

Kop 1.4 Integriteit van sportmanagement: strijd tegen corruptie

1. Definitie

Corruptie in de sport is het misbruik van toevertrouwde macht voor persoonlijk gewin, wat zich manifesteert in verschillende vormen zoals omkoping, competitie-manipulatie, illegaal gokken, witwassen en doping. Het ondermijnt vertrouwen, verzwakt de democratie, belemmert economische ontwikkeling en verergert ongelijkheid en sociale verdeeldheid. Verschillende vormen van corruptie doordringen de sportarena, waaronder competitie-manipulatie en managementcorruptie. Zo benadrukt de [Sports Corruption Barometer](#) van Interpol uit 2020 competitie-manipulatie, witwassen, wederverkoop van tickets, doping en nep-evenementen als de meest gerapporteerde vormen van corruptie, met name bij evenementen met een lagere inzet. Dit probleem beperkt zich niet tot specifieke sporten; het treft de hele sector en dreigt de vreugde en positieve impact die sport kan brengen te ondermijnen.

Anti-corruptie-inspanningen in de sport zijn van vitaal belang voor het handhaven van integriteit, transparantie en eerlijkheid binnen sportorganisaties. Prioriteit geven aan anti-corruptiemaatregelen bevordert ethisch gedrag en zorgt voor eerlijke besluitvormingsprocessen, die cruciaal zijn voor het opbouwen van vertrouwen onder belanghebbenden. Een inclusieve sportomgeving, gecreëerd door naleving van bestuursprincipes, verbetert de reputatie en geloofwaardigheid van sportorganisaties en trekt sponsoring en steun aan. Bovendien zorgen robuuste anti-corruptiekaders voor naleving van wettelijke vereisten, wat bijdraagt aan de duurzaamheid en het succes van sportorganisaties op de lange termijn. Zonder deze maatregelen staan het publieke vertrouwen, de effectiviteit van instellingen, de economische ontwikkeling en de veiligheid van de staat op het spel.

Effectieve anti-corruptiemaatregelen vereisen een uitgebreid juridisch en beleidsmatig kader. De [Joint Integrity Unit](#) van het Internationaal Olympisch Comité (IOC), die samenwerkt met het organiserend comité, pakt integriteitstekwesties aan tijdens de Olympische Spelen, waaronder sportwedstrijden, competitie-manipulatie, ticketfraude, intimidatie en misbruik. Geleid door het Verdrag van de Verenigde Naties tegen corruptie ([UNCAC](#)), benadrukken deze inspanningen de noodzaak van transparantie, verantwoording en inclusiviteit. Belangrijke acties omvatten de ontwikkeling van robuuste anti-corruptiemaatregelen en sancties, de invoering van duurzame bestuurspraktijken en het bevorderen van samenwerking tussen overheden, sportorganisaties en andere belanghebbenden. Internationale initiatieven zoals de G20 [High-Level Principles on Tackling Corruption](#) in Sport en de resoluties van de Verenigde Naties ([Corruption in Sport](#) and [Safeguarding Sport from Corruption](#)) benadrukken de collectieve verantwoordelijkheid bij het bestrijden van corruptie, met als doel een transparante en verantwoordingsplichtige sportomgeving te creëren.

Door te begrijpen hoe corruptie werkt en effectieve anti-corruptiemaatregelen te implementeren, kunnen belanghebbenden corrupte activiteiten blootleggen en individuen ter verantwoording roepen. Deze holistische benadering beschermt de integriteit van de sport, promoot ethisch gedrag en zorgt voor eerlijke besluitvormingsprocessen, wat uiteindelijk de bredere sportgemeenschap ten goede komt. Voorkomen is beter dan genezen en met gecoördineerde inspanningen kan de sportsector haar waarden hoog houden en een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij.

Zie ook Roadmaps: Persoonlijke integriteit (1.1), Mensenrechten (5.6), Veilige sport (5.5), Checks and Balances (1.7), Strijd tegen doping (1.6), Strijd tegen competitiemanipulatie (1.5), Statuten en reglementen (4.1)

2. Ideaal scenario

De organisatie werkt proactief samen binnen de sportbeweging, maar ook binnen het strafrecht en wetshandavingsinstanties om corruptie effectief te bestrijden. Ze zorgen voor integriteit bij grote sportevenementen en de aanschaf van infrastructuur, goederen en diensten door zich te houden aan de principes die zijn uiteengezet in het Verdrag van de Verenigde Naties tegen corruptie.

