijk wat haar meerjarenplan en strategisch plan is. De besluitvorming binnen de ISU is volstrekt onduidelijk, waardoor de KNSB geen inzicht heeft in de toewijzing van toernooien. Dit is wel van essentieel belang voor de KNSB, omdat er veel geld binnen de KNSB in om gaat voor het binnenhalen van internationale toernooien (Interview Paul Sanders, 15 mei 2014).

De KNSB ervaart dan ook geen verschillen in hoe ze haar good governance vormgeeft sinds de EU zich met dit onderwerp is gaan bezighouden. Er kan gesproken worden van ‘inertia’, omdat er geen verandering plaatsvindt in de organisatie van de KNSB door de principes over good governance die vanuit de EU komen. De Nederlandse situatie, de aanbevelingen van het NOC*NSF, is dan ook het leidraad voor het vormgeven van de good governance binnen de KNSB.

9.4 Conclusie

Ten aanzien van de vormgeving van good governance moet geconcludeerd worden dat voor de KNSB de Nederlandse situatie, dus de Code Goed Sportbestuur, centraal staat. De reden daarvoor is de verplichting van de Code met de koppeling van de subsidieverstrekking uit de Lottogelden hieraan. Naast de verplichting waren ze het er binnen de KNSB over eens dat deze punten ook goed zijn om toe te passen, omdat je goed en zuiver dient te besturen.

Daarnaast is het duidelijk geworden dat de principes die door de ‘expertgroep good governance’ in Europa zijn opgesteld geen invloed hebben op de vormgeving van good governance van de KNSB. De redenen daarvoor zijn dat niet bekend is binnen de KNSB wat de ‘expertgroep good governance’ precies heeft opgesteld en er geen sancties aan zijn gekoppeld als er niet aan de principes wordt voldaan. Daarnaast is het in Nederland al goed geregeld met betrekking tot good governance, waardoor de principes vanuit Europa niet als nuttig en als toegevoegde waarde wordt gezien. Uit het bovenstaande is dus gebleken dat de EU geen directe en indirecte invloed heeft op de manier waarop de KNSB haar good governance vormgeeft. Een reden daarvoor zou kunnen zijn dat de KNSB verweven is in het nationale beleids- en besluitvormingsproces en afhankelijk is van nationale hulpbronnen vanwege de koppeling van de Code aan de subsidieverstrekking vanuit de Lottogelden en vanuit het ministerie van VWS. Er zullen dan ook minder veranderingen plaatsvinden door Europeanisering, omdat de KNSB nationaal is gericht.

10 – Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond

In dit hoofdstuk staat de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond centraal. Voordat ingegaan zal worden op hoe de bond good governance in haar organisatie vormgeeft, zal eerst kort een overzicht gegeven worden van de voetbalbond.

10.1 Algemeen

De Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB) is op 8 december 1889 opgericht door Pim Mulier onder de naam ‘de Nederlandschen Voetbal- en Athletischen Bond’ (NVAB). In 1895 werd deze naam veranderd in ‘Nederlandse Voetbalbond’ (NVB). In 1929 kreeg de bond haar huidige naam, doordat door koningin Wilhelmina de NVB het predicaat ‘koninklijk’ werd toegekend. In het beginjaar telde de voetbalbond 250 leden (KNVB, z.d.). Inmiddels is dit aantal ver naar boven opgeschroefd. De KNVB telt nu 1.209.413 leden die lid zijn van 3325 voetbalclubs. Met dit aantal leden is de KNVB de grootste bond van Nederland (NOC*NSF, 2013: 16,18,21). Binnen de voetbalbond zijn ongeveer 500 medewerkers in dienst die deel uitmaken van de business unit amateurvoetbal en de business unit betaald voetbal. Daarnaast zijn er vele vrijwilligers in de voetbalwereld actief, ongeveer 400.000 (KNVB, z.d.). De KNVB wil voor de kwaliteit van het voetbal in Nederland zorg dragen en stimuleren dat de voetbalsport in Nederland groeit. Daarbij is het van belang dat iedereen op het eigen niveau kan spelen op een manier die maatschappelijk verantwoord is. Deze doelstellingen van de KNVB zijn terug te herzien in hun missie: “Voetbal is ons leven! Wij dragen zorg voor de bevordering van de actieve en passieve voetbalbeleving van en voor iedereen, op een maatschappelijk verantwoorde wijze. Wij zijn dé toonaangevende sportorganisatie” (KNVB, 2009: 13).

10.2 Good governance binnen de KNVB

De KNVB geeft in haar jaarverslag van 2009/2010 aan dat het tevreden is over de invulling van good governance in haar organisatie. Het geeft aan dat het in belangrijke mate voldoet aan de dertien punten van de Code Goed Sportbestuur van NOC*NSF. De vormgeving van de good governance binnen de KNVB zal in deze paragraaf worden nagelopen.

Wat betreft beleidsontwikkeling worden middelen en organisatie verantwoord ingezet en is er wat betreft planning & control sprake van een adequate structuur. Over het beleid is er transparantie en elk half jaar wordt de voortgang gemeten. Dit geldt ook voor het financiële

beleid, de administratieve organisatie, de controle die wordt gedaan door een extern accountant en er wordt aan de algemene vergaderingen van het amateurvoetbal en het betaald voetbal verantwoording afgelegd. De KNVB voert daarnaast gericht beleid voor topsport (KNVB, 2010: 5). Voor de overige punten heeft de KNVB een actieplan doorlopen. Het actieplan ‘Goed Sportbestuur’ van de KNVB geeft zes punten aan waar de KNVB nog verder aan moest werken wat betreft good governance. Deze zaken vonden al informeel plaats binnen de KNVB, maar waren nog niet goed vastgelegd. Het gaat hierbij om de volgende zes aandachtspunten (KNVB, 2010: 5): “risicoanalyse bij het aangaan van verplichtingen als beleggingen, investeringen en inkoop, maar ook als consequentie van elke inhoudelijke beleidskeuze; de posities, rollen en relaties op het hoogste uitvoerende, bestuurlijke en toezichthoudende niveau; taken en profielen van besturen en commissies; maximale zittingstermijn voor beleidsbepalende en -adviserende organen; een evenwichtige samenstelling van bestuurlijke organen en afspiegeling van verhoudingen naar geslacht, leeftijd, expertise en etnische afkomst; een gedragscode voor medewerkers, uitgaande van zuiver en integer handelen en transparantie; reglementering over hoe om te gaan met klachten, seksuele intimidatie, discriminatie en racisme van en door medewerkers” (KNVB, 2010: 5). Tijdens de bondsvergadering in 2009 werd de leeftijdsgrens voor vrijwilligers afgeschaft en werd een maximale zittingstermijn ingesteld van twaalf jaar (KNVB, 2009: 15).

In het jaarverslag 2010/2011 geeft de KNVB aan dat het structurele aandacht geeft aan goed sportbestuur. Good governance dient het uitgangspunt te zijn voor het doen en laten binnen de KNVB. Aangegeven wordt dat het bondsbestuur van de KNVB een actieplan opstelt waarin de aanbevelingen van de commissie Loorbach KNVB breed worden aangepakt. Daarnaast stelt de bond zelf doelen op “vanuit haar eigen beginselen van governance” (KNVB, 2011: 9). Het gaat hier om onderwerpen als openheid, integriteit, doelgerichtheid en doelmatigheid en verantwoording (KNVB, 2011: 9). De drie belangrijkste resultaten van dit actieplan zijn (KNVB, 2011: 9-10):

- *Meer samenhang in beleid, planning en control*: het beleidsplan voetbal 2009-2014 ‘Samen Scoren’ staat centraal voor de KNVB. Hierin staat vermeld wat de bond de komende jaren wil en wat het gaat doen. Belangrijk is dat er afstemming komt tussen de secties amateurvoetbal en betaald voetbal, zodat er eenheid komt in beleid.
- *Focus op zuiver en integer handelen*: de KNVB stelt een gedragscode op, waarin de houding en het gedrag van mensen binnen de KNVB aansluit op de normen die bij de voetbalbond gelden. De KNVB doet dit door het declaratiegedrag te analyseren, het calamiteitenprotocol te herijken en een klachtenregeling vast te stellen.

