

Kop 1.7 Checks and Balances

1. Definitie

Het principe van checks and balances is een hoeksteen in het bestuur van sportorganisaties, ontworpen om de eerlijke en transparante verdeling van macht en autoriteit te verzekeren. Door de beslissingsbevoegdheid te verspreiden over meerdere entiteiten binnen de organisatie, zoals bestuursorganen, commissies en verschillende belanghebbenden, waaronder andere organisaties in de sportpiramide, leden, atleten, werknemers en fans, voorkomen checks and balances de concentratie van macht in de handen van een paar individuen of groepen, zelfs gedurende langere perioden. Deze aanpak bevordert eerlijkheid, gelijkheid en inclusiviteit in besluitvormingsprocessen, en zorgt ervoor dat geen enkele entiteit ongecontroleerde invloed kan uitoefenen op de zaken van de organisatie.

Checks and balances stellen ook mechanismen in voor toezicht en verantwoording, waardoor onafhankelijke beoordeling en controle van organisatorische activiteiten mogelijk wordt om machtsmisbruik, belangenconflicten en onethisch gedrag te voorkomen. Deze principes zijn nauw verweven met andere dimensies van goed bestuur, wat hun brede relevantie in verschillende bestuurspraktijken weerspiegelt.

In praktische zin worden checks and balances geïmplementeerd via institutionele structuren en processen zoals de verdeling van bevoegdheden, scheiding van taken en onafhankelijke toezichthoudende instanties. Sportorganisaties hebben bijvoorbeeld doorgaans bestuursorganen of raden van bestuur die verantwoordelijk zijn voor het bepalen van de strategische richting en het nemen van belangrijke beslissingen, terwijl commissies of werkgroepen toezicht houden op specifieke operationele gebieden. Onafhankelijke auditcommissies, ethische commissies of ombudsmannen kunnen het toezicht en de verantwoordingsplicht verder versterken door organisatorische praktijken te beoordelen, klachten te onderzoeken en naleving van ethische normen en voorschriften te waarborgen. Gezamenlijk creëren deze elementen een systeem van verantwoordingsplicht en transparantie dat goed bestuur, integriteit en vertrouwen binnen sportorganisaties hoog houdt, wat uiteindelijk hun effectiviteit en geloofwaardigheid in de ogen van belanghebbenden en het publiek vergroot.

Het belang van goed bestuur, inclusief de implementatie van checks and balances, wordt benadrukt in verschillende belangrijke documenten. Het Witboek Sport van de Europese Commissie benadrukt de noodzaak om principes van goed bestuur aan te nemen om effectief en duurzaam beheer van sport te garanderen. Op dezelfde manier bieden het Europees Sporthandvest en de Code voor Sportethiek van de Raad van Europa richtlijnen voor goed bestuur in de sport, waarbij de invoering van checks and balances wordt aanbevolen als onderdeel van een uitgebreid bestuurskader. Initiatieven zoals het International Partnership against Corruption in Sport (IPACS) benadrukken verder de waarde van ethisch gedrag en goed bestuur. Door de invoering van een gepubliceerde Code voor Ethiek en effectieve bestuursstructuren te bevorderen, dragen dergelijke initiatieven bij aan het creëren van een omgeving die bevorderlijk is voor de implementatie van robuuste checks and balances binnen sportorganisaties.

2. Ideaal scenario

Checks and balances zijn nauwkeurig ontworpen om transparantie, verantwoording en integriteit in het bestuur van de organisatie te waarborgen. De statuten van de organisatie schetsen duidelijk de bestuursstructuren, waarbij de rollen en verantwoordelijkheden van bestuursorganen, commissies en uitvoerende leiders worden afgebakend om een evenwichtige verdeling van de beslissingsbevoegdheid te waarborgen. Deze rollen zijn onderhevig aan periodieke vernieuwing om de concentratie van macht te voorkomen, en transparante besluitvormingsprocessen betrekken belanghebbenden via overleg en debat, wat inclusiviteit en responsiviteit op de behoeften van belanghebbenden bevordert. Daarnaast zijn beroepsmechanismen geïntegreerd om belanghebbenden mogelijkheden te bieden om beslissingen aan te vechten.

