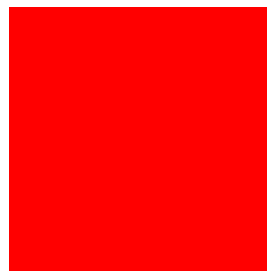


Bestuursreglement  
 In het kader van de WBTR  
 Wet Bestuur en Toezicht  
 Rechtspersonen



Verbond Nederlandse Motorbootsport

**VNM**-Bestuursreglement



# In dit document

Bestuursreglement pagina 2 t/m 9

Bijlage 1 Goed bestuur pagina 10 t/m 11

Bijlage 2 S.W.O.T. analyse pagina 12 t/m 15

Bijlage 3 Code goed sportbestuur pagina 16 t/m 24

Met de inwerkingtreding van de WBTR (Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen) per 1 juli 2021 moet ook het bestuur van de stichting VNM voldoen aan deze wet. Omdat goed te kunnen doen en het voor alle huidige en toekomstige bestuursleden duidelijk te houden is dit bestuursreglement opgesteld.

De WBTR schrijft ook voor dat de statuten van de stichting VNM aan de WBTR moeten worden aangepast. De wetgever geeft daarvoor een termijn van 5 jaar. Dat wil zeggen dat per 1 juli 2026 de statuten moeten voldoen aan de WBTR.

Gezien het feit dat de statuten niet voor 1 juli 2021 gewijzigd zullen worden, zijn de noodzakelijke statutenwijzigingen opgenomen in dit bestuursreglement. Zodra de statuten van de stichting VNM zijn aangepast aan de WBTR kunnen de betreffende statutenwijzigingen uit dit bestuursreglement worden verwijderd.

## **Goed bestuur**

Artikel 1) Alle bestuursleden dienen te handelen in het belang van de stichting. Dat betekent dat zij in hun functie zullen handelen als bestuurder en niet als privépersoon, zowel intern (binnen de stichting) als extern (in relatie met derden).

Artikel 2) Bij aankopen/opdrachten stellen de bestuursleden het belang van de stichting voorop. In situaties die van belang zijn voor de stichting, handelen de bestuursleden niet op basis van persoonlijke voorkeur maar op basis van wat goed is voor de stichting.

Artikel 3) De bestuursleden dienen integer en transparant te handelen. Dat betekent: oog hebben voor het stichtingsbelang en inzicht willen geven in beslissingen. Het bestuur van de stichting VNM zal de belangrijkste beslissingen publiceren op een wijze dat de participanten kunnen zien hoe en welke besluiten zijn genomen (naar keuze in de VNM-Nieuwsbrief, de VNM-Nieuwsflits en/of de VNM-Website).

Artikel 4) Het bestuur van de stichting VNM stelt een meer jaren beleidsplan op wat jaarlijks op de participantenraad wordt behandeld. In het meer jaren beleidsplan staat concreet wat de plannen zijn en hoe het bestuur van de stichting VNM denkt die te willen bereiken.

Artikel 5) Er is een goede regeling voor de stichtingsfinanciën. Het bestuur dient bewust om te gaan met het aangaan van verplichtingen en het doen van de uitgaven van het stichtingsgeld en moet dat enkel gebruiken voor het bereiken van de afgesproken doelen. Zie bijlage 1: 'Goed bestuur: Aangaan van verplichtingen en doen van betalingen'.

Artikel 6) Het bestuur van de stichting VNM zorgt ervoor dat er een duidelijke actuele taakomschrijving voor de werkwijze van de penningmeester is, zoals het opstellen en laten goedkeuren van een begroting en jaarrekening (zie het document taakverdeling bestuursleden). Zie ook bijlage 1: 'Goed bestuur: Aangaan van verplichtingen en doen van betalingen'.

Artikel 7) Het bestuur van de stichting VNM dient het vier-ogen-principe te hanteren bij het aangaan van verplichtingen en bij het doen van uitgaven boven een bepaald bedrag. Dat betekent dat er altijd twee bestuursleden akkoord moeten zijn aankopen/opdrachten en met betalingen/overboekingen. Verder dient het bestuur van de stichting VNM ervoor te zorgen dat niet alleen de penningmeester, maar tenminste één ander bestuurslid ook altijd inzicht heeft in de actuele financiële stand van zaken (in geval van de stichting VNM zijn dat de voorzitter en de penningmeester).

Artikel 8) Na het besluit tot het aangaan van verplichtingen, die leiden tot uitgaven boven € 2000.- vraagt het bestuur van de stichting VNM minimaal 3 offertes aan bij verschillende leveranciers. Het bestuur van de stichting VNM dient de offertes te bespreken en de besluitvorming over de keuze vast te leggen in de notulen. Bij dergelijke opdrachten aan leveranciers zorgt het bestuur van de stichting VNM ervoor dat er altijd een schriftelijke opdrachtbevestiging is, zodat achteraf altijd duidelijkheid is wat is afgesproken.

Artikel 9) Het bestuur van de stichting VNM dient zorgvuldig om te gaan met investeringen/uitgaven. Dat betekent: dat het bestuur van de stichting VNM de juiste procedure dient te volgen, in het bijzonder bij grote, risicovolle investeringen/uitgaven. Bij de besluitvorming dient er een gedegen onderbouwing van de noodzaak van de investeringen/uitgaven te zijn, evenals een risicoanalyse, een deugdelijke (meer jaren) begroting en reserveringen voor toekomstige investeringen/uitgaven.

Artikel 10) Het bestuur van de stichting VNM streeft actief naar het tegengaan van fraude en onenigheid in het bestuur door het opstellen van goede procedures en het

maken van afspraken. Het bestuur van de stichting VNM dient geregeld bestuursvergaderingen te houden en stelt daarvoor een agenda op en notuleert alle genomen besluiten. Het bestuur van de stichting VNM legt vast wie bij de bestuursvergaderingen aan- en afwezig zijn. Afspraken dienen helder en eenduidig geformuleerd te worden. De verslagen worden bewaard en inzichtelijk gemaakt voor de participanten. Dit betekent dat een (kort) verslag van de bestuursvergaderingen op het gesloten deel van de VNM-website geplaatst wordt.