- *Meer transparantie*: de KNVB stelt elk jaar een digitaal jaarverslag op die via de website toegankelijk is voor iedereen. In dit jaarverslag komen alle noemenswaardige resultaten op hoofdzaken aan bod.

In het jaarverslag 2011/2012 komt good governance ook aan de orde. Er wordt aangegeven dat er continu aandacht besteed wordt aan good governance binnen de KNVB. “Doel is de organisatie zodanig in te richten dat de voetbalbond een helder beleid kan voeren, doelen kan verwezenlijken en dat er sprake is van sturing en beheersing. Ook is van belang dat verhoudingen tussen de verschillende KNVB-organen duidelijk zijn, er over en weer openheid bestaat en betrokkenen aan elkaar verantwoording afleggen” (KNVB, 2012: 8). De KNVB geeft aan dat het KNVB-actieplan ‘Goed Sportbestuur’ daarvoor leidend is en dat door dit plan de good governance bij de bond meer gestructureerd plaatsvindt. Belangrijke punten voor good governance voor de KNVB zijn transparantie, de gedragscode, doelgerichtheid en doelmatigheid (KNVB, 2012: 8). De KNVB voldoet aan transparantie. Op de website kunnen beleidsplannen, jaarverslagen, statuten en reglementen openbaar geraadpleegd worden.

In 2011 is door de KNVB besloten om externe advisering over good governance binnen de KNVB aan te vragen, om advies op maat te krijgen gezien de omvang en (media) aandacht waarbinnen de bond opereert (Interview Sélène Brinkhof, 13 mei 2014). Een commissie onder leiding van Jan Loorbach heeft de KNVB onder de loep genomen en heeft in 2012 specifieke voorstellen gedaan om de governance van de KNVB te verbeteren. Deze voorstellen zijn daarna door de KNVB geïmplementeerd (Interview Mark Boetkees, 19 mei 2014). De onderwerpen die in dit rapport werden bekeken voor de KNVB zijn: belangenverstrengeling, onverenigbare functies, disclosure verplichtingen, maximale benoemingstermijnen, beloning en benoembaarheidvereisten. Op deze onderwerpen werd door de commissie gekeken wat de KNVB daar tot nu toe aan deed en op welke manier dit beter kon worden ingevuld binnen de organisatie. In het jaarverslag 2012/2013 wordt aangegeven door de KNVB dat dit advies van de commissie onder leiding van Jan Loorbach en de Code Goed Sportbestuur van NOC*NSF leidend zijn voor hoe zij de good governance binnen de organisatie vormgeeft. De Code Goed Sportbestuur is met name het uitgangspunt voor de bestuurs- en toezichthoudende organen binnen de KNVB voor het reilen en zeilen binnen de organisatie. Het specifieke advies van de commissie onder leiding van Jan Loorbach is door het bondsbestuur van de KNVB als het uitgangspunt voor toekomstig beleid vastgelegd. Vanaf seizoen 2013/2014 zal er daarom aandacht worden besteed aan nieuw beleid met onderwerpen als openheid en integriteit (KNVB, 2013: 10).

10.3 Beïnvloeding good governance

Nu duidelijk is geworden uit de vorige paragraaf hoe de KNVB haar good governance vormgeeft, zal in deze paragraaf uitgebreider ingegaan worden op wie invloed heeft op deze vormgeving van good governance en welke rol de EU daarin speelt.

Zoals uit de voorgaande paragraaf al duidelijk werd, is voor de invulling van de KNVB haar good governance de Code Goed Sportbestuur van NOC*NSF en de concrete, specifieke adviezen voor de KNVB van de commissie Loorbach het uitgangspunt. Veel punten die in de Code Goed Sportbestuur waren opgenomen, waren al geïmplementeerd in de organisatie van de KNVB. De KNVB is namelijk de grootste sportbond van Nederland, waardoor een aantal punten uit de Code al vanzelfsprekend waren (Interview Sélène Brinkhof, 13 mei 2014). Er was echter nog wel een aantal punten met betrekking tot good governance die nog doorgevoerd moesten worden binnen de KNVB, zoals klachtenregelingen en maximale zittingstermijnen. De Code had een aantal aanbevelingen erbij die binnen de KNVB als nuttig werden ervaren om te implementeren in de organisatie (Interview Mark Boetekees, 19 mei 2014). De verplichting van de dertien aanbevelingen wordt niet echt gevoeld binnen de KNVB. Dat deze Code verplicht is gesteld door het NOC*NSF heeft er niet toe geleid dat de KNVB de overige punten ging implementeren, omdat iedereen zich binnen de KNVB ervan bewust was dat bepaalde dingen niet mochten gebeuren. “Maar ik kan me zo voorstellen dat in andere bonden het echt puur is van we moeten aan deze eisen voldoen anders krijgen we geen geld meer” (Interview Sélène Brinkhof, 13 mei 2014). Er was ook een aantal zaken binnen de KNVB die wat lastiger waren en waar specifiek onderzoek binnen de KNVB voor nodig was om te bepalen hoe dat kon worden toegepast. Daarom is een commissie onder leiding van Jan Loorbach ingesteld. De KNVB stelde deze commissie in, omdat het de good governance goed geregeld wilde hebben. Dit ook vanwege een aantal gevallen die zich eerder hadden voorgedaan. “De intrinsieke motivatie, los nog van dat advies van Loorbach, zit hem ook in dat je wilt voorkomen dat er schandalen komen. Want je ligt nou eenmaal onder een vergrootglas, zeker bij betaald voetbal” (Interview Sélène Brinkhof, 13 mei 2014).

De EU heeft geen invloed gehad op hoe de KNVB haar governance vormgeeft. Binnen de KNVB weten ze wel dat de EU met good governance bezig is, aangezien ze bij het proces betrokken was. Henk Kesler, oud-directeur van de KNVB, maakte onderdeel uit van de ‘expertgroep good governance’ in Europa. “Wij hebben een aantal sessies bijgewoond met betrekking tot spelersmakelaars en we hebben ook input gegeven aan Henk om dat mee te nemen naar die bijeenkomst” (Interview Mark Boetekees, 19 mei 2014). Echter worden de

aanbevelingen vanuit Europa nog niet echt als een aanvulling gezien. “Al die aanbevelingen ken ik niet uit mijn hoofd, maar ik weet bijna zeker dat we een groot aantal van die aanbevelingen al geïmplementeerd hebben” (Interview Mark Boetekees, 19 mei 2014). Vanuit de KNVB wordt er dus geen ‘misfit’ ervaren tussen de principes die in Europa zijn opgesteld en hoe zij haar organisatie heeft ingericht. Er is sprake van een ‘goodness of fit’ waarin deze twee met elkaar overeenkomen. Directe invloed vanuit de EU op de KNVB wordt niet ervaren. “Het is niet zo dat de KNVB rechtstreeks contact met de Europese Commissie heeft gehad over de inrichting van de governance binnen de KNVB” (Interview Mark Boetekees, 19 mei 2014). De Nederlandse situatie staat centraal in de aanpak van de KNVB om haar good governance vorm te geven. Binnen de organisatie van de KNVB zal er niet gezegd worden dat bepaalde zaken met betrekking tot good governance moeten worden veranderd omdat Europa dat zegt. “Dan is het eerder omdat Loorbach het zegt of omdat we het zelf willen voorkomen” (Interview Sélène Brinkhof, 13 mei 2014). De bedoeling is dat de principes die de ‘expertgroep good governance’ in Europa heeft opgesteld een keer naast de huidige regels worden gelegd die de KNVB hanteert met betrekking tot good governance. Als daar principes in staan die als nuttig worden gezien om binnen de KNVB door te voeren, dan zal de toepassing daarvan niet worden nagelaten (Interview Mark Boetekees, 19 mei 2014). Er worden geen verschillen ervaren binnen de KNVB sinds de EU zich met good governance is gaan bezighouden, “de reden is niet alom dat omdat de EU zich er mee bezighoudt, moeten wij in een keer ons daar mee bezig houden” (Interview Mark Boetekees, 19 mei 2014). De KNVB was namelijk al bezig met het good governance thema voordat de EU zich met dit onderwerp ging ‘bemoeien’ (Interview Mark Boetekees, 19 mei 2014). Er kan gesproken worden van ‘inertia’, omdat er geen verandering plaatsvindt in de organisatie van de KNVB door de principes over good governance die vanuit de EU komen.