Onafhankelijke toezichhoudende instanties, zoals auditcomités en ethische commissies, spelen een cruciale rol bij het handhaven van onpartijdige controle en verantwoording, door organisatorische activiteiten te monitoren om naleving van ethische normen en regelgeving te waarborgen. Deze instanties worden ondersteund door robuuste verantwoordingsmechanismen, beleid inzake belangenconflicten en klokkenluidersbescherming, die allemaal ethisch gedrag versterken en wangedrag of corruptie voorkomen.

Om het bestuur verder te verbeteren, geeft de organisatie prioriteit aan continue verbetering door middel van regelmatige beoordelingen en evaluaties, waardoor het kan leren van eerdere ervaringen en best practices kan opnemen in zijn raamwerk. Deze toewijding aan verbetering, gekoppeld aan de fundamentele principes van checks and balances, helpt sportbestuursorganen geloofwaardigheid en betrouwbaarheid op te bouwen en tegelijkertijd een cultuur van integriteit en uitmuntendheid binnen de sportindustrie te bevorderen.

Specifieke maatregelen en instrumenten worden geïntegreerd om effectieve checks and balances te garanderen. Een ethische commissie met onafhankelijke vertegenwoordiging houdt toezicht op ethische normen, terwijl een onafhankelijke auditcommissie financiële zaken onderzoekt. Een compliance- of integriteitsfunctionaris kan deze commissies ondersteunen en ervoor zorgen dat controlemechanismen en externe financiële audits, inclusief anti-corruptiemaatregelen, strikt worden gehandhaafd om wangedrag te voorkomen.

Regelmatige risicobeoordelingen, waaronder die met betrekking tot corruptie, worden uitgevoerd om proactief potentiële bedreigingen voor de integriteit van de organisatie te identificeren en te beperken. Naleving van het mededingingsrecht en de antitrustwetgeving wordt strikt nageleefd bij de geschiktheid van atleten en de sancties voor evenementen, en openbare aanbestedingen voor grote contracten zorgen voor transparantie en verantwoording in aanbestedingsprocessen. Beslissingen kunnen worden aangevochten via interne beroepsmechanismen, met een laatste beroep op een onafhankelijk orgaan om het recht op een eerlijk proces te waarborgen. Due diligence en effectief risicomanagement worden toegepast in alle aspecten van de toewijzing en het beheer van evenementen, waarbij toekenningsprocessen zich houden aan open en transparante procedures.

3. Risico's

- Personen of groepen binnen de organisatie kunnen ongecontroleerde autoriteit uitoefenen, wat kan leiden tot machtsmisbruik, favoritisme of corruptie.
- Het ontbreken van een toezichtsmechanisme maakt het lastig om besluitvormers verantwoordelijk te houden voor hun daden. Wangedrag, onethisch gedrag en financiële onregelmatigheden kunnen hierdoor onopgemerkt blijven.
- Er is een groter risico op wanbeheer of misbruik van organisatorische middelen, waaronder fondsen, faciliteiten en personeel, wat kan leiden tot financiële instabiliteit of operationele inefficiënties.
- Als er geen controlemechanismen worden geïmplementeerd, kan dat het vertrouwen onder belanghebbenden, waaronder leden, sponsors en het publiek, ondermijnen. Dit kan schadelijk zijn voor de reputatie en geloofwaardigheid van de organisatie.
- Het ontbreken van transparante besluitvormingsprocessen en mechanismen voor het oplossen van geschillen kan leiden tot interne conflicten, machtsstrijd of bestuurscrises. Dit kan de organisatie destabiliseren en haar vermogen om haar missie te vervullen belemmeren.
- Zonder mechanismen voor zinvolle betrokkenheid en participatie van belanghebbenden kan het voor de organisatie lastig zijn om leden, vrijwilligers en andere belanghebbenden te betrekken bij besluitvormingsprocessen, wat kan leiden tot desinteresse.
- Het ontbreken van checks and balances verhindert dat een organisatie zwakke punten, inefficiënties of verbeterpunten identificeert en aanpakt. Dit belemmert het vermogen van de organisatie om zich aan te passen, te innoveren en te evolueren.