Artikel 11) Het bestuur van de stichting VNM dient bewust om te gaan met risico's voor de stichting. Het bestuur brengt in kaart welke risico's er zijn en streeft ernaar die te minimaliseren (SWOT- analyse).

Artikel 12) Het bestuur van de stichting VNM gaat regelmatig na of de artikelen in dit bestuursreglement nog actueel zijn doormiddel van een evaluatie van dit bestuursreglement. Zo nodig worden de betreffende artikelen gewijzigd of uit dit reglement verwijderd.

## **Aansprakelijkheid bestuursleden**

Artikel 13) Het bestuur van de stichting VNM zorgt er voor dat alle huidige bestuursleden goed zijn geïnformeerd over het voorkomen van aansprakelijkheid, die kan optreden als gevolg van hun positie als bestuurslid van de stichting VNM. De bestuursleden dienen daartoe als volgt te handelen:

1. Bij het uitvoeren van de bestuurstaken blijven bestuursleden binnen hun bevoegdheden.
2. Bestuursleden handelen conform de wet, de statuten, het huishoudelijk reglement en eventuele bestuursreglementen.
3. Bestuursleden houden zich aan de afspraken, zoals neergelegd in de artikelen 1 tot en met 12 met betrekking tot 'Goed bestuur'.
4. Het bestuur bespreekt jaarlijks met de participanten de financiële situatie van de stichting.
5. Bestuursleden met een tegenstrijdig belang nemen niet deel aan het overleg en de besluitvorming in het bestuur (zie de artikelen 17 tot en met 19 Tegenstrijdig belang).
6. Het bestuur voldoet aan de geldende administratieplichten. Alle juridische entiteiten hebben verplichtingen richting belastingdienst.
7. Bestuursleden gaan geen overeenkomsten aan die de stichting VNM niet kan nakomen.
8. Het bestuur doet geen betalingstoezeggingen en meldt betaalproblemen tijdig aan de belastingdienst als de stichting in zwaar weer verkeert en afstevent op een faillissement.

9. Het bestuur zorgt ervoor dat de stichting VNM voldoet aan relevante wetten, zoals de AVG.

Artikel 14) Het bestuur van de stichting VNM zorgt ervoor dat nieuwe bestuursleden goed worden geïnformeerd over:

- De financiële toestand van de stichting.
- De andere bestuursleden en de bevoegdheden die zij hebben.
- De (onderlinge) werkafspraken.
- De verplichtingen die het bestuur heeft op basis van de statuten of reglementen.
- De afgesloten bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering met voldoende dekking.
- Het ondertekenen van de geheimhoudingsverklaring in het kader van de AVG.

Artikel 15) Als een bestuurslid zijn/haar functie neerlegt, dan dient het bestuur van de stichting VNM de volgende zaken te regelen:

- Schriftelijk vastleggen van het neerleggen van de bestuursfunctie.
- Uitschrijving van het desbetreffende bestuurslid bij de Kamer van Koophandel.
- Schriftelijke afronding van de desbetreffende bestuurstaken van het bestuurslid bij de stichting VNM.
- Zorg dragen voor een goede overdracht aan een ander bestuurslid of aan de nieuwe bestuurder(s).
- Vastlegging van de afspraken.

Artikel 16) Het bestuur van de stichting VNM dient de artikelen 13,14 en 15 regelmatig te controleren op actualiteit (tenminste één keer per jaar) en met nieuwe bestuursleden een en ander te evalueren binnen 3 tot 6 maanden na toetreding tot het bestuur.

## **Tegenstrijdig belang**

Artikel 17) Ten aanzien van (potentieel) tegenstrijdig belang dienen de bestuursleden van de stichting VNM als volgt te handelen:

1. Een bestuurslid meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang direct bij de overige bestuursleden.
2. Het bestuurslid deelt alle relevante informatie over het (potentieel) tegenstrijdig belang.
3. Tijdens iedere bestuursvergadering wordt bij aanvang gevraagd of er ten aanzien van één van de agendapunten sprake is van een tegenstrijdig belang. Dat wordt schriftelijk vastgelegd in het vergaderverslag, samen met een vermelding hoe het bestuur hiermee is omgegaan.

4. Bij een tegenstrijdig belang zal het bestuurslid niet deelnemen aan de overleggen en besluitvorming bij het onderwerp waar sprake is van het (potentieel) tegenstrijdig belang.
5. Als alle bestuursleden een tegenstrijdig belang hebben zal het bestuur de beslissing, zo nodig, doorverwijzen naar de participantenraad
6. Als een quorum (minimumaantal vereisten stemmen) of een versterkte/volstreckte meerderheid bij de stemming niet wordt gehaald omdat één of meerdere bestuursleden een tegenstrijdig belang heeft, zal het bestuur de overwegingen bij het besluit vastleggen t.a.v. tegenstrijdig belang en dit, zo nodig, voorleggen aan de participantenraad.

Artikel 18) In het geval alle bestuursleden een tegenstrijdig belang hebben, dan zal het bestuur zelf alsnog een besluit nemen en dit besluit schriftelijk motiveren, tenzij er in de statuten iets anders is bepaald. Als een (potentieel) tegenstrijdig belang merkt het bestuur van de stichting VNM in ieder geval aan:

1. Het aangaan van een overeenkomst met een geldelijk belang tussen de stichting enerzijds en de bestuurder en/of relaties van de bestuurder anderzijds.
2. Het vaststellen van de vergoeding van de bestuurder. In geval van de stichting VNM is dat op dit moment nihil met uitzondering van de onkostenvergoeding.
3. Het stellen van een zekerheid zoals hypotheek, borg, enz. door de stichting ten behoeve van een bestuurder.

Artikel 19) Het bestuur van de stichting VNM dient minstens éénmaal per jaar artikel 18 in zijn geheel te controleren op actualiteit.