Een uitgebreid anti-corruptiebeleid is cruciaal in dit kader. Het beleid richt zich op omkoping, afpersing, sextortion, fraude, witwassen en collusion. Het omvat duidelijke regels en criteria voor aanbestedingen, met inbegrip van due diligence op het gebied van mensenrechten. Dit beleid wordt breed gecommuniceerd aan personeel en gekozen personeel, met regelmatige updates om ervoor te zorgen dat iedereen op de hoogte is van de nieuwste procedures en initiatieven.

Educatie- en bewustmakingscampagnes zijn cruciaal en bieden verplichte programma's voor personeel, gekozen personeel, atleten, coaches en scheidsrechters. Deze programma's omvatten casestudies en informatie over juridische en ethische implicaties, en bevorderen een diepgaand begrip van anti-corruptiemaatregelen.

Strategische partnerschappen met wetshandhaving, strafrecht en corruptiepreventie-autoriteiten worden opgezet om anti-corruptie-inspanningen te versterken. Een vertrouwelijk rapportagemechanisme, beheerd door de aangewezen integriteitsfunctionaris, zorgt voor samenwerking bij het verzamelen van bewijsmateriaal voor strafzaken. Deze integriteitsfunctionaris voert ook jaarlijkse audits uit van anti-corruptie-inspanningen om continue verbetering te garanderen.

Een intern sanctiekader vult strafrechtelijke procedures aan en houdt individuen verantwoordelijk binnen de organisatie. De uitkomsten van deze sancties, binnen de grenzen van privacyregelgeving, worden gepubliceerd om transparantie te behouden en de toewijding van de organisatie aan integriteit te demonstreren.

Regelmatige communicatie en educatie zorgen ervoor dat alle leden van de organisatie op de hoogte zijn van het anti-corruptiebeleid en het belang ervan. Deze uitgebreide aanpak, die robuuste beleidslijnen, strategische partnerschappen, educatie en transparantie integreert, creëert een veerkrachtige omgeving tegen corruptie, wat vertrouwen en geloofwaardigheid in de sportsector bevordert.

3. Risico's

- Onwil van personeel en vrijwilligers om misstanden aan de kaak te stellen.
- Wanbeheer van vermoedelijke gevallen.
- Afname van personeel en vrijwilligers.

- Schade aan het publieke imago of reputatieschade.
- Verlies van sponsoring of overheids gelden, wat leidt tot financiële instabiliteit en een bedreiging vormt voor het economische welzijn van de organisatie.
- Kwetsbaarheid voor criminele activiteiten zoals witwassen en corruptie.
- Verminderde geloofwaardigheid van sportorganisaties.
- Creëert barrières voor gelijke deelname van alle individuen aan sportcompetities en sportmanagement.

4. Instrumenten en sleutelementen

<i>Instrumenten</i>	<i>Belangrijkste elementen</i>
Anti-corruptiebeleid	<ul style="list-style-type: none"> • Periodieke herevaluatie en wijzigingen. • Afstemming op de relevante nationale wetgeving. • Het bestrijkt meerdere risicogebieden, zoals omkoping, fraude, witwassen, etc. • Regelmatige communicatie over updates van het beleid, procedures en initiatieven.
Bewustwording en educatie	<ul style="list-style-type: none"> • Bewustwordingsprogramma's: robuuste preventie- en educatieprogramma's zijn verplicht voor de atleten, hun entourage en alle sportfunctionarissen, inclusief juryleden en scheidsrechters. • Regelmatige verplichte training over de verschillende vormen van corruptie met juridische en ethische implicaties. • Gebruik van casestudies om de gevolgen te illustreren en wangedrag te identificeren.
Interne controles (zie checks and balances)	<ul style="list-style-type: none"> • Het voorkomen en detecteren van corruptie. • Vereisen periodieke rapportage en onafhankelijke auditing. Jaarlijkse openbaarmaking van belangen. • Ontwikkel gedragscodes, beleid inzake belangenverstrengeling en procedures voor due diligence. • Vertrouwelijke meldmechanismen voor gevallen van corruptie en wangedrag.
Strategische partnerschappen	<ul style="list-style-type: none"> • Sportorganisaties, wetshandavingsinstanties, strafrechtelijke instanties en instanties voor corruptiebestrijding. • Delen van goede praktijken en informatie • Betere toegang tot onderzoek en reactie

5. Voorbeelden van goede praktijken

Voorbeeld “Anti-corruptie”

Organisatie: Internationaal Partnerschap tegen Corruptie in de Sport (IPACS)