4. Instrumenten en sleutelementen

<i>Instrumenten</i>	<i>Belangrijkste elementen</i>
Bestuursstructuren, organigram, transparant besluitvormingsproces	<ul style="list-style-type: none"> • Scheiding van bevoegdheden tussen verschillende takken of organen. • Duidelijke bestuursstructuur met raden van bestuur, commissies en leidinggevende functies met vastgelegde rollen, verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden. • Overleg, debat en verantwoording zorgen ervoor dat belanghebbenden inzicht krijgen in de manier waarop beslissingen worden genomen.
Onafhankelijke toezichthoudende instanties	<ul style="list-style-type: none"> • Bijvoorbeeld: Auditcommissie, Ethische commissie, ombudsman, integriteits-/compliancefunctionaris • Toezicht houden op de activiteiten van de organisatie, beslissingen beoordelen en zorgen voor naleving van ethische normen en voorschriften.
Verantwoordingsmechanismen	<ul style="list-style-type: none"> • Kan bestaan uit prestatie-evaluatie, jaarverslag en onafhankelijke audit. • Besluitvormers verantwoordelijk houden en transparantie waarborgen.

<p>Beleid inzake belangenconflicten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificeer, openbaar en beheer belangenconflicten tussen bestuursleden, leidinggevenden en andere belanghebbenden. • Leden van een besluitvormend orgaan moeten onafhankelijk zijn in hun beslissingen. Leden die te maken hebben met een daadwerkelijk of vermeend belangenconflict, moeten daarom worden uitgesloten van het besluitvormingsproces.
<p>Bescherming van klokkenluiders</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mechanismen voor klokkenluiders om wangedrag, corruptie of ethische schendingen vertrouwelijk en zonder angst voor represailles te melden

5. Voorbeelden van goede praktijken

Voorbeeld “Klokkenluidersbescherming”

Organisatie: World Skate

Beschrijving: Het klokkenluidersbeleid van World Skate is erop gericht een transparante en ethische omgeving in de sport te creëren door personen toe te staan om vertrouwelijk vermoedelijk wangedrag en dopingovertredingen te melden. Het beleid definieert informanten als degenen die informatie verstrekken en klokkenluiders als informanten die extra bescherming krijgen na het ondertekenen van een overeenkomst. Openbaarmakingen kunnen anoniem worden gedaan aan de DELA-afdeling via e-mail en er is advies beschikbaar voordat een formeel rapport wordt ingediend. Klokkenluiders worden verzekerd van vertrouwelijkheid en bescherming tegen vergelding, hoewel World Skate geen fysieke bescherming kan bieden, maar zal helpen bij het inschakelen van relevante autoriteiten indien nodig. Rechten en verantwoordelijkheden omvatten het handhaven van vertrouwelijkheid, het naleven van overeenkomsten en het ontvangen van updates over onderzoeken. Sancties voor bevestigd wangedrag kunnen diskwalificatie en boetes omvatten, terwijl valse openbaarmakingen kunnen leiden tot juridische stappen en beëindiging van klokkenluidersovereenkomsten. World Skate zorgt ervoor dat alle gegevens worden behandeld in overeenstemming met de privacywetgeving en zorgen kunnen rechtstreeks met de organisatie worden besproken.

Verdere informatie: [World Skate Whistle b lager beleid & Procedure voor het melden van wangedrag](#)

Voorbeeld “Klokkenluidersbescherming”

Organisatie: World Aquatics

Beschrijving: Het World Aquatics Whistleblower System verwerkt klachten met betrekking tot integriteitsschendingen en doping via de Aquatics Integrity Unit (AIU). Bij integriteitsschendingen beoordeelt de Chief Ethics and Compliance Officer (CECO) klachten, mogelijk met betrekking tot een onderzoeksinstantie, en beoordeelt bewijs voordat de beschuldigde wordt aangeklaagd en schikkingen worden voorgesteld, die kunnen worden bekrachtigd door de Adjudicatory Body of kunnen worden doorverwezen voor een beslissing. Als beslissingen worden aangevochten, beslist de CAS Appeals Division. Bij dopingovertredingen verwijst de CECO zaken door naar het International Testing Agency (ITA), dat personen op de hoogte stelt van mogelijke Anti-Doping Rule Violations (ADRV's), uitleg beoordeelt en

schikkingen voorstelt, waarbij onopgeloste zaken worden doorverwezen naar de CAS Anti-Doping Division. Zowel de uitkomsten van integriteits- als dopingzaken, inclusief beroepen, worden gepubliceerd om transparantie te garanderen. Dit systeem handhaaft de integriteit en eerlijkheid van watersporten door grondige onderzoeken en mogelijkheden voor verdediging te garanderen .