## **Afwezigheid van één of meer bestuursleden**

Artikel 20) Als sprake is van (tijdelijke) afwezigheid van een bestuurder, dient het betreffende bestuurslid dit direct te melden bij de overige bestuursleden.

Artikel 21) Bij belet en ontstentenis van één bestuurder (niet zijnde de enige bestuurder) of meerdere bestuurders zijn de overige bestuurders belast met het bestuur van de organisatie. Dit is ook geregeld in de statuten artikel 5 lid 6

Artikel 22) Bij belet en ontstentenis van alle bestuurders: *In dit reglement en later in de statuten kan het volgende worden opgenomen:*

Bij afwezigheid (ontstentenis of belet) van alle bestuursleden berust het bestuur tijdelijk bij de continuïteitscommissie of bij een aantal door deze commissie aan te wijzen personen. Voor de gedurende deze periode verrichte bestuursdaden worden de aanwezige personen met een bestuurder gelijkgesteld.

*Het liefst 3 leden (bijvoorbeeld oud-bestuurders), die weten wat er speelt. Dat maakt het makkelijker om taken over te nemen. In ieder geval is een oneven aantal bestuurders gewenst.*

*De consequenties voor de aangewezen bestuurder(s) zijn dat de tijdelijk aangewezen bestuurder volgens de wet dezelfde rechten en plichten heeft als een 'gewone' bestuurder. Dus gelden de regels voor bestuursverantwoordelijkheid en aansprakelijkheid ook voor hen.*

Artikel 23) Het bestuur van de stichting VNM dient bij het nemen van besluiten na te gaan of is voldaan aan het vereiste minimumaantal aanwezige/vertegenwoordigde bestuursleden en aan het minimaal vereiste aantal stemmen, zoals is vastgelegd in de statuten.

'Het bestuur van de stichting VNM kan in een bestuursvergadering alleen dan geldige besluiten nemen indien de meerderheid zijner in functie zijnde bestuurders aanwezig of vertegenwoordigd is (Statuten artikel 7 lid 3)'.

'Besluiten worden genomen met een volstreekte meerderheid der uitgebrachte stemmen (Statuten artikel 7 lid 2). Bij het staken der stemmen komt er geen besluit tot stand'.

Artikel 24) Het bestuur van de stichting VNM handelt overeenkomstig het in de statuten, het huishoudelijk reglement en dit bestuursreglement bepaalde.

Artikel 25) Het bestuur van de stichting VNM dient één keer per jaar de artikelen 20, 21, 22, 23 en 24 te controleren op actualiteit en relevantie.

## **Meervoudig stemrecht**

Artikel 26) De stichting VNM kent in haar vigerende statuten geen meervoudig stemrecht. De vigerende statuten kennen de bestuursleden slechts 1 stem toe (Statuten artikel 7 lid 1).

## **Toezicht**

Artikel 27) De KNMC volgt de code goed sportbestuur van het NOC\*NSF. Het VNM is lid van de KNMC en publiceert de 13 aanbevelingen voor goed sportbestuur in haar portfolio "Vaarklaar" ter informatie van haar participanten. De stichting VNM is op het gebied van toezicht gehouden aan de code voor goed sportbestuur.

Artikel 28) De stichting VNM heeft geen Raad van Toezicht. De participantenraad is op geen enkele wijze bedoeld als en functioneert dan ook niet als een Raad van Toezicht.



In de constructie 'Stichting met Participantenraad' is een (juridische) oplossing gevonden in participanten als een alternatief voor leden van een stichting. De participantenraad is min of meer vergelijkbaar met een algemene ledenvergadering bij een stichting.

Artikel 29) De stichting VNM heeft in de stichting verschillende werkgroepen, commissies en andere entiteiten, die NIET kwalificeren als Raad van Toezicht volgens de WBTR. De stichting VNM benoemt dit nadrukkelijk omdat deze dus geen verantwoordelijkheden hebben op het vlak van toezicht, zoals benoemd in de WBTR. Het gaat hier om de volgende werkgroepen en vertegenwoordigers van de stichting VNM:

- Redactie-/communicatieteam
- VNM-website team
- e-Captainbeheer team
- Werkgroep VNM-Handboek
- Werkgroep Boot Holland
- Werkgroep regionalisering en regiobijeenkomsten
- Werkgroep belangenbehartiging
- De regiovertegenwoordigers en andere vertegenwoordigers van de stichting VNM

## **Ontslag bestuurders door de rechter**

Artikel 30) De benoeming, herbenoeming en het ontslag van bestuurders is vastgelegd in de statuten. Zie artikel 10 lid 1 en lid 2 van de vigerende statuten.

Artikel 31) Door het bestuur wordt ervoor zorggedragen, dat de samenstelling van het bestuur zodanig is dat op de juiste wijze invulling gegeven kan worden aan het geheel van bestuurstaken. Daarbij wordt ook ervoor zorggedragen, dat de bestuursleden onafhankelijk van elkaar kunnen acteren en tegelijkertijd kritisch kunnen zijn op het handelen van de medebestuurders (collegiaal toezicht).

## **Statutenwijziging**

De WBTR schrijft voor dat de statuten van de stichting VNM in lijn worden gebracht met de WBTR. De wetgever geeft daarvoor een termijn van 5 jaar. Dat betekent dat per 1 juli 2026 de statuten moeten voldoen aan de WBTR.

Het is dus niet noodzakelijk om direct de statuten van de stichting VNM te wijzigen. Wel is het zo dat de stichting VNM na 1 juli 2021 moet handelen/beleid voeren conform de WBTR.

Om dat in goede banen te leiden zijn de artikelen die opgenomen moeten worden in de statuten tijdelijk opgenomen in dit bestuursreglement. Zodra de statutenwijziging is gerealiseerd dienen de betreffende artikelen uit dit bestuursreglement te worden verwijderd. Het verdient aanbeveling om met de wijziging van de statuten niet te wachten tot de termijn van 5 jaar bijna is verstreken.