De Europese voetbalbond UEFA besteedt ook aandacht aan het thema good governance in de voetbalwereld. De UEFA geeft jaarlijks een bonus van maximaal 100.000 euro aan haar leden om een project uit te voeren waarin een aspect van good governance binnen de eigen organisatie wordt verbeterd. Dit project moet in overeenstemming zijn met de ‘good governance menu card for UEFA member associations’. De governance principes die hier genoemd worden, zijn: strategie, democratie en integratie, transparantie, solidariteit, integriteit, verantwoording, effectiviteit en efficiëntie, juridische stabiliteit (UEFA, 2011: 8, 20-24). De KNVB dient hier jaarlijks een aanvraag voor in, en als hun aanvraag wordt goedgekeurd voeren ze het project uit (Interview Sélène Brinkhof, 13 mei 2014). Echter wordt verder de invloed vanuit de UEFA op de KNVB haar good governance niet echt ervaren.

“Vanuit de UEFA wordt er wel aandacht besteed aan governance, maar dat is met name de governance van voetbalclubs en niet zozeer van de voetbalbond” (Interview Mark Boetekees, 19 mei 2014).

10.4 Conclusie

Ten aanzien van de vormgeving van good governance moet geconcludeerd worden dat voor de KNVB de Nederlandse situatie centraal staat (de Code Goed Sportbestuur en de concrete, specifieke adviezen voor de KNVB van de commissie Loorbach). De reden daarvoor is dat de KNVB good governance als een belangrijk thema ervaart en het bewustzijn binnen de KNVB dat bepaalde dingen niet mogen gebeuren. Omdat de bond onder een vergrootglas ligt, kan er door middel van goed sportbestuur schandalen worden voorkomen. Voor de KNVB is de verplichting van de Code geen reden geweest om deze principes te implementeren. De KNVB had al te maken gehad met een aantal zaken, waardoor het zelf al had besloten om good governance principes in de sportbond toe te passen. De organisatie veranderde daardoor binnen de KNVB, alleen kwam dat niet vanuit Europa maar vanuit de Nederlandse situatie. Daarnaast is het duidelijk geworden dat de principes die door de ‘expertgroep good governance’ in Europa zijn opgesteld geen invloed hebben op de vormgeving van good governance van de KNVB. De reden daarvoor is dat deze principes niet als aanvulling worden gezien op wat er al is geïmplementeerd binnen de KNVB. Uit het bovenstaande is dus gebleken dat de EU geen directe invloed heeft op de manier waarop de KNVB haar good governance vormgeeft.

11 – Conclusie en discussie

Na in de vorige hoofdstukken de vier sportbonden te hebben besproken, wordt in het eerste gedeelte van dit hoofdstuk de hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek beantwoord: *‘Op welke wijze heeft de Europese Unie invloed op de good governance van nationale sportbonden in Nederland?’*

In het tweede gedeelte van dit hoofdstuk zal de discussie aan bod komen, waarin de reflectie en de kanttekeningen van dit onderzoek zullen worden besproken en aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek.

11.1 Conclusie

In de beginjaren van de Europese Unie speelde sport nog geen grote rol. Daar kwam verandering in na het ‘Bosman-arrest’ in 1995 en het Verdrag van Lissabon in 2009. Sinds het Verdrag mag de EU ondersteunend, aanvullend en coördinerend in de sportwereld optreden. Dit leidde ertoe dat de EU nieuwe mogelijkheden kreeg in de sportwereld. De EU is echter niet bevoegd om harde wetgeving op te leggen aan haar lidstaten, omdat sport geen onderdeel uitmaakt van de Europese Verdragen. Door middel van zachte wetgeving, namelijk aanbevelingen, probeert de EU invloed uit te oefenen op de sportwereld. Zo ook op het gebied van good governance. Na ontwikkelingen vanuit Nederland (de Code Goed Sportbestuur in 2005) en IOC’s ‘Basic Universal Principles of Good Governance’, kwam ook de EU met principes op dit thema. De EU kwam met een ‘expertgroep good governance’ naar aanleiding van de toegenomen druk in Europa op sportorganisaties en grensoverschrijdende problemen die aangepakt moesten worden, zoals matchfixing. Deze expertgroep stelde in 2013 tien principes op met betrekking tot good governance. Dit zijn aanbevelingen voor alle sportbonden in Europa. Het verschil tussen de Nederlandse Code Goed Sportbestuur en de principes vanuit de ‘expertgroep good governance’ is dat de Code Goed Sportbestuur verplicht is gesteld om daar als nationale bond aan te voldoen. Hier is ook de subsidieverstrekking vanuit de Lottogelden aan gekoppeld. Daarnaast is de Code Goed Sportbestuur een van de ‘best practices’ geweest voor de ‘expertgroep good governance’ in Europa. Dit lijkt erop te wijzen dat er een lage ‘misfit’ is tussen de Europese en de Nederlandse principes, aangezien deze daardoor overeen zullen komen. De drie ontwikkelingen die er op het gebied van good governance zijn (Code Goed Sportbestuur, IOC’s principes en de principes van de ‘expertgroep good governance’), zijn los van elkaar ontstaande ontwikkelingen en verschillen van elkaar voornamelijk in het verspreiden van de

principes in meerdere punten of deze onder één noemer te brengen. Daarnaast verschillen deze ontwikkelingen van elkaar in de nadruk die zij leggen. Verder kan er geconcludeerd worden dat de grotere aandacht voor good governance op EU-niveau niet geleid heeft tot een grotere druk om in Nederland de Code Goed Sportbestuur te implementeren. Ook hebben de discussies op EU-niveau er niet toe geleid dat de Lottogelden gekoppeld werden aan de good governance eisen. De Code bestond al voordat de EU zich op dit thema ging richten en de verplichting en koppeling aan de Lottogelden is door de sportbonden autonoom besloten vanuit intrinsieke motivatie, zonder druk van buitenaf. De principes vanuit Europa hebben geen invloed gehad op de Code Goed Sportbestuur of de minimale kwaliteitseisen. Er zijn geen nieuwe elementen vanuit Europa aan toegevoegd. Deze principes worden door NOC*NSF niet als een aanvulling gezien op de Code Goed Sportbestuur. De bereidheid van de medewerkers is daardoor niet groot om zich aan te passen aan wat uit Europa afkomstig is. Er wordt vastgehouden aan de eigen Code, ook omdat er een ‘goodness of fit’ wordt waargenomen tussen de Code en de Europese principes. De Code komt volgens NOC*NSF namelijk grotendeels overeen met de Europese principes.