Meer informatie: [World Aquatics Whist leblower-systeem](#)

Voorbeeld “klokkenluidersregeling”

Organisatie: Fédération International de Basketball (FIBA)

Beschrijving: Via het klokkenluidersregeling van de FIBA kunnen personen inbreuken op de integriteit melden, waaronder dopingschendingen, manipulatie van wedstrijden, schending van de integriteitsregels en intimidatie of misbruik. Dit kan via de integriteits- en nalevingslijn van het Internationaal Olympisch Comité of het Speak Up-platform van de WADA. Zo wordt de FIBA rechtstreeks op de hoogte gebracht en blijft de integriteit van het basketbal gewaarborgd via deze gevestigde internationale kanalen.

Meer informatie: [FIBA klokkenluidersregeling](#)

Voorbeeld “Ethische Commissie”

Organisatie: Internationale Gewichtheffederatie (IWF)

Beschrijving: De Ethics and Disciplinary Commission is verantwoordelijk voor het toezicht op ethisch gedrag en disciplinaire maatregelen binnen de organisatie. De commissie zorgt ervoor dat leden zich houden aan vastgestelde regels en voorschriften, en pakt overtredingen aan via formele beslissingen. Deze beslissingen worden openbaar gemaakt om transparantie en verantwoording te behouden.

Verdere informatie : [IWF Ethiek en Disciplinaire Commissie](#)

Voorbeeld “Ethische Commissie”

Organisatie: Internationale Tennis Federatie (ITF)

Beschrijving: De ITF Ethics Commission werd in 2019 opgericht om de toewijding van de International Tennis Federation aan integriteit, bestuur en transparantie te handhaven. De commissie is verantwoordelijk voor het definiëren, beoordelen en handhaven van het raamwerk van ethische principes zoals uiteengezet in de ITF Code of Ethics. De commissieleden worden benoemd voor een termijn van vier jaar en worden gekozen uit externe belanghebbenden bij tennis om onafhankelijkheid te garanderen. De Code of Ethics is van toepassing op belangrijke ITF-functionarissen en verkiezingskandidaten en is beschikbaar in meerdere talen. De commissie biedt middelen, verklaringen en beslissingen over ethische kwesties, om transparantie en verantwoording te garanderen. Het kiespanel, bestaande uit Sandra Osborne, David Howman en Urvasi Naidoo, houdt toezicht op de eerlijkheid en integriteit van de ITF-presidents- en bestuursverkiezingen die elke vier jaar worden gehouden. Bezorgdheden of klachten kunnen per e-mail aan de commissie worden gericht.

Meer informatie: [ITF Ethics Committee](#)

Voorbeeld "Integriteitseenheid"

Organisatie : World Aquatics

Beschrijving: De Aquatics Integrity Unit (AIU) is een onafhankelijk orgaan binnen World Aquatics dat zich richt op het handhaven van de integriteit van watersporten. Het richt zich op ethische schendingen, intimidatie, misbruik, weddenschappen, manipulatie van resultaten en antidoping (in samenwerking met het International Testing Agency). De AIU wordt gecontroleerd door een Supervisory Council bestaande uit een voorzitter, vicevoorzitter en vijf onafhankelijke leden, waaronder twee atleten. Het omvat een Adjudicatory Body, Chief Ethics & Compliance Officer, Anti-Doping Advisory Panel en Investigatory Body, elk met aangewezen leiders en onafhankelijke leden. De primaire functies van de AIU zijn het onderzoeken en berechten van overtredingen, het voorkomen van toekomstig wangedrag door middel van educatie en beleidsontwikkeling, en het waarborgen van naleving van de World Anti-Doping Code en World Aquatics Rules. Door integriteitsgerelateerde zaken onafhankelijk en deskundig af te handelen, bevordert de AIU vertrouwen en zekerheid onder alle belanghebbenden in de watersport. Deze structuur zorgt voor een eerlijke en ethische omgeving voor atleten, coaches, officials en fans.