Het betreft de volgende artikelen:

**Tegenstrijdig belang:** artikel 17, 18 en 19

**Afwezigheid van één of meer bestuursleden:** artikel 20, 21, 22, 23, 24 en 25

**Meervoudig stemrecht:** artikel 26

Als te zijner tijd wordt overgegaan tot het wijzigen van de statuten dan dienen ook de onderstaande punten in de statuten wijzigingen/aanvullingen te worden meegenomen:

- In statuten opnemen dat het VNM een digitale participantenraad kan organiseren.
- In de statuten opnemen dat digitaal gestemd kan worden.
- In de statuten opnemen hoe en wanneer de participanten hun participantschap van het de stichting VNM kunnen beëindigen.
- De in de vigerende statuten opgenomen verplichting tot het organiseren van 2x een participantenraad per jaar wijzigen (dit in verband met het besluit 1x per jaar een participantenraad te organiseren en 3x een regiobijeenkomst).
- In de statuten opnemen dat de bestuurders als zodanig in de ALV een raadgevende stem hebben (daarnaast mogen zij bij de besluitvorming 'gewoon' meestemmen).

Aldus vastgesteld in de bestuursvergadering gehouden op xx xxxx 2021.

## **Bijlage 1. Goed Bestuur: Aangaan van verplichtingen en doen van betalingen**

De nieuwe Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen, die op 1 juli 2021 in werking treedt, is voor een belangrijk deel gericht op goed bestuur van stichtingen en stichtingen. Collegiaal toezicht op daden van beheer van de verschillende bestuursleden is daar een onderdeel van, dat een grote rol kan gaan spelen voor hoofdelijke aansprakelijkheid als het op enig moment fout gaat. Daden van beheer zijn met name het aangaan van verplichtingen en het doen van betalingen.

### **Het aangaan van verplichtingen kan worden onderverdeeld in:**

- *het doen van bestellingen;*
- *het inkopen van zaken: goederen of diensten;*
- *het verlenen van opdrachten;*
- *het sluiten van overeenkomsten.*

### **Wie mogen of mag verplichtingen aangaan of betalingen doen?**

In de eerst plaats zal er altijd een besluit van het bestuur nodig zijn, dat er een bepaalde zaak, zoals een product, reparatie, vervanging, verbetering, noodzakelijk of gewenst is. Natuurlijk wordt daarbij nagegaan of dit voorzien is in de begroting. Vervolgens wordt afgesproken of de offerteprocedure en het aangaan van een verplichting wordt gedaan:

- ***door twee bestuursleden gezamenlijk, of***
- ***op basis van een door het bestuur verleende schriftelijke volmacht door één bestuurslid.***

Bij vele stichtingen wordt (soms zelfs in het huishoudelijk reglement) geregeld, dat de penningmeester betalingen mag doen tot een bepaald bedrag.

Dat is in feite 'een brug te ver'. Veel belangrijker is om goed te regelen op welke wijze voor de stichting verplichtingen mogen worden aangegaan, die de stichting binden en die de stichting geld kosten.

In de statuten en in het huishoudelijk reglement van het VNM zouden de bepalingen moeten zijn opgenomen, die een en ander regelen.

**Statuten VNM Artikel 9, lid 1:** Het bestuur vertegenwoordigt de stichting. Boven-dien kunnen twee leden van het bestuur gezamenlijk, waaronder in ieder geval de

voorzitter, de secretaris of penningmeester, de stichting in en buiten rechte vertegenwoordigen en diens gevolge binden.

De twee gezamenlijk handelende bestuursleden of de gevolmachtigden dienen bij het aangaan van verplichtingen, zoals het doen van bestellingen, het inkopen van zaken (goederen of diensten), het verlenen van opdrachten, en het sluiten van overeenkomsten, altijd na te gaan of het onderwerp c.q. de kostenpost en het uit te geven bedrag in/op de begroting staat en binnen het begrote bedrag blijft.

Vaak zijn er echter zaken, die weliswaar in de begroting zijn voorzien, maar waarbij het aangaan van de verplichtingen of het doen van betalingen niet of nauwelijks is geregeld.

### ***Voorwaarden voor het doen van betalingen***

Dat de penningmeester betalingen moet kunnen doen 'staat buiten kijf'. Aan hem/haar zal daartoe volmacht moeten worden verleend, waarin de voorwaarden staan, waaraan voldaan moet zijn voordat hij/zij die betalingen mag doen.

Hij/zij zal na moeten gaan of de verplichtingen rechtmatig zijn aangegaan:

- was de kostenpost en waren de kosten voorzien in de begroting?
- is de bestelling, de inkoop, de opdracht, de overeenkomst gedaan/aangegaan door twee bestuursleden gezamenlijk of volgens een verleende volmacht?
- is het geleverde – de goederen of de diensten – gecontroleerd door de desbetreffende bestuursleden of gevolmachtigde?
- is op basis van c.q. na de controle de rekening geparafeerd door de desbetreffende bestuursleden of gevolmachtigde?
- valt het te betalen bedrag binnen de aan hem verleende volmacht tot het doen van betalingen?

Wanneer aan al deze voorwaarden is voldaan, dan kan de penningmeester de rekening 'met een gerust hart' betalen.

## Bijlage 2. SWOT analyse

### Waar ligt de kracht van uw vereniging en waar de mogelijke bedreigingen

#### SWOT-analyse maken

Waar ligt de kracht van uw vereniging en waar de mogelijke bedreigingen? Met een SWOT-analyse (sterkte-zwakte analyse) ziet u in één oogopslag waar uw kansen liggen en waar u extra aandacht aan moet besteden. Aan de hand van Strengths (sterkte), Weaknesses (zwakte), Opportunities (kansen) en Threats (bedreigingen) bepaalt u de toekomst van uw vereniging..