Voor de vier sportbonden die centraal staan in dit onderzoek (de KNHB, de KNLTB, de KNSB en de KNVB) kan vastgesteld worden dat de Code Goed Sportbestuur van het NOC*NSF het uitgangspunt is voor het vormgeven van good governance binnen de bond. Bij alle bonden waren er al zaken met betrekking tot good governance aanwezig voordat de Code Goed Sportbestuur was opgesteld, maar deze konden beter en duidelijker worden vastgelegd. De Code heeft er aan bijgedragen dat deze zaken duidelijk werden vastgelegd. Voor de KNVB geldt ook nog de aanbevelingen die specifiek gedaan zijn voor de voetbalbond, door een commissie onder leiding van Jan Loorbach, als uitgangspunt. Voor de KNHB, de KNLTB en de KNSB is de reden dat deze punten van het NOC*NSF het uitgangspunt zijn voor het vormgeven van hun good governance, dat de minimale kwaliteitseisen die verbonden zijn aan de Code Goed Sportbestuur verplicht zijn gesteld. De koppeling aan de Lottogelden speelt daar een grote rol in. Hieruit blijkt dat deze bonden een grote verwevenheid in nationale structuren hebben. Ze zijn afhankelijk geworden van de subsidieverstrekking vanuit de Lottogelden, waardoor de aandacht wordt gelegd op het nationale beleids- en besluitvormingsproces en niet op het Europese. Veranderingen vinden dan logischerwijs plaats door nationale aangelegenheden en niet door Europese. Voor de KNVB geldt de verplichting niet als reden om deze punten in te voeren. Omdat de KNVB onder een vergrootglas ligt, wil het voldoen aan goed sportbestuur zodat schandalen voorkomen kunnen

worden. De intrinsieke motivatie is hier vooral belangrijk om aan good governance standaarden te voldoen.

Ten aanzien van de vormgeving van good governance moet geconcludeerd worden dat voor alle vier de sportbonden de Nederlandse situatie centraal staat. De invloed van de EU wordt zowel direct als indirect nergens ervaren. De sportbonden weten dat de EU zich bezighoudt met good governance, maar een veelgehoorde reden is echter dat de principes die de ‘expertgroep good governance’ in Europa heeft opgesteld niet concreet bekend zijn. Er is door de sportbonden geen document ontvangen waarin deze principes zijn opgesteld. Bij de KNVB zijn ze wat meer op de hoogte van wat zich in Europa afspeelt met betrekking tot good governance, omdat oud-directeur van de KNVB Henk Kesler in deze expertgroep zitting nam en de KNVB hem input meegaf voor die bijeenkomsten. Een andere reden volgens de KNHB, de KNLTB en de KNSB waarom de EU geen invloed heeft op de good governance van de nationale sportbonden is dat deze principes vanuit Europa niet verplicht zijn gesteld en er geen geldstroom aan vast hangt. Aan de Europese principes hangt geen geldstroom vast, waardoor deze principes niet worden geïmplementeerd. Er zullen dan ook minder veranderingen plaatsvinden door Europeanisering, omdat de sportbonden niet gericht zijn op het Europese beleids- en besluitvormingsproces en niet afhankelijk zijn van Europese hulpbronnen, maar verweven zijn in nationale structuren. Een andere reden waarom de EU geen invloed heeft is dat de principes die uit Europa komen van de ‘expertgroep good governance’ door de sportbonden niet als toegevoegde waarde worden gezien. Nederland is goed bezig op good governance gebied met haar Code Goed Sportbestuur en is daarmee ook voorloper op dit gebied met betrekking tot andere Europese landen. De sportbonden leren niet van hun omgeving waardoor er veranderingen in hun organisatie plaatsvinden, aangezien in Nederland allang de Code Goed Sportbestuur bestond. Andere landen in Europa leren wel van Nederland, aangezien Nederland vaak wordt uitgenodigd om in andere Europese landen haar ervaring met de Code Goed Sportbestuur te delen. Omdat Nederland voorloper is vinden er geen veranderingen plaats door de EU, aangezien de medewerkers van sportbonden vasthouden aan wat er in Nederland al is op good governance gebied. Medewerkers van de sportbonden zijn er niet toe bereid om principes vanuit Europa in de organisatie toe te passen, omdat het niet als toegevoegde waarde wordt gezien. De principes die de EU opstelt zijn geen aanvulling op de Code Goed Sportbestuur, want deze komen volgens de respondenten veelal overeen met de punten die in Nederland al bestaan. De sportbonden hebben deze punten dus al geïmplementeerd in hun organisatie. De sportbonden ondervinden daardoor geen aanpassingsdruk vanuit de EU, aangezien ze al voldoen aan de good governance standaarden.

De sportbonden ervaren een ‘goodness of fit’, omdat de principes die uit Europa komen al grotendeels overeenkomen met wat in Nederland al is ingevoerd bij de sportbonden. Daarnaast wordt gevonden dat de aanbevelingen vanuit de EU vaak algemener zijn, waardoor de toepassing ervan niet duidelijk is. Een positief discours over Europa zal niet snel bij sportbonden ervoor zorgen dat de voorkeuren van actoren veranderen. De sportbonden zullen niet met elkaar goede voorbeelden over de invloed van Europa uitwisselen, aangezien zij dit allen niet hebben ervaren. De autonomie waar sportbonden van vroeger af aan over beschikten speelt hier een grote rol in. Doordat de inmenging van de EU in de sportwereld in Nederland nog niet echt wordt toegelaten, zal er geen positief discours over de EU gehanteerd worden dat zorgt voor veranderingen in de organisatie. Dit aangezien deze inmenging gewoonweg nog niet is ondervonden door de sportbonden. Ook indirect wordt de invloed van de EU niet ervaren en wordt verwacht dat deze invloed er ook niet is. De Europese koepelorganisaties besteden vaak geen aandacht aan het good governance thema, maar richten zich meer op andere onderwerpen. Aan de good governance van die Europese koepelorganisaties zelf dient soms eerst iets gedaan te worden volgens een aantal bonden. Ondanks dat de nationale sportbonden deel uitmaken van Europese koepelorganisaties, en zich dus op Europees niveau begeven, worden zij daar niet door beïnvloed.

Uit het voorgaande blijkt dat sinds de EU zich bezig is gaan houden met good governance, er door de nationale sportbonden geen verschillen worden ervaren in het vormgeven van hun good governance. De EU heeft dus zowel direct als indirect geen invloed op de good governance van nationale sportbonden in Nederland, want het zorgt niet voor veranderingen in de organisatie van de nationale sportbonden. Er is dus sprake van ‘inertia’, er wordt geen enkele invloed ervaren vanuit de EU en er vindt geen verandering plaats in de organisatie van sportbonden door de EU.

11.2 Discussie

In deze paragraaf zal een reflectie plaatsvinden van dit onderzoek. Eerst zullen de resultaten die verkregen zijn in dit onderzoek worden gereflecteerd, waarna vervolgens de kanttekeningen van dit onderzoek aan bod zullen komen. Tot slot worden er aan de hand van de bevindingen van dit onderzoek aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

11.2.1 Interpreten resultaten

Aangezien bij alle vier de nationale sportbonden dezelfde resultaten verkregen zijn, kan verwacht worden dat de resultaten uit dit onderzoek ook gelden voor de andere nationale sportbonden in Nederland. Ondanks dat er geen representatieve afspiegeling van de

sportbonden in Nederland in dit onderzoek is, kunnen er wel algemene uitspraken gedaan worden. De nationale bonden die zijn geselecteerd, zijn allen grote sportbonden. De sportbonden zijn qua grootte van het ledenaantal nummer een, twee, vijf en twaalf van Nederland. Dit zijn sportbonden die zich bezighouden met het good governance thema. Hiervoor is gekozen, omdat kleinere sportbonden vaak minder aandacht besteden aan good governance. Kleinere sportbonden hebben niet dagelijks met de problematiek van matchfixing of doping te maken, waardoor good governance niet hoog op de agenda staat. Hierdoor zou de invloed vanuit de EU sowieso niet zichtbaar zijn. Verwacht kan dus worden dat ook bij deze kleinere sportbonden geen invloed vanuit de EU zichtbaar is. De redenen die worden weergegeven door de vier sportbonden zullen dan ook gelden voor andere sportbonden. Elke sportbond in Nederland zal bijvoorbeeld de Code Goed Sportbestuur als uitgangspunt nemen, omdat elke bond verplicht is om aan deze punten te voldoen en de uitkering vanuit de Lottogelden er vanaf hangt. Daarnaast is bij elke bond met twee personen gesproken; een bestuurder en een functionaris. Deze twee personen gaven bij elke bond beiden hetzelfde aan voor hoe het daar is georganiseerd wat betreft good governance. Verwacht kan dus worden dat voor elke bond precies in kaart is gebracht hoe de good governance is vormgegeven en wie daar invloed op heeft. Bij elke bond meerdere personen interviewen levert dus vermoedelijk geen extra informatie op.