Verdere informatie: [Aquatics Integrity Unit](#)

Voorbeeld "Interne controles"

Organisatie : Fédération Internationale de Volleyball (FIVB)

Beschrijving: De FIVB reguleert wereldwijde volleybalactiviteiten via haar Congres en Raad van Bestuur, met als hoogste juridische document de FIVB-grondwet. Interne controle van financiële processen binnen de FIVB benadrukt een nalevingssysteem, documentbehoud en informatiebeveiliging, afgestemd op de omvang en het belang van de organisatie. Auditcomités worden aanbevolen voor grotere entiteiten. De FIVB-gedragscode, die sinds april 2022 van kracht is, vormt de basis voor deze interne controles. De Raad van Bestuur werkt regelmatig verschillende voorschriften bij, waaronder financiële, disciplinaire, ethische, medische en antidopingvoorschriften en homologatievoorschriften, om effectief toezicht en integriteit in de activiteiten van de organisatie te garanderen.

Verdere informatie : [Interne controles van de FIVB](#)

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"> Definieer de rollen en verantwoordelijkheden van bestuurs- en toezichhoudende /adviserende organen duidelijk 	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkel en onderhoud onafhankelijke interne controlesystemen voor belangrijke financiële 	<ul style="list-style-type: none"> Implementeer speciale audit- en compliancefuncties om te zorgen voor een adequate afhandeling van regelgevingsrisico's en voor het 	<ul style="list-style-type: none"> Stel een audit- en compliancecommissie in met een duidelijk omschreven samenstelling, benoemingsprocedure en reikwijdte

<p>in de statuten en zorg voor een duidelijke scheiding van rechten en plichten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voer een periodieke verlengingsprocedure in voor gekozen en benoemde functionarissen, waarbij termijnlimieten worden vastgesteld die maximaal drie termijnen van vier jaar toestaan, om onnodige centralisatie van bevoegdheden te voorkomen. • Baseer beslissingen op en respecteer de beginselen van een eerlijk proces, waaronder het recht om gehoord te worden en het recht om in beroep te gaan. • Ontwikkel en handhaaf procedureregels voor de behandeling van mogelijke overtredingen, maatregelen/sanc ties en de beroepsprocedure . Publiceer op passende wijze 	<p>processen en activiteiten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wijs binnen de administratie speciaal personeel aan dat zich bezighoudt met audit- en compliance-zaken. • Vermeld in de statuten de rechterlijke en andere onafhankelijke organen (bijvoorbeeld de kiescommissie). • Leg de verantwoordelijkheden, samenstelling, benoemingsregels en vereiste kwalificaties voor deze organen vast in de statuten en/of reglementen. • Zorg ervoor dat leden van rechterlijke en onafhankelijke instanties geen lid zijn van een andere instantie of van het bestuur van de vereniging. • Ontwikkel en implementeer interne beroepsmechanism en (bijvoorbeeld een beroepscommissie) om het mogelijk te maken om 	<p>monitoren en evalueren van de interne controleomgeving.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zorg ervoor dat geschillen van nationale omvang met betrekking tot de toepassing van de statuten, reglementen, richtlijnen en besluiten van de organisatie worden voorgelegd aan een onafhankelijk, onpartijdig arbitragehof nadat alle interne kanalen zijn uitgeput, tenzij dit verboden is op grond van de nationale wetgeving. • Geschillen van internationale omvang die verband houden met de statuten, reglementen, richtlijnen of beslissingen van de Internationale Federatie en de Europese Federatie kunnen in laatste instantie rechtstreeks worden voorgelegd aan het Hof van Arbitrage voor de Sport (CAS), zoals bepaald in de statuten van beide federaties. 	<p>van verantwoordelijkheden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zorg ervoor dat de leden van de audit- en compliancecommissie voldoen aan specifieke selectiecriteria, waaronder het melden van eventuele belangenconflicten. • Zorg ervoor dat de geschiktheidscontroles worden uitgevoerd door een onafhankelijke instantie (bijvoorbeeld een kiescommissie). • Leden van rechterlijke en andere onafhankelijke instanties mogen gedurende ten minste één jaar na afloop van hun mandaat geen zakelijke relatie met de organisatie aangaan. • Voer geschiktheidscontroles uit voor leden van gerechtelijke en andere onafhankelijke instanties om ervoor te zorgen dat zij voldoen aan de criteria,
---	--	--	--