#### Hoe en wat

1. Wat is een SWOT-analyse?
2. Hoe maakt u een SWOT-analyse?

##### 1. **Wat is een SWOT-analyse?**

Een SWOT-analyse maakt deel uit van uw [marktonderzoek](#). Probeer zo objectief mogelijk naar uw eigen vereniging te kijken. Wat doet u goed? Wat kunt u verbeteren? En hoe speelt u in op externe factoren die het succes kunnen bedreigen? Een SWOT-analyse wordt ook wel sterkte-zwakteanalyse genoemd.

Jaarlijks kan de analyse worden gebruikt in de algemene ledenvergadering (ALV) van de vereniging, zodat de leden de ontwikkelingen van de vereniging kunnen volgen en kunnen bijsturen.

#### Marktonderzoek

##### *Van idee naar markt*

Met een marktonderzoek brengt u de markt in kaart. U onderzoekt wie uw leden zijn, wat ze willen en waar u ze vindt. Ook is het interessant om te kijken hoe anderen in uw branche het doen. Hoe kunt u zich onderscheiden van de concurrentie? Uit een marktonderzoek blijkt hoe u 'klanten' naar uw vereniging kunt trekken. Het is de basis voor uw marketing.

##### 1. **Hoe maakt u een SWOT-analyse?**

Gebruik de uitkomsten van het [klantenonderzoek](#), de [omgevingsanalyse](#), het [brancheonderzoek](#), het [marktonderzoek](#) en de [locatiescan](#) om een SWOT-analyse te maken. Deze analyse kunt u gebruiken in uw [verenigingsplan](#).

### **Klantenonderzoek**

*U heeft een specifieke doelgroep*

Als u als watersportvereniging een bepaalde doelgroep heeft (zeilers, motorbootvaarders, dagrecreanten, kanoërs, roeiers, veel jeugd, etc.) bekijkt u in welk gebied u kunt opereren en welke waterrecreanten mogelijk geïnteresseerd zijn.

Heeft u een duidelijke doelgroep en kunt u gericht onderzoek doen. Welk bestedingspatroon heeft uw doelgroep, hoe vaak gebruiken ze hun boot en waarvoor, gaan ze veel op vakantie, etc. en zijn ze bereid (en doen ze dat ook) om te participeren in het verenigingsleven. Veel informatie vindt u op de websites van [CBS](#), het [Sociaal en Cultureel Planbureau](#), maar ook op internetfora over dit onderwerp.

### **Omgevingsanalyse**

- Welke wetten en regels gelden er?
- Hoe is de economische situatie?
- Zijn er interessante politieke ontwikkelingen?
- Hoe zijn de maatschappelijke ontwikkelingen?
- Zijn er bouwplannen in de buurt van uw vereniging?
- Hoe is de bevolking in uw buurt samengesteld?
- Wat zijn de sociaal-culturele ontwikkelingen?
- Zijn er technologische ontwikkelingen?
- Conclusie omgevingsanalyse

### **Brancheonderzoek**

*Wat is de gemiddelde omzet in uw branche?*

Het geeft u een algemene indruk. Als de meeste verenigingen in uw branche positief draaien, kan dat een goed teken zijn. Ziet u dat de gemiddelde en soort aantal leden wat afneemt, betekent het misschien dat het wat minder goed gaat met uw soort van watersportvereniging. Heeft uw idee dan nog steeds kans van slagen?

*Wie zijn de belangrijkste aanbieders?*

Onderzoek wie de belangrijkste en grootste concurrenten zijn. En waarom doen zij het goed? Hoe bepalend zijn ze voor de watersportbranche?

### *Hoe en wat doet u?*

Inventariseer wie zijn de grootste spelers en met wie hebben ze contact binnen uw branche? Ziet u bijvoorbeeld dat heel veel watersportvereniging overstappen naar een andere manier van verenigingsleven, dan is het misschien verstandig om uw vereniging ook snel aan te passen of er juist niet aan te beginnen.

### *Wat zijn de ontwikkelingen en verwachtingen binnen uw branche?*

Zijn er belangrijke ontwikkelingen die de branche beïnvloeden? Staat het verenigingsleven onder druk. Krijgt u voldoende gekwalificeerde bestuursleden. Of neemt de concurrentie steeds verder toe waardoor de tarieven onder druk staan. Of neemt het botenbezit af. Of andere type boot met een ander (vaar)gedrag. Is uw vereniging ook onder deze omstandigheden succesvol?

### **Interne analyse**

Voor uw SWOT-analyse bekijkt u ook eerst de plus- en minpunten binnen uw vereniging. U maakt dus een interne analyse. Stel: u heeft een grote vereniging met een haven aan de rand van de stad.

- **Strengths**

Ga na wat u beter doet dan uw concurrent. Sterke punten zijn bijvoorbeeld een breed aanbod en heel klantvriendelijk vrijwilligers en personeel (havenmeester en administratie). Misschien heeft u een leestafel in uw clubhuis met dag/ en nacht koffie en thee waardoor u extra leden aantrekt.

- **Weaknesses**

Benoem de zwakke plekken van uw vereniging. Heeft u een te kleine bezettingsgraad van uw haven? Misschien zit u net te krap in uw vrijwilligers. Of gaan uw ervaren, meest klantvriendelijke leden weg. Hoe staan de financiën er voor?

### **Externe analyse**

Vervolgens maakt u een externe analyse. Welke omgevingsfactoren kunnen het succes van uw vereniging beïnvloeden?

- **Opportunities**

Welke externe factoren helpen mee aan de toekomst van uw vereniging? Komt er een nieuwbouwwijk om de hoek waardoor u meer jonge gezinnen in uw haven kunt krijgen? Of komt er een school in de buurt waar u de jeugd kunt stimuleren om aan watersport te gaan doen?

- **Threats**

Bekijk ook welke omgevingsfactoren uw vereniging bedreigen. Het botenbezit neemt af. De jeugd vanaf 20 jaar koopt geen boot meer, maar huurt een boot en gaat met vliegvakanties. De oudere generatie koopt een camper en reist door Europa. De ligging van de haven is niet zo gunstig betreffende de reistijden om er te komen vanwege de files.