Ondanks dat de EU zich met steeds meer beleidsterreinen bezig is gaan houden, ook op het gebied van sport, wordt die invloed niet ervaren door de nationale sportbonden in dit onderzoek. Verwacht werd dat de EU wel invloed zou uitoefenen op nationale sportbonden, aangezien de EU de laatste jaren meer mogelijkheden heeft gekregen in de sportwereld. Daarnaast is good governance een groot thema geworden vanuit de EU waarop zij een sturende rol wil aannemen. Er zijn steeds meer grensoverschrijdende problemen in de sportwereld, zoals matchfixing. Good governance is hiervoor de oplossing. Ondanks dat de EU geen invloed heeft op de good governance van nationale sportbonden in Nederland, kan er wel gesteld worden dat de resultaten bijdragen aan de huidige kennis die er beschikbaar is over Europeanisering en de invloed vanuit de EU op nationale sportbonden. De resultaten laten zien dat de rol van de EU in de sportwereld op good governance gebied in Nederland niet groot is. Misschien dat dit in de toekomst zal gaan veranderen, maar voor nu is deze rol klein. De invloed van de EU is blijkbaar toch niet in elke sector zo groot dat het tot veranderingen leidt in nationale arrangementen, als wordt verondersteld in Europeaniseringliteratuur.

Ondanks dat de EU zich meer is gaan ‘bemoeien’ met de sportwereld en meer bevoegdheden op dit gebied heeft gekregen, wordt deze invloed niet ervaren bij nationale sportbonden. De nationale sportbonden gaan hun organisatie niet anders vormgeven door Europeanisering. Ondanks initiatieven vanuit de EU om de sportwereld te beïnvloeden, blijft de autonomie van sportbonden behouden. De nationale sportbonden hebben autonoom met elkaar besloten om de Code Goed Sportbestuur verplicht te stellen uit intrinsieke motivatie. Er werd niks opgelegd vanuit NOC*NSF, het kwam vanuit de sportbonden zelf. Dus ondanks dat de EU steeds meer invloed uitoefent op allerlei terreinen in de samenleving, valt de sportwereld hier niet onder. Dit onderzoek biedt daarmee een ander inzicht in hetgeen al bekend was over Europeanisering. De invloed die de EU probeert uit te oefenen op nationale sportbonden reikt in Nederland dus niet ver. Daarnaast wordt de invloed vanuit de EU op de sportwereld vaak ook niet als wenselijk gezien, omdat het in Nederland al prima georganiseerd is. Er lijkt nog steeds sprake te zijn van ‘hierarchical self-governance’ in de sportwereld, waarin de sportbonden autonoom opereren zonder bemoeienis van andere partijen zoals de EU. De verschuiving naar ‘networked governance’ lijkt op het good governance gebied niet plaats te vinden. De aandacht ligt hier op het nationale proces en van samenwerking met anderen binnen de EU is geen sprake, omdat Nederland al ver is op good governance gebied.

Uit dit onderzoek blijkt dat er meer sprake is van ‘uploading’ dan van ‘downloading’. De sportbonden implementeren namelijk niet de EU-principes in hun organisatie. De Europeaniseringliteratuur leert daarmee dat niet in elke sector ‘downloading’ vanuit de EU richting binnenlands niveau vanzelfsprekend is. Toch kan dit niet als een algemeen fenomeen gezien worden. Dat er meer sprake is van ‘uploading’ dan ‘downloading’ lijkt meer iets wat specifiek voor de sportwereld geldt, aangezien de sportwereld van vroeger af aan gewend is autonoom te opereren zonder invloed van andere partijen. Het is daardoor logischer dat de werking andersom is, dus vanaf de sportbonden richting de EU, omdat de sportbonden geen bemoeienis van anderen gewend zijn.

11.2.2 Kanttekeningen bij het onderzoek

Het onderzoek is erop gericht in kaart te brengen hoe de invloed van de EU werkt op nationale sportbonden. Uit het onderzoek bleek echter dat die invloed er, zowel direct als indirect, helemaal niet is. Daarmee heeft dit onderzoek antwoorden gegeven op de vraag waarom de EU geen invloed heeft gehad op de good governance van sportbonden, terwijl het centrale uitgangspunt was Europeanisering in de sportwereld blootleggen, dus op welke

manier de EU wel invloed had. Daarmee is de focus van het onderzoek wat verschoven. De factoren die Europeanisering kunnen verklaren zijn in dit onderzoek wel toe te passen, maar niet op de manier zoals in hoofdstuk twee is beschreven. In hoofdstuk twee ligt de nadruk op veranderingen die worden doorgevoerd door Europeanisering. De verschillende factoren laten in dit onderzoek echter het tegenovergestelde zien dan beoogt, namelijk waarom de EU geen invloed heeft op de good governance van nationale sportbonden. De factoren waren bedoeld om te verklaren op welke manier de EU invloed heeft op nationale sportbonden. In dit onderzoek wordt met de factoren echter verklaard waardoor de EU geen invloed heeft en is het meer toe te passen op nationale aangelegenheden. Maar ondanks deze verschuiving bieden de resultaten wel interessante informatie voor de Europeaniseringliteratuur. Het laat zien dat de EU geen grote rol speelt in de sportwereld op good governance gebied.

Een andere kanttekening van dit onderzoek is de tijd die ervoor stond. Als er langer de tijd was geweest om dit onderzoek uit te voeren, zouden de Europese/internationale federaties (EHF, Tennis Europa, ISU en UEFA) ook meegenomen kunnen worden in dit onderzoek. Het zou interessant geweest zijn om te bekijken of de EU hen op het gebied van good governance beïnvloedt en of en op welke wijze dit wordt doorvertaald richting de nationale bonden die onder deze federaties vallen. Op deze manier zou er meer duidelijkheid zijn ontstaan over de indirecte invloed vanuit de EU. Er is wel contact opgenomen met deze federaties, maar deze konden op korte termijn niet meewerken aan het onderzoek of er werd geen reactie gegeven.

11.2.3 Vervolgonderzoek

De kennis die met dit onderzoek is verkregen, heeft het nodige inzicht geboden in de invloed van de EU op de sportwereld. Dit onderzoek biedt informatie over de invloed van de EU op maatschappelijke organisaties. Het brengt in beeld welke rol de EU in de sportwereld heeft vergaard de laatste jaren. Ondanks de mogelijkheden die de EU heeft gekregen de laatste jaren, is deze invloed niet zichtbaar en voelbaar. De sportbonden beschikken nog steeds over autonomie, ondanks dat er meer ‘bemoeienis’ is gekomen van andere partijen als de EU. Dit laat zien dat er in de sportwereld niet echt veranderingen hebben plaatsgevonden sinds de EU zich met sport bezig is gaan houden. Deze kennis levert daarmee een bijdrage aan de bestaande kennis over Europeanisering. Bestaande literatuur gaat er namelijk vanuit dat Europeanisering veranderingen veroorzaakt in nationale arrangementen. Daar blijkt in dit onderzoek in de sportwereld (nog) geen sprake van te zijn. Daarnaast kan er met de resultaten van dit onderzoek een bijdrage geleverd worden aan de discussies die zich op sportgebied afspelen. In hoeverre is de invloed vanuit de EU op de sportwereld nou wenselijk? Misschien

kan het zelfs beter gevonden worden dat de EU zich niet ‘bemoeit’ met een sector waarin autonomie zo belangrijk wordt gevonden. Hoe ver moet deze invloed nou reiken? Dit zijn allemaal vragen die aan de hand van dit onderzoek gesteld en beantwoord kunnen worden en waarover de discussie kan worden aangegaan.