<p>details van sancties na afgeronde zaken, in overeenstemming met de relevante regelgeving.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor een beleid inzake belangenverstrengeling en publiceer dit. Alle leden van de organisatie moeten zich hier te allen tijde aan houden. • Implementeer en handhaaf richtlijnen en procedures voor het beheren van contracten en het ondertekenen van officiële documenten. • Zorg ervoor dat de Algemene Vergadering fungeert als het hoogste en wetgevende orgaan, positioneer het uitvoerend comité/de raad van bestuur als het strategische en toezichthoudende orgaan, handhaaf het bestuur als het operationele en administratieve orgaan onder de CEO/secretaris-generaal en zorg ervoor dat de 	<p>beslissingen aan te vechten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zorg ervoor dat iedere persoon of entiteit die door de beslissing van een sportorganisatie wordt getroffen, het recht heeft om in beroep te gaan bij het Hof van Arbitrage voor de Sport (CAS) nadat alle interne geschillenbeslechtingmechanismen zijn uitgeput. • Creëer een robuuste contractmanagementstrategie voordat u de aanbesteding publiceert. • Definieer en implementeer een uitgebreid raamwerk voor inkoopbeheer met meerdere niveaus van interne en externe controles, van contractondertekening tot contractafsluiting. • Vorm een Ethische Commissie met onafhankelijke leden, waaronder atletenvertegenwoordigers, die door de Algemene Vergadering zijn goedgekeurd. Geef de commissie 	<ul style="list-style-type: none"> • Nomineer en benoem leden van rechterlijke en andere onafhankelijke organen via een vooraf gedefinieerd en duidelijk selectieproces dat wordt uitgevoerd door het uitvoerend comité/de raad van bestuur en dat wordt bekrachtigd door het congres/de Algemene Vergadering. • Handhaaf de onafhankelijkheid van leden van rechterlijke en andere onafhankelijke instanties en zorg ervoor dat zij niet tot een andere organisatie behoren. 	<p>waaronder de openbaarmaking van belangenconflicten en relevante onafhankelijkheidscriteria (bijv. materiële/financiële en persoonlijke onafhankelijkheid, inclusief directe familie).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publiceer jaarlijks het rapport van de ethische commissie, selecteer de leden via een open wervingsprocedure en bied ondersteuning via een secretariaat.
---	---	---	---

<p>gerechtelijke instanties onafhankelijk opereren in hun gerechtelijke functies.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbied leden van het uitvoerend comité/de raad van bestuur, onafhankelijke organen en het bestuur om tegelijkertijd als afgevaardigden op te treden bij het congres/de Algemene Vergadering of als lid van enig ander orgaan. • Stel onafhankelijke organen in om toezicht te houden op de activiteiten van de organisatie en naleving van de regelgeving te waarborgen. Dit omvat onder meer de oprichting van een Ethische Commissie met onafhankelijke vertegenwoordiging van de bestuursorganen om ethische en integriteitsnormen te handhaven. Maak de samenstelling en de bevoegdheden van de Commissie openbaar. 	<p>adviserende, onderzoekende en disciplinaire functies met duidelijke procedureregels, robuuste integriteitswaarborgen en rapportageverplichtingen aan de Algemene Vergadering.</p>		
---	--	--	--



<ul style="list-style-type: none"> • Nomineer leden van deze organen via een helder selectieproces en op basis van een vooraf vastgesteld competentieprofiel door het dagelijks bestuur/de raad van bestuur en bekrachtig deze door het congres/de Algemene Vergadering. • Bescherm de administratie tegen onterechte invloed op operationele zaken en beslissingen. Zorg ervoor dat de dagelijkse werkzaamheden worden uitgevoerd onder leiding van de algemeen secretaris/CEO, terwijl er verantwoording wordt afgelegd aan het uitvoerend comité/bestuur voor strategische begeleiding en toezicht. • Wijs een persoon aan, bijvoorbeeld een compliance- of integriteitsfunctienaris, die 			
---	--	--	--



verantwoordelijk is voor de implementatie en monitoring van ethische principes en regels.			
--	--	--	--