Beschrijving: IPACS, gelanceerd in 2017, is een multi-stakeholderplatform dat zich toelegt op het bestrijden van corruptie en het bevorderen van goed bestuur in de sport door internationale sportorganisaties, overheden, intergouvernementele instanties en andere belangrijke belanghebbenden te verenigen. Het stuurcomité, bestaande uit vertegenwoordigers van deze groepen, houdt toezicht op de agenda en organisatiestructuur van het platform voor elke mandaatperiode. IPACS richt zijn eerste inspanningen op vier taskforces, die elk specifieke corruptieproblemen in de sport aanpakken: het verminderen van corruptierisico's bij aanbestedingen met betrekking tot sportevenementen en infrastructuur, het waarborgen van integriteit bij de selectie van grote evenementen, het optimaliseren van de naleving van principes van goed bestuur en het verbeteren van de samenwerking tussen wetshandhaving, strafrechtelijke autoriteiten en sportorganisaties. IPACS biedt verschillende hulpmiddelen en richtlijnen om belanghebbenden te helpen hun begrip en implementatie van deze belangrijke gebieden te verbeteren.

Meer informatie: [IPACS](#)

Voorbeeld “Anti-corruptie”

Organisatie: Bureau van de Verenigde Naties voor Drugs- en Misdadbestrijding (UNODC)

Beschrijving: Als reactie op de Covid-19-pandemie publiceerde de UNODC een raamwerkdokument met aanbevelingen voor het aanpakken van corruptie in de sport en het voorkomen van competitiemanipulatie. Het document benadrukt het belang van het leren van eerdere ervaringen en het proactief aanpakken van corruptieproblemen. Het schetst onmiddellijke acties voor de huidige crisis en pleit voor voortdurende evaluatie van beleid en handhaving van nationale anti-omkopies- en anti-corruptiewetgeving. Ter ondersteuning van deze inspanningen benadrukt het document verschillende bronnen en tools, waaronder de Olympic Movement Unit on the Prevention of the Manipulation of Competition, het United Nations Convention against Corruption, Interpol's Integrity in Sport unit en het Global Capacity Building and Training Programme van het IOC en Interpol, evenals IPACS.

Verdere informatie: [COVID-19 en Anti-Corruptie FINALE VERSIE 2.pdf](#)

Voorbeeld “Anti-corruptie”

Organisatie: MARS Network – Raad van Europa

Beschrijving: Het Network of Magistrates/Prosecutors Responsible for Sports (MARS), opgericht in 2022 onder het gezag van de Enlarged Partial Agreement on Sport (EPAS) van de Raad van Europa, heeft als doel de internationale samenwerking en informatie-uitwisseling te verbeteren om de integriteit van de sport te beschermen. MARS erkent dat bedreigingen voor de integriteit van de sport vaak grensoverschrijdend zijn en richt zich daarom op het coördineren van internationale inspanningen tussen verschillende actoren en intergouvernementele instanties, waarbij aanklagers een cruciale rol spelen. De doelstellingen van het netwerk omvatten: het bevorderen van de uitwisseling van informatie en best practices tussen leden in samenwerking met relevante entiteiten en internationale organisaties; het bieden van een wereldwijd forum voor onderzoek en strafrechtelijke procedures om de samenwerking

tussen aanklagers, wetshandhaving, rechterlijke macht, integriteitsinstanties, nationale platforms, antidopingagentschappen, sportbewegingen en vertegenwoordigers van weddenschappen te vergemakkelijken; het mobiliseren van aanklagers in meerdere landen om directe contacten en samenwerking te bevorderen; het aanbieden van praktische, educatieve en operationele hulpmiddelen ter ondersteuning van aanklagers; en het dienen als een kenniscentrum over de juridische en institutionele contexten van verschillende landen met betrekking tot sportgerelateerde strafzaken.

Meer informatie: [MARS Network - Sport \(coe.int\)](https://www.coe.int/t/t09/Sport/MARS_Network_Sport.aspx)

Voorbeeld “Nationaal Integriteitskader”

Organisatie: Sport Integrity Australia

Beschrijving: De National Integrity Framework-beleidssjablonen zijn ontwikkeld door Sport Integrity Australia in samenwerking met partners in de sportsector en vormen een best practice-benadering voor het beschermen tegen integriteitsbedreigingen in de sport. Dit raamwerk, dat is gemaakt om een consistente en effectieve reactie op dergelijke bedreigingen te garanderen, bevat regels over onaanvaardbaar gedrag en procedures voor het beheren van klachten over inbreuken. Sport Integrity Australia werkt actief samen met National Sporting Organisations (NSO) en National Sporting Organisations for People with Disability (NSOD) die zijn erkend door de Australian Sports Commission (ASC) om deze beleidsregels te implementeren en te integreren. Het National Integrity Framework omvat vier kernbeleidsregels: het Safeguarding Children and Young People Policy, het Member Protection Policy, het Competition Manipulation and Sports Gambling Policy en het Improper Use of Drugs and Medicines Policy. Deze beleidsregels stellen duidelijke regels vast voor gedrag en uitvoering binnen de sport, met als doel de veiligheid en eerlijkheid in de sportgemeenschap te handhaven.