Naar aanleiding hiervan zou het voor vervolgonderzoek interessant kunnen zijn om de Nederlandse situatie zoals in dit onderzoek is geschetst, te vergelijken met een ander Europees land. Op deze manier kan er gekeken worden of Nederland inderdaad voorloper is in Europa met betrekking tot good governance, hoe good governance in een ander land wordt vormgegeven en of de EU daar meer invloed op uitoefent dan hier het geval is. Daarmee kan in kaart gebracht worden of de principes vanuit Europa daadwerkelijk een invloed kunnen hebben of dat deze principes ook in andere landen niet gehanteerd wordt. De vergelijking tussen Nederland en een ander Europees land zorgt ervoor dat de resultaten uit dit onderzoek in perspectief gezet kunnen worden. Mocht in andere Europese landen de principes vanuit de EU ook geen effect hebben gehad op de nationale sportbonden, is het de vraag welke toegevoegde waarde de principes vanuit Europa, en daarmee ook de rol van de EU in de sportwereld, heeft.

Afkortingenlijst

AGGIS	Action for Good Governance in International Sports Organisations
ALV	Algemene Leden Vergadering
AV	Algemene Vergadering
DG	Directoraat- Generaal
EC	Europese Commissie
EHF	Europese Hockey Federatie
ENGSO	European Non-Governmental Sports Organisation
EU	Europese Unie
IOC	International Olympic Committee
ISU	The International Skating Union
KNAS	Koninklijke Nederlandse Algemene Schermbond
KNAU	Koninklijke Nederlandse Atletiek Unie
KNHB	Koninklijke Nederlandse Hockey Bond
KNHS	Koninklijke Nederlandse Hippische Sportfederatie
KNLTB	Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond
KNKV	Koninklijk Nederlands Korfbalverbond
KNSA	Koninklijke Nederlandse Schietsport Associatie
KNSB	Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond
KNVB	Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond
KNZB	Koninklijke Nederlandse Zwem Bond
NTFU	Nederlandse Toer Fiets Unie
NTB	Nederlandse Triatlon Bond
NVAB	Nederlandschen Voetbal- en Athletischen Bond
NVB	Nederlandse Voetbalbond
NWB	Nederlandse Wandelsport Bond
SLOC	Salt Lake Olympic Organizing Committee for the Olympic Winter Games of 2002
UEFA	Union of European Football Associations
VWEU	Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie
VWS	Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Literatuurlijst

Börzel, T.A. & Risse, T. (2000). When Europe Hits Home: Europeanization and Domestic Change. *European Integration online Papers*, 4(15), 1-20.

Brand, A. & Niemann, A. (2012). *Football as a carrier of identity change (or) the Europeanization of identities through football: a new reality of European football?* Paper given at the UACES conference: Exchanging Ideas on Europe 2012: Old Borders – New Frontiers, 3-5 September 2012, Passau, Germany, 1-12.

Brand, A., Niemann, A. & Spitaler, G. (2013). The two-track Europeanisation of football: EU-level pressures, transnational dynamics and their repercussions within different national contexts. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5, 1-25.

Bruyninckx, H. (2013). Good Governance. In: Play the Game/Danish Institute for Sports Studies (p. 8), *Action for Good Governance in International Sports Organisations. Final AGGIS leaflet*. Copenhagen: Play the Game/Danish Institute for Sports Studies.

Caporaso, J., Cowles, M.G. & Risse, T. (2001). *Transforming Europe: Europeanization and Domestic Change*. Ithaca, New York: Cornell University Press.

Coakley, J., & Pike, E. (2009) *Sports in society: Issues and controversies*. Londen: McGraw-Hill.

Europese Commissie (z.d.). *SportUnit Europese Unie*. Geraadpleegd via: <http://ec.europa.eu/sport/> (05-02-2014).

Europese Commissie (2007). *The White Paper for Sport*. Brussel. Geraadpleegd via: http://ec.europa.eu/sport/policy/index_en.htm (26-02-2014).

Europese Commissie (2011). *The Communication on Developing the European Dimension in Sport*. Brussel. Geraadpleegd via: http://ec.europa.eu/sport/policy/index_en.htm (26-02-2014).

Europese Commissie (2014a). *Erasmus+ Programma Guide*. Brussel. Geraadpleegd via:
http://ec.europa.eu/sport/opportunities/sport_funding/index_en.htm (03-05-2014).

Europese Commissie (2014b). *Preparatory Actions*. Geraadpleegd via:
http://ec.europa.eu/sport/policy/preparatory-actions/preparatory-actions_en.htm (03-05-2014).

Europese Commissie (2014c). *Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on the implementation of the European Union Work Plan for Sport 2011-2014*. Geraadpleegd via: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52014DC0022> (03-05-2014).

Europese Raad (7-10 december 2000). *Conclusies van het Voorzitterschap – Nice*. Bijlage IV: Verklaring over de specifieke kenmerken van de sport en de maatschappelijke functie daarvan in Europa, waarmee bij de uitvoering van het communautaire beleid rekening moet worden gehouden. Geraadpleegd via:
http://www.europarl.europa.eu/summits/nice1_nl.htm (16-05-2014).

Europese Unie (2010). *Verdrag van Lissabon, artikel 288*. Geraadpleegd via:
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/ALL/?jsessionid=pJ4DT3tGBzsF21vx3wq1F8CHHGYYq2gvL09bnrx9FTFVDHFnpY8x!-97863501?uri=OJ:C:2010:083:TOC> (16-05-2014).

Europese Unie (01-06-2011). *The European Union Work Plan for Sport (2011-2014)*.
Publicatieblad van de Europese Unie, (2011/C 162/01).

‘Expertgroep Good Governance’ (2013). *Principles of Good Governance in Sport*. Brussel.

Garcia, B. (2007). From regulation to governance and representation: agenda-setting and the EU’s involvement in sport. *Entertainment and Sports Law Journal*, 5(1), 1-12.

Geraert, A. (2013a). The governance agenda and its relevance for sport: introducing the four

dimensions of the AGGIS sports governance observer. In: Play the Game/Danish Institute for Sports Studies (p. 9-21), *Action for Good Governance in International Sports Organisations. Final report*. Copenhagen: Play the Game/Danish Institute for Sports Studies.

Geeraert, A. (2013b). *A principal-agent perspective on good governance in internationale sports. The European Union as ex-post control mechanism*. Leuven: Faculteit Sociale Wetenschappen.

Geeraert, A., Alm, J. & Groll, M. (2013). Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*.

Geeraert, A. & Bruyninckx, H. (2013). You'll never walk alone again: The governance turn in professional sports. In W. Buss, M. Groll, S. Güldenpfennig and J. Mittag (Eds.), *Sportpolitik zwischen Regulierungen und Regierungen*. Essen: Klartext Verlag.

Harmsen, R. (1999). The Europeanization of National Administrations: A Comparative Study of France and the Netherlands. *Governance*, 12(1), 81-113.

Héritier, A. & Knill, C. (2000). Differential responses to European policies: a comparison. *Max Planck Projektgruppe Recht der Gemeinschaftsgüter Preprint 2000-3*, Bonn.

Howell, K. (2004). Developing Conceptualisations of Europeanization: Synthesising Methodological Approaches. *Queen's Papers on Europeanization*, 3.

KNHB (z.d.). *Organisatie*. Geraadpleegd via:

http://www.knhb.nl/knhb/organisatie/cDU818_Organisatie.aspx (12-05-2014).

KNHB (2009). *Meerjarenbeleidsplan 2009-2015. De toekomst van hockey. Focus op kwaliteit en cultuur*. Nieuwegein: Plantijn Casparie.

KNHB (2011). *Goed Sportbestuur*. Document geraadpleegd via:

http://www.knhb.nl/knhb/organisatie/reglementen/cDU1402_Reglementen.aspx (12-05-2014).

KNHB (2013a). *Ledencijfers 2013*. Geraadpleegd via:

http://www.knhb.nl/knhb/organisatie/ledencijfers/DU22459_Ledencijfers+2013.aspx (12-05-2014).

KNHB (2013b). *Statuten 2013*. Geraadpleegd via:

http://www.knhb.nl/knhb/organisatie/reglementen/DU21323_Statuten+2013.aspx (16-05-2014).