**Zet de antwoorden op bovenstaande vragen in een tabel**

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>Strengths</b>     | Actief verenigingsleven. Ligging haven is uitstekend |
| <b>Weaknesses</b>    | Botenbezit neemt af. Ander soort beleving watersport |
| <b>Opportunities</b> | Nieuwbouwwijk in aanbouw met gezinswoningen          |
| <b>Threats</b>       | Leegloop oudere generatie.<br>Onvoldoende kinderen   |

Uit uw onderzoek haalt u in dit geval dat u de activiteiten moet aanpassen om de bewegende markt voor te kunnen blijven. De nieuwbouwwijk geeft een te onzekere kans van slagen om te overleven. En u kunt in ieder geval denken aan een website met een betere service om u landelijk op de kaart te zetten met een duidelijk portfolio en wat u kunt betekenen voor uw 'naaste' burens, met een jaarlijkse 'Open Havendag' en het gebruik laten maken van uw faciliteiten onder bepaalde voorwaarden. En zorg daarmee dat ze dan lid worden.

*Bron: KvK, met hyperlinks naar KvK*



## **Bijlage 3. Code goed sportbestuur 2021 van het NOC\*NSF**

### **Inleiding**

Iedereen die werkzaam is in de sport, bestuurders voorop, werkt vanuit het vertrouwen van leden, stakeholders, de wetgever en in de meest brede zin, van de maatschappij. Het is van belang dat bestuurders daar goede kwaliteit en continuïteit tegenoverstellen.

De vorige '13 Aanbevelingen voor Goed Sportbestuur 2005' (Commissie Loorbach) waren de eerste aanbevelingen voor goed sportbestuur in Nederland. Inmiddels worden veel van die normen gevolgd. Ze zijn normaal geworden voor sportbonden en NOC\*NSF. In de huidige maatschappij heeft nu een doorontwikkeling plaatsgevonden. Het accent is komen te liggen op maatschappelijke waarde creatie. Op organisaties die vanuit waarden keuzes maken en handelen.

Van sportorganisaties wordt bovendien in toenemende mate verwacht dat zij in ruil voor publieke (financiële) ondersteuning een bijdrage leveren aan maatschappelijke doelen, zoals het bevorderen van sportparticipatie en gezondheid, duurzaamheid, sociale inclusie en gendergelijkheid. Tegelijkertijd wordt de sportwereld helaas ook geconfronteerd met corruptie, doping, machtsmisbruik, matchfixing, criminele inmenging, seksueel overschrijdend gedrag en geweld op het sportveld.

De samenleving moet er op kunnen vertrouwen dat sporten veilig en gezond is. Dat Fair Play overall in de sport vanzelfsprekend is. Dat de sport open, inclusief en integer is. Met als uitgangspunt sportplezier voor iedereen: sporters, begeleiders, ouders en fans, in de breedtesport én de topsport.

Om dat iedere dag waar te maken zijn goed georganiseerde en goed geleide sportorganisaties nodig, landelijk en lokaal. Met een optimaal functionerende governance, die sportorganisaties stabiliteit, vertrouwen en rust geeft. Daarom wordt het tijd voor het aanpassen en moderniseren van de wijze waarop de sport zichzelf organiseert en bestuurt.

Deze nieuwe governance code helpt in de volgende stap naar nog beter bestuur. Besturen en toezichthouders kunnen hun bestuurlijke inrichting en het bestuurlijk functioneren toetsen aan de principes van deze code. De code nodigt uit om vanuit gezamenlijke waarden eigen keuzes te maken, en om deze keuzes te verantwoorden. De code wil de bestuurders inspireren, en aanzetten tot dialoog, samenwerking en handelen naar gezamenlijk gedragen normen en waarden.

Zo wordt de code een instrument voor gedeelde normen en gezamenlijke reflectie. En biedt de code een richtsnoer voor integer en maatschappelijk verantwoord bestuur van elke sportorganisaties in Nederland.



## **Opbouw code en toepassing**

De code is 'principle based'. Het gaat uit van vier principes: verantwoordelijkheid, democratie, maatschappij en transparantie. De principes zijn uitgewerkt in concrete 'good practices' voor toepassing in de eigen sportorganisatie. De code bevat geen afdwingbare juridische normen, maar bevat de gedeelde fundament op basis waarvan de sportsector wil functioneren. Van sportorganisaties wordt verwacht dat zij aan de code voldoen. Zo dragen zij bij aan hun eigen legitimiteit en de integriteit van de sportsector.

## **Pas toe én leg uit**

De code heeft het karakter 'pas toe én leg uit'. De code nodigt uit om de principes te vertalen naar de eigen situatie. Omdat de toepassing contextafhankelijk is, is het van belang dat het bestuur er met elkaar en met belanghebbenden het gesprek over voert. Daarmee wordt ook recht gedaan aan de veelzijdigheid en diversiteit van de sportorganisaties. Van elk bestuur wordt vervolgens verwacht dat het transparant is over de gemaakte keuzes en wijze van toepassing: pas toe én leg uit. Bijvoorbeeld in het jaarverslag of op de website.

De good practices zijn daarbij behulpzaam. Sommige zullen direct toepasbaar zijn, terwijl andere vooral bedoeld zijn als inspiratie voor het onderlinge gesprek om tot toepassing in de specifieke context te komen. Tot slot zijn er een aantal basisvoorwaarden voor goed bestuur geformuleerd. Deze voorwaarden vormen een gezamenlijke basis voor de sportsector. Van elke sportorganisatie wordt verwacht dat zij aan deze voorwaarden voldoen.

## **Voor wie**

De code richt zich zowel op het bestuur als op het intern toezicht (algemene ledenvergadering, bondsraad, raad van toezicht, of raad van commissarissen), en op iedereen die een rol heeft in de governance van een sportorganisatie (verenigingen, sportbonden, sportscholen en andere sportaanbieders). Uiteindelijk raakt de code zo iedereen die in de sport actief is.