Verdere informatie:

[Nationaal Integriteitskader | Sport Integrity Australia](#)

[SIA271-0124-NIF Factsheet Catalogus-A-1 \[DIGITAAL\].pdf \(sportintegrity.gov.au\)](#)

Voorbeeld “Anti-corruptie”

Organisatie: World Aquatics

Beschrijving: De Integrity Code, bijgewerkt in 2023, is een uitgebreide gids die is ontworpen om de ethische normen en integriteit van Continental Organisations en World Aquatics Members te handhaven. Het schetst algemene plichten, waaronder verwachtingen voor goed gedrag, rapportage, vertrouwelijkheid, neutraliteit en loyaliteit, terwijl vervalsing, misbruik van fondsen en het accepteren van ongepaste geschenken worden verboden. De Code bevat ook regels over het bieden op evenementen, verkiezingen en educatie, en richt zich op het voorkomen van concurrentiemanipulatie door anti-corruptie en weddenschappen aan te pakken. Het beschrijft handhavingsmechanismen, waaronder de rollen van de Aquatics Integrity Unit, procedures voor het afhandelen van zaken, sancties en het beroepsproces bij het Court of Arbitration for Sport (CAS). Daarnaast stelt de Code regels vast voor het bepalen van de geschiktheid, waarmee hoge ethische normen voor alle activiteiten worden gewaarborgd.

Meer informatie: [Integriteit \(worldaquatics.com\)](https://www.worldaquatics.com/integrity)

Voorbeeld "Anti-corruptie"

Organisatie: Badminton World Federation (BWF)

Omschrijving: In 2019 stelde de BWF een verplichte verklaring voor raadsleden op voor alle raadsleden, waarmee de toewijding aan integriteit en verantwoording werd onderstreept. Door deze verklaring te ondertekenen, stemmen raadsleden ermee in zich te houden aan de BWF-gedragscode en de gedragscode voor gekozen functionarissen, en de principes en procedures te handhaven die zijn uiteengezet in de richtlijnen voor de raad. Ze erkennen ook hun wettelijke en morele verantwoordelijkheden en stemmen ermee in om af te treden uit de BWF-raad als ze niet langer aan hun verplichtingen kunnen voldoen. De verklaring bepaalt verder dat mogelijke schendingen van de statuten zullen worden onderzocht en kunnen leiden tot een disciplinaire hoorzitting. Als onderdeel van hun rol worden raadsleden verzekerd van regelmatige, ongevraagde rapporten en updates over BWF-activiteiten, en verwachten ze steun van de raad en het BWF-secretariaat bij het nakomen van hun verantwoordelijkheden. De BWF streeft ernaar te goeder trouw samen te werken met raadsleden om organisatiedoelen te bereiken en biedt aansprakelijkheidsverzekeringen voor bestuurders en functionarissen voor extra bescherming.

Verdere informatie:

[Overzicht | BWF Corporate \(bwfbadminton.com\)](#)

[Verklaring van het raadslid Goedgekeurd maart 2019.pdf \(bwf.sport \)](#)

Voorbeeld "Inkoopbeleid"

Organisatie: Internationale Tennis Federatie (ITF)

Beschrijving : Het inkoopbeleid en de inkoopprocedure van de ITF van januari 2018 benadrukken de toewijding van de organisatie aan integriteit in haar inkooppraktijken. Het vereist een aanbestedingsproces voor belangrijke contracten om transparantie en eerlijkheid te garanderen. Het beleid benadrukt het vermijden van belangenconflicten, het handhaven van de vertrouwelijkheid van commerciële informatie en het voorkomen van acties die eerlijke concurrentie kunnen belemmeren. Alle inkoopactiviteiten zijn afgestemd op het omkopingsbeleid van de ITF, om ervoor te zorgen dat medewerkers de hoogste normen van fatsoen en integriteit handhaven. Geschenken en gastvrijheid worden strikt gereguleerd om mogelijke invloed op besluitvorming te voorkomen, wat de toewijding van de organisatie aan ethisch gedrag en verantwoording in alle inkoopprocessen versterkt.