KNHB (2013c). *Huishoudelijk reglement 2013*. Geraadpleegd via:

http://www.knhb.nl/knhb/organisatie/reglementen/DU21324_Huishoudelijke+reglement+2013.aspx (16-05-2014).

Knill, C. & Lehmkuhl, D. (1999). How Europe Matters. Different Mechanisms of Europeanization. *European Integration online Papers*, 3(7), 1-19.

Knill, C. & Lehmkuhl, D. (2002). The national impact of European Union regulatory policy: Three Europeanization mechanisms. *European Journal of Political Research*, 41, 255–280.

Knill, C., Tosun, J. & Bauer, M.W. (2009). Neglected faces of Europeanization: the differential impact of the EU on the dismantling and expansion of domestic policies. *Public Administration*, 87(3), 519–537.

KNLTB (z.d.). *Algemeen reglement Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond*.

Geraadpleegd via: <http://www.knltnb.nl/cms/showpage.aspx?id=609> (17-05-2014).

KNLTB (z.d.). *Geschiedenis van de KNLTB*. Geraadpleegd via:

<http://www.knltnb.nl/cms/showpage.aspx?id=240> (17-05-2014).

KNLTB (z.d.). *Kerncijfers KNLTB*. Geraadpleegd via:

<http://www.knltnb.nl/cms/showpage.aspx?id=6993> (17-05-2014).

KNLTB (2009). *Meerjarenbeleidsplan 2009-2013. Passie voor Tennis*. Geraadpleegd via:
<http://www.knltb.nl/cms/showpage.aspx?id=375> (17-05-2014).

KNLTB (2013a). *Jaarverslag 2012*. Geraadpleegd via:
<http://www.knltb.nl/cms/showpage.aspx?id=375> (17-05-2014).

KNLTB (2013b). *Doorlopende tekst van de statuten van de Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond per 6 juni 2013*. Geraadpleegd via:
<http://www.knltb.nl/cms/showpage.aspx?id=609> (17-05-2014).

KNLTB (2013c). Deelplan Bestuurlijke Organisatie KNLTB 3.0.

KNLTB (2014). *Jaarverslag 2013*. Geraadpleegd via:
<http://www.knltb.nl/cms/showpage.aspx?id=375> (17-05-2014).

KNSB (z.d.). *Overzicht reglementen*. Geraadpleegd via:
<http://knsb.nl/over-de-knsb/reglementen/> (18-05-2014).

KNSB (2010). *Reglement van Orde KNSB*. Geraadpleegd via:
<http://knsb.nl/over-de-knsb/reglementen/> (18-05-2014).

KNSB (2011a). *De KNSB op weg naar 2020. Strategisch plan*. Geraadpleegd via: ‘
<http://knsb.nl/over-de-knsb/> (18-05-2014).

KNSB (2011b). *Statuten KNSB*. Geraadpleegd via: <http://knsb.nl/over-de-knsb/reglementen/>
(18-05-2014).

KNSB (2011c). *Algemeen reglement KNSB*. Geraadpleegd via:
<http://knsb.nl/over-deknsb/reglementen/> (18-05-2014).

KNSB (2013). *KNSB verzekeringen 2013-2014*. Geraadpleegd via:
http://knsb.nl/files/2013/05/KNSB-bestand-aangepast-17122013_handboek.pdf (18-05-2014).

KNSB (2014). *Jaarverslag 2012-2013*. Geraadpleegd via: <http://knsb.nl/over-de-knsb/> (18-05-2014).

KNVB (z.d.). *Historie*. Geraadpleegd via: <http://www.knvb.nl/wiezijnwij/historie> (25-05-2014).

KNVB (z.d.). *Organisatiestructuur*. Geraadpleegd via:
<http://www.knvb.nl/wiezijnwij/organisatiestructuur> (25-05-2014).

KNVB (2009). *Samen Scoren. Beleidsplan voetbal 2009-2014*. Maarn: Vandenberg drukwerken.

KNVB (2010). *Jaarverslag 2009/2010*. Amsterdam: Stadsdrukkerij Amsterdam N.V.

KNVB (2011). *Jaarverslag 2010/2011*. Geraadpleegd via:
<http://bin617.website-voetbal.nl/sites/knvb.nl/files/Jaarverslag/2012/downloads.html>
(25-05-2014).

KNVB (2012). *Jaarverslag 2011/2012*. Geraadpleegd via:
<http://bin617.website-voetbal.nl/sites/knvb.nl/files/Jaarverslag/2012/downloads.html>
(25-05-2014).

KNVB (2013). *Jaarverslag 2012/2013*. Geraadpleegd via:
<http://bin617.website-voetbal.nl/sites/knvb.nl/files/Jaarverslag/2012/downloads.html>
(25-05-2014).

Ladrech, R. (2002). Europeanization and Political Parties. Towards a Framework for Analysis. *Party Politics*, 8(4), 389-403.

Mallon, B. (2000). The Olympic Bribery Scandal. *Journal of Olympic History*, 8, 11-27.

NOC*NSF (z.d.). *Financiering*. Geraadpleegd via:
<http://www.nocnsf.nl/sportsubsidies> (5 maart 2014).

- NOC*NSF (2005). *De 13 aanbevelingen voor Goed Sportbestuur. Pas toe of leg uit!*
Geraadpleegd via: <http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=1561&mid=1092>
(09-04-2014).
- NOC*NSF (2008). *Investeren in groei. Lottobestedingsplan 2012*. Geraadpleegd via:
www.nocnsf.nl/xu/document/cms/streambin.asp (09-04-2014).
- NOC*NSF (2013). *Ledental NOC*NSF over 2012*. Arnhem: NOC*NSF.
- NRC (2007, 25 oktober). *Nederland steunt UEFA in strijd voor meer autonomie*.
Geraadpleegd via: <http://vorige.nrc.nl/europa/article1851571.ece> (5 maart 2014).
- Olsen, J.P. (1996). *Europeanization and Nation-State Dynamics. The Future of the Nation-State*. London: Routledge. 245-285.
- Olsen, J.P. (2002). The Many Faces of Europeanization. *Journal of Common Market Studies*, 40(5), 921-952.
- Parrish, R. (2002). Judicial intervention and sporting autonomy: Defining the territories of European Union involvement in sport. *European Sport Management Quarterly*, 2(4), 296-307.
- Parrish, R (2003a). *Sports law and policy in the European Union*. Manchester: Manchester University Press.
- Parrish, R. (2003b). The politics of sports regulation in the European Union. *Journal of European Public Policy*, 10(2), 246–262.
- Radaelli, C.M. (2000). Whither Europeanization? Concept stretching and substantive change. *European Integration online Papers*, 4(8), 1-27.
- Radaelli, C.M. (2004). Europeanisation: Solution or problem? *European Integration online Papers*, 8(16), 1-24.

- Rijksoverheid (z.d.). *Sport, bewegen en gezondheid*. Geraadpleegd via:
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/sport-en-bewegen/sport-bewegen-en-gezondheid> (5 maart 2014).
- Rijksoverheid (2007, 24 oktober). *Timmermans: Europa moet voetbal beschermen*.
Geraadpleegd via: <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2009/07/27/timmermans-europa-moet-voetbal-beschermen.html> (5 maart 2014).
- Rijksoverheid (2008, 9 mei). *Timmermans en Bussemaker verwelkomen positie Europees Parlement over sport in Europa*. Geraadpleegd via:
<http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2009/07/27/timmermans-en-bussemaker-verwelkomen-positie-europees-parlement-over-sport-in-europa.html> (5 maart 2014).
- Robinson, L., Chelladurai, P., Bodet, G. & Downward, P. (2012). *Routledge Handbook of Sport Management*. New York: Routledge.
- Rooyen, E. van (2009). *De Europeanisering van belangengroepen en politieke partijen in Nederland*. Amsterdam: Pallas Publications – Amsterdam University Press.
- Scheerder, J., Tuyckom, C. van, & Vermeersch, A. (2007). *Europa in beweging. Sport vanuit Europees perspectief*. Gent: Academia Press.
- Schmidt, V.A. & Radaelli, C.M. (2006). Policy Change and Discourse in Europe: Conceptual and Methodological Issues. *West European Politics*, 27(2), 183-210.
- Thiel, S. van (2010). *Bestuurskundig onderzoek, een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Tsebelis, G. (1995). Decision Making in Political Systems: Veto Players in Presidentialism, Parliamentarism, Multicameralism and Multipartyism. *British Journal of Political Science*, 25(3), 289-325.
- UEFA (2011). *UEFA HatTrick III Regulations*. Edition 2012.