Naast sportbonden en sportverenigingen hebben ook stichtingen en commerciële sportaanbieders baat bij het naleven van de Code Goed Sportbestuur. Deze organisaties zijn weliswaar niet gebonden aan verenigingsdemocratie in juridische zin, toch zijn de principes verantwoordelijkheid, democratie, maatschappij en transparantie met ruimte voor eigen invulling wel toepasbaar en verantwoordbaar. Voor de leesbaarheid wordt in deze code de brede termen 'bestuur' en 'bestuurder' gebruikt. Afhankelijk van het besturingsmodel kan deze term ook van toepassing zijn op toezichthouders, directeuren en andere verantwoordelijken in de governance van de sportorganisatie.

## De principes van goed sportbestuur

### Verantwoordelijkheid

Een sportorganisatie heeft een bestuursstructuur waarin bestuurders eindverantwoordelijk zijn voor een heldere visie op de sport, de sportorganisatie, de verschillende rollen en taken, het naleven van wet- en regelgeving en het organiseren van voldoende tegenspraak. Daarbij maken zij keuzes die sociaal en moreel verantwoord zijn. Het is belangrijk dat bestuurders toegerust zijn en blijven op hun taken.

Besturen zijn verantwoordelijk voor de bestuurlijke inrichting van de sportorganisatie en voor het organiseren van de kaders en het processen waarbinnen de sport tot stand komt. De bestuurlijke inrichting is gericht op effectieve, efficiënte en gedragen besluitvorming en zorgvuldig toezicht. Afhankelijk van de rechtspersoonlijkheid en het besturingsmodel wordt toezicht gehouden door een toezichhoudend bestuur, een RvT/RvC, de ALV of ledenraad.

### Good practices

- a. Het bestuur maakt de korte- en lange termijn doelen van de organisatie bekend en richt zich daarop in hun dagelijkse werk. Zij richt de organisatie in op deze doelen en maakt daarbij een bewuste keuze voor het bestuursmodel.
- b. Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie, en handelt (indien van toepassing) als goed werkgever.
- c. Het bestuur streeft een integere en open cultuur na, waarin mensen elkaar kunnen en durven aanspreken ongeacht hiërarchie en professionele status. Het bestuur laat zien en draagt uit dat zij integer gedrag vanzelfsprekend en noodzakelijk vindt en stimuleert anderen om integer gedrag te vertonen.
- d. Het bestuur bespreekt jaarlijks haar eigen functioneren, waarbij o.a. aan de orde komt: de geschiktheid voor de taak (collectief en individueel), de onderlinge interactie, de relatie met de ALV en andere belanghebbenden, en welke deskundigheidsbevorderende maatregelen nodig zijn. Afhankelijk van de grootte van de organisatie laat het bestuur zich daarbij eens in de drie jaar bijstaan door een externe begeleider.
- e. Bestuurders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge taakverdeling, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en handelen daarnaar.

- f. Bestuurders zijn onafhankelijk. Zij vermijden belangenverstremgeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen.
- g. Bestuurders ontwikkelen en onderhouden hun kennis en professionaliteit op o.a. de financiële, sociale en juridische aspecten van het besturen van een sportorganisatie en van de specifieke aspecten van de sportorganisatie, zoals de cultuur, de maatschappelijke functie, veilig sportklimaat, duurzaamheid, het diversiteitsbeleid, enz., bijvoorbeeld door een introductieprogramma en regelmatige scholing.
- h. De voorzitter van het bestuur bewaakt het goede functioneren van het bestuur, zowel collectief als individueel, maakt zaken waar nodig bespreekbaar en ziet toe op de naleving van de aandachtspunten van de zelfevaluatie.

### Democratie

Een sportorganisatie heeft te maken met allerlei belanghebbenden. Besturen is positie kiezen tussen de verschillende belangen. De inbreng en inspraak van belanghebbenden is cruciaal om tot gedragen besluitvorming te komen.

Het bestuur weet wat er leeft in de samenleving en meer specifiek bij de eigen stakeholders en laat zien wat zij daarmee doet.

### Good practices

- a. Het bestuur ontwikkelt een visie op het betrekken van belanghebbenden en heeft hierbij specifiek aandacht voor kwetsbare doelgroepen en minderheden.
- b. Het bestuur nodigt belanghebbenden uit om te participeren in strategische beleidsprocessen en neemt de inbreng mee in haar overwegingen. Organisaties die topsport bedrijven, betrekken daarbij een gedragen atletenvertegenwoordiging. Het bestuur is verantwoordelijk voor een goede relatie met de belanghebbenden.
- c. Het bestuur draagt zorg voor diversiteitsbeleid aangaande de samenstelling van het bestuur, de staf en de organisatie. In het beleid wordt ingegaan op de concrete doelstellingen ten aanzien van diversiteit en de voor de sportorganisatie relevante aspecten van diversiteit zoals representativiteit, leeftijd, geslacht, achtergrond en etniciteit.
- d. Het bestuur zorgt voor zorgvuldige en transparante selectie- en benoemingprocedures voor bestuursleden, op basis van vooraf vastgelegde profielen. Afhankelijk van de grootte van de organisatie kan een onafhankelijke selectiecommissie nodig zijn om coöptatie te voorkomen.

## Maatschappij

Sport is veel meer dan alleen plezier en spel. Sportorganisaties zijn is hiervan bewust en laten zien op welke wijze zij bijdragen aan hun maatschappelijke rol. Verantwoording hierover draagt bij aan de legitimiteit van bestuur en organisatie, omdat het vertrouwen van de buitenwereld wordt versterkt.

Een sportorganisatie heeft een belangrijke rol in de maatschappij en heeft daarover contact met andere sportorganisaties, overheden en maatschappelijke organisaties.

### Good practices

Het bestuur definieert de maatschappelijke rol van de sportorganisatie en welke waarde zij creëert, bakent deze af en geeft daar met behulp van het beleid invulling aan.