Verdere informatie: [IFT-inkoopbeleid](#)

6. Stappen naar het volgende niveau

Naar niveau 2 ★★ "Opkomend"	Naar niveau 3 ★★★ "Ontwikkelen"	Naar niveau 4 ★★★★ "Gevestigd"	Naar niveau 5 ★★★★★ "Ingebed"
<ul style="list-style-type: none"> Bespreek corruptiebestrijding op bestuursniveau. 	<ul style="list-style-type: none"> Formeel een specifiek anti-corruptiebeleid 	<ul style="list-style-type: none"> Evalueer en actualiseer het anti-corruptiebeleid 	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkel een alomvattend anti-corruptiebeleid dat omkoping,

<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkel een ethisch en nalevingsprogramma voor corruptiebestrijding, vastgelegd in een beleids- of kaderdocument. • Stel een gedragscode, een ethische code, een beleid en register inzake belangenverstrengeling, anti-omkopingseven en een beleid inzake geschenken en gastvrijheid op als onderdelen van de anti-corruptiestrategie. 	<p>aannemen en publiceren.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stel uitgebreide regels op voor de aanbesteding van goederen en diensten, met duidelijke criteria en zorgvuldigheidseisen, met name op het gebied van mensenrechten. • Voer bewustmakingscampagnes en educatieve programma's uit voor personeel en gekozen personeel. • Stel interne controles in en onderhoud deze om effectieve controles en waarborgen binnen de organisatie te garanderen. • Zorg voor een duidelijk meldsysteem voor gevallen van corruptie en wangedrag, wijs een verantwoordelijke persoon of commissie aan en zorg ervoor dat zij jaarlijks verslag uitbrengen aan het bestuur. • Ontwerp en implementeer sancties om gevallen van 	<p>regelmatig om de effectiviteit ervan te waarborgen, gekoppeld aan de risicomanagement analyse van de organisatie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor educatieve programma's voor personeel, gekozen personeel, atleten, coaches en scheidsrechters. • Identificeer en betrek de relevante lokale autoriteiten op het gebied van wetshandhaving en strafrecht. • Richt een vertrouwelijk meldmechanisme voor corruptie op, beheerd door een speciaal daarvoor aangewezen persoon of commissie, met regelmatige rapportages aan het bestuur. • Wijs een persoon of commissie aan die verantwoordelijk is voor de samenwerking met de wetshandhaving en het verzamelen van bewijsmateriaal in gevallen van crimineel gedrag. • Publiceer een duidelijk 	<p>afpersing, sextortion, fraude, witwassen en collusie bestrijkt en dat aansluit bij de relevante nationale wetgeving.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor regelmatige communicatie om medewerkers en gekozen personeel op de hoogte te houden van updates van het beleid, de procedures en initiatieven ter bestrijding van corruptie. • Voer verplichte educatieve programma's in voor personeel, gekozen personeel, atleten, coaches en scheidsrechters, inclusief casestudies en informatie over juridische en ethische implicaties. • Richt strategische partnerschappen op met autoriteiten op het gebied van
--	---	---	--

	<p>corruptie aan te pakken.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkel en voer strategieën uit om risico's te voorzien, voorkomen en beheren die verband houden met bijvoorbeeld fraude, manipulatie van aanbestedingsprocedures (hetzij met betrekking tot het organiseren van evenementen of commerciële aanbestedingen) en corruptie. 	<p>sanctiekader dat van toepassing is op gevallen van corruptie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkel procedures om bewustzijn te creëren en personeel en gekozen personeel te trainen in ethisch gedrag. Vraag om regelmatige schriftelijke toezeggingen, definieer een escalatieproces voor problemen en creëer mechanismen om bijvoorbeeld fraude, biedingsmanipulatie en corruptie aan te pakken. Zorg voor volledige transparantie en communiceer openlijk over deze problemen. 	<p>rechtshandhaving, strafrecht en corruptiebestrijding.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkel een intern sanctiekader ter aanvulling van de maatregelen voor wetshandhaving en strafrecht, en publiceer de resultaten hiervan (voor zover toegestaan door de privacyregelgeving). • Wijs een verantwoordelijke persoon of commissie aan die de verbinding onderhoudt met de wetshandhaving en het strafrecht, het rapportagemechanisme beheert en jaarlijks een audit uitvoert van de inspanningen op het gebied van corruptiebestrijding.
--	---	---	--