Vermeersch, A. (2009). *Europese spelregels voor sport. Overzicht van het Europees sportbeleid in wording en de toepassing van het Europees recht op sport*. Antwerpen-Apeldoorn: Maklu Uitgevers.

Zito, A.R., Radaelli, C.M. & Jordan, A. (2003). Introduction to the symposium 'new' policy instruments in the European Union. *Public Administration*, 81(3), 509–511.

Bijlagen

Bijlage 1: Koppeling van good governance principes

Code Goed Sportbestuur	IOC's 'Basic universal principles of good governance'	Expertgroep 'Good Governance'	'Sport Governance observer'
1. Eenheid van beleid, organisatie en structuur.	1. Het hebben van een visie, missie en strategie.	1. Duidelijkheid van het doel en de doelstellingen: het gaat om de duidelijkheid van rol, functie en doelstellingen, doelen en principes, het vaststellen van een visie en een strategisch plan, het hanteren van een 'consensual' strategie en het uitvoeren van monitoring en overzicht houden	1. Transparantie en publieke communicatie: openbaarheid van statuten, reglementen et cetera.
2. Topsportstatuut opstellen.	2. Structuren, regelgeving en democratische processen.	2. 'Code of ethics': sportbonden dienen een 'code of ethics' te ontwikkelen en basisregels voor de inhoud en de handhaving van deze code.	2. Democratisch proces: hoe verkiezingen van voorzitter verloopt et cetera, zittingstermijn, belanghebbenden betrekken, verantwoordingsregelingen.
3. Financieel statuut opstellen: vastleggen van het financiële beleid en de administratieve organisatie.	3. Het hoogste niveau van competentie, integriteit en ethische normen hanteren	3. Identificatie van belanghebbenden en hun rollen	3. Checks & balances: besturingsmodel waarin de macht is verdeeld.
4. Besturingsmodel: vastleggen van de wijze van besturen.	4. Verantwoording, transparantie en controle	4. Democratie en minimum standaarden	4. Solidariteit: sportorganisaties dienen zich sociaal, ethisch en milieuvriendelijk verantwoord te gedragen.
5. Bestuursfuncties: zorgen dat de juiste persoon zich op de juiste plek bevindt, sprake van voldoende vernieuwing in de	5. Solidariteit en ontwikkeling	5. Delegatie van taken en het instellen van comités voor specialistisch werk.	

functies, transparantie van voordracht en benoeming en goed waarborgen van organisatiegeheugen.			
6. Gedragscode bestuur vaststellen.	6. De betrokkenheid, participatie en zorg van atleten	6. Management: verschillende vereisten voor de Raad van Bestuur.	
7. Bestuurders-aansprakelijkheid.	7. Harmonieuze relaties met overheden	7. Juridische/ disciplinaire procedures	
8. Transparantie.		8. Inclusiviteit en betrokkenheid van jongeren	
9. Aftreden bestuursleden vastleggen.		9. Aanwezigheid van statuten, regels en reguleringen	
10. Agenda bestuur.		10. Verantwoording en transparantie	
11. Directiestatuut opstellen.			
12. Controletaak Algemene Leden Vergadering (ALV)			
13. Statuten en reglementen vaststellen.			

- Blauw: Transparantie
 Rood: Democratisch proces
 Groen: Checks & Balances: besturingsmodel waarin de macht wordt gedeeld
 Oranje: Solidariteit, ethische kwesties
 Paars: Het hebben van statuten, reglementen, visie, missie en strategie

Bijlage 2: Bronnen empirisch onderzoek

Interviews

Oriënterende gesprekken

Organisatie	Respondent	
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	Helga Zeinstra & Wendela Kuper	11 april 2014
NOC*NSF	René Lammers	15 april 2014
Voorzitter van de Commissie Goed Sportbestuur & lid van 'Expertgroep Good Governance' in Europa	Jan Loorbach	29 april 2014

Sportbonden

Sportbond	Respondent	Functie
KNVB	Mark Boetekees	Bestuurssecretaris Betaald Voetbal
	Sélène Brinkhof	Bestuur & Control Amateurvoetbal: bestuurlijke vernieuwing en goed sportbestuur
KNHB	Guido Davio	Managementteam, manager verenigingszaken en competitie
	Maud Laumans	Juridische zaken
KNLTB	Rolf Thung	Voorzitter bondsbestuur
	Functionaris KNLTB	
KNSB	Paul Sanders	Algemeen directeur
	Fons Heems	Bestuurslid van KNSB Gelderland en lid ledenraad KNSB

Bijlage 3: Topiclijst oriënterende gesprekken

Algemeen

- Wat is uw functie?
- Op welke manier houdt u zich met het thema good governance bezig?

Begrip Good Governance

- Wat verstaat u onder good governance?
- Is good governance een belangrijk concept in de sportwereld?

Good governance en Europa

- Speelt de Europese Unie een grote rol in de sportwereld?
- Wat voor besluiten stelt de EU op m.b.t. good governance?
- Hoe is Europa bezig met good governance?
- Heeft Europa invloed op de sportbonden?

Good governance en sportbonden

- Houden sportbonden zich bezig met het good governance concept?
- Kunt u voorbeelden geven van sportbonden in Nederland die goed bezig zijn als het om good governance gaat? Welke sportbonden in Nederland houden zich bezig met wat over good governance uit Europa op ze af komt?
- Kunt u voorbeelden geven van sportbonden in Nederland waar nog veel aan moet gebeuren qua good governance?
- Op welke wijze worden Europese wet- en regelgeving over good governance in het huidige sportbeleid opgenomen?
- Zijn er verschillen merkbaar door invloed van de EU?

Bijlage 4: Topiclijst interviews sportbonden

Algemeen

- Wat is uw functie en op welke manier houdt u zich met good governance bezig?

Begrip Good Governance

- Wat verstaat u onder good governance?
- Is good governance een belangrijk concept in de sportwereld?

Nationale sportbond

- Op welke manier houdt uw bond zich met het good governance thema bezig?
- Hoe komt good governance bij uw bond tot uiting?
- Wie heeft er invloed op de manier waarop jullie good governance binnen jullie organisatie vormgeven?

Good governance en Europa

- Speelt de Europese Unie een grote rol in de sportwereld?
- Hoe is Europa bezig met good governance?
- Is de invloed vanuit de Europese Unie wenselijk?

Invloed Europese Unie

- Heeft de Europese Unie invloed gehad op hoe good governance wordt vormgegeven binnen uw bond?

Wel invloed:

- Op welke manier heeft de Europese Unie invloed op de good governance van uw bond?
- Waarom passen jullie toe wat de Europese Unie heeft besloten over good governance?
- Op welke wijze worden Europese zaken over good governance in de huidige organisatie van uw bond opgenomen?
- Wat zorgt ervoor dat de Europese Unie invloed heeft op hoe jullie good governance vormgeven?
- Welke verschillen in (het vormgeven van) de organisatie zijn er merkbaar door invloed van de Europese Unie?

Geen invloed:

- Waarom heeft de Europese Unie geen invloed op het vormgeven van jullie good governance?
- Waarom passen jullie niet toe wat de Europese Unie heeft besloten over good governance?
- Zijn er geen verschillen merkbaar in het vormgeven van de organisatie doordat de Europese Unie zich met good governance in de sportwereld is gaan bezighouden?