Het bestuur zorgt ervoor dat iedereen die bij de sportorganisatie betrokken is, wordt geïnformeerd over de besluiten die voor hen van belang zijn en licht zo nodig concreet toe wat dit voor hen betekent.

- a. Het bestuur ontwikkelt een visie op positief sportklimaat en een veilige, integere sportomgeving en maakt beleid om dit te implementeren. Dit beleid wordt periodiek geëvalueerd en de bevindingen worden gebruikt om het beleid bij te sturen.
- b. Het bestuur streeft een inclusieve, open en gelijkwaardige cultuur na binnen de sportorganisatie.

## Transparantie

Transparantie verhoogt het vertrouwen in de organisatie en stimuleert bestuurders en medewerkers om beter te presteren.

Het bestuur van een sportorganisatie is bereid om zich regelmatig naar haar omgeving te verantwoorden. Het afleggen van verantwoording is essentieel voor goed sportbestuur en is verbonden aan het dragen van verantwoordelijkheid. Het maakt controle mogelijk, creëert draagvlak en helpt doofpotsituaties voorkomen.

## Good practices

- a. Het bestuur maakt zichtbaar welke ambities en doelen zij heeft geformuleerd, onder meer in het meerjaren- en jaarplan.
- b. Het bestuur hanteert deugdelijke normen voor financiële verslaglegging<sup>1</sup> en interne procedures, waarbij onder meer een periodieke risicoanalyse wordt gemaakt en gecommuniceerd.
- c. Het bestuur laat zien hoe de bestuurlijke inrichting van de sportorganisatie is vormgegeven, inclusief een rooster van aftreden, onverenigbaarheden, mandatering en beleidskeuze over zittingstermijnen, waarbij maximale termijn van in totaal 9 jaar het streven is.
- d. Het bestuur is open over de financiën, de financiering en de wijze waarop dit wordt gecontroleerd.
- e. Het bestuur verantwoordt zich over het eigen handelen. Op individueel niveau verantwoorden bestuurders zich over hun onafhankelijkheid, kwaliteit en professionaliteit.

## Basisvoorwaarden goed bestuur

Het publiceren van de belangrijkste governance stukken behoort tot de basisvoorwaarden van goed bestuur. Van elke sportorganisatie wordt verwacht dat zij aan deze voorwaarden voldoet.

Het bestuur publiceert de onderstaande stukken:

- Het jaarverslag
- De statuten
- Het bestuursreglement (en indien van toepassing het directiereglement dat de mandatering van de directie regelt)
- De samenstelling portefeuilleverdeling, nevenfuncties, en honorering van het bestuur
- Het rooster van aftreden van het bestuur
- De klachtenregeling (inclusief het aantal klachten en hoe deze zijn afgehandeld)
- De klokkenluidersregeling (indien wettelijk verplicht)
- Contactgegevens van de vertrouwenscontactpersoon (VCP)
- Dopingreglement en topsportstatuut (indien van toepassing)
- Reglement seksuele intimidatie en GOG (indien van toepassing)
- Tuchtreglement of aansluiting Instituut Sportrechtspraak (indien van toepassing)
- Reglement Matchfixing (indien van toepassing)

---

<sup>1</sup> Op basis van de huidige regelgeving is dat de ontwerprichtlijn 640 (en RJK C1 (Kleine) Organisaties zonder winststreven

## Verantwoording

Deze code Goed Sportbestuur is tot stand gekomen onder toezicht van een stuurgroep, ingesteld door NOC\*NSF. In diverse beleidsdocumenten is de intentie uitgesproken om de bestaande code '13 Aanbevelingen voor Goed Sportbestuur' uit 2005 te herijken. Zowel in de Sportagenda 2017+ als in het Sportakkoord zijn hiervoor kaders geschetst. NOC\*NSF heeft deze taak op zich genomen en verantwoord zich voor het eindresultaat aan de leden van NOC\*NSF en de partners van het Sportakkoord.

Eind 2018 is een start gemaakt met het herijkingsproces door het houden van een inventariserend symposium 'code Goed Sportbestuur- wat nu?'. Deelnemers uit de hele breedte van de sportsector, waaronder ook de voorzitter van de toenmalige commissie Goed Sportbestuur Jan Loorbach, reflecteerden op de wensen voor een nieuwe code. Daarna is de stuurgroep samengesteld onder leiding van Gerard Dielessen, algemeen directeur van NOC\*NSF.

De eerste contouren van een nieuwe code zijn besproken met een brede vertegenwoordiging uit de sportsector in 2 aanvullende symposia op 19 april en 3 juli 2019. De stuurgroep is begeleid in het uitwerken van de codetekst door Bart de Lange van Governance Q. Een eerste concept codetekst is besproken in 5 focus gesprekken met ruim 40 bestuurders van sportbonden, NOC\*NSF en sportserviceorganisaties.

Leden van de Stuurgroep code Goed Sportbestuur:

- Gerard Dielessen (NOC\*NSF, vz)
- Bart de Lange (Governance Q)
- Yolanda Barend (VWS)
- Frank van Eekeren (USBO)
- Marieke van der Plas (KNGU)
- Aschwin Lankwaarden (KNZB)
- Paul Sanders (KWBN)
- Ronald Termaat (KNvVL)
- Jaap Wals (KNCB)
- Joop Bongers (Sportvisserij NL)
- Norman Uhlenbusch (NHB)
- Huibert Brands (NOC\*NSF, Projectleider)

De stuurgroep heeft de opdracht aangenomen om een code te laten maken die breed toepasbaar is en die recht doet aan de grote diversiteit aan organisaties in de sport. De nieuwe code zet aan tot ontwikkeling van de sector op het gebied van



maatschappelijke relevantie, diversiteit en bestuurlijke- en organisatorische kwaliteit. Het is een code op basis van principes geworden, waarbij elke organisatie die ermee werkt, uitgedaagd wordt om alle principes toe te passen en aan belanghebbenden uit te leggen hoe zij deze toepast.

