

## Kop 4.2 Bestuurssamenstelling, democratisch proces en verkiezingen

### 1. Definitie

Democratie is een bestuursstelsel met alle in aanmerking komende leden van de organisatie. In de praktijk wordt dit bestuur doorgaans geïmplementeerd via een groep gekozen vertegenwoordigers (de Raad) die een mandaat ontvangen van de stemgerechtigde leden van de Algemene Vergadering. Verkiezingen zijn daarom een integraal onderdeel van een democratisch systeem.

Een democratische sportorganisatie moet ervoor zorgen dat alle actoren de mogelijkheid hebben om bij te dragen aan de activiteiten van de organisatie en deel te nemen aan de beleidsprocessen, met betrekking tot hun rol en hun status in de organisatie (lid/waarnemer/belanghebbende). Hoewel er verschillende democratische systemen bestaan, kunnen er verschillende minimumnormen worden bepaald, waaronder de noodzaak van vrije, regelmatige, transparante en eerlijke verkiezingen, evenals de noodzaak van duidelijk gedefinieerde rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende organen van de organisatie, evenals duidelijke regels over hoe belanghebbenden bij deze organen kunnen worden betrokken.

Het democratische proces is nauw verbonden met aspecten van: “Verantwoordelijkheden en duidelijkheid van de rol” (2.3) en “Besluitvormingsprocessen” (4.3)

### 2. Ideaal scenario

De organisatie heeft een duidelijke samenstelling en verantwoordelijkheden voor haar bestuur vastgesteld en gedefinieerd, inclusief gekozen bestuursleden en de mogelijkheid van benoemde of gecoöpteerde experts. De rollen, verantwoordelijkheden en competenties van alle bestuursleden zijn duidelijk gedefinieerd en beschreven. Bestuursleden worden gekozen door stemgerechtigde leden van de organisatie tijdens de algemene vergadering via een eerlijk en democratisch proces dat is beschreven in de statuten of de grondwet. Benoemde of gecoöpteerde experts worden gekozen via een open en transparant wervingsproces, zijn extern aan de organisatie en worden geselecteerd op basis van hun vaardigheden. Een benoemingscommissie kan deze processen ondersteunen als een onafhankelijk adviescomité voor de organisatie. Daarnaast is de regelmatige wisseling van bestuursleden voorzien, bijvoorbeeld door een beperking van zowel de lengte van een mandaat als de mogelijke verlenging van mandaten. Toegang voor nieuwe kandidaten wordt aangemoedigd en gefaciliteerd door inductie- en trainingsprogramma's.

### 3. Risico's

- Integriteitsproblemen (bijv. belangenconflicten, corruptie...).
- Benoemingen worden gebaseerd op persoonlijke belangen en niet op de belangen van de organisatie.
- Reputatieschade/negatief imago.
- Wanbeheer/inefficiëntie.
- Bestuur zonder strategische leiding/onbekwaam bestuur/ontbrekende vaardigheden binnen het bestuur.

- De macht is in handen van één persoon of een beperkt aantal personen.
- Nepverkiezingen.
- Democratisch tekort.
- Gebrek aan betrokkenheid van belanghebbenden leidt tot een gebrek aan steun onder de leden.
- Het onvermogen om nieuwe en geschikte kandidaten te vinden voor posities in het bestuur.
- Onzekerheid over verantwoordelijkheden wanneer er een probleem ontstaat.
- Bestuur vertegenwoordigt de leden niet/gebrek aan diversiteit.

#### 4. Instrumenten en sleutelementen

<i>Instrumenten</i>	<i>Belangrijkste elementen</i>
<b>Bestuursstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter of president met de nodige vaardigheden om het bestuur voor te zitten.</li> <li>• Samenstelling van het bestuur (gekozen versus benoemde bestuursleden) met een duidelijke beschrijving van de rollen, taken en bevoegdheden van de bestuursleden (zie Rolbeschrijving van bestuursleden onder “Duidelijkheid van rol”).</li> <li>• Duidelijkheid over de rol en verantwoordelijkheden van het bestuur ten opzichte van andere organen, zoals het management en de algemene vergadering.</li> <li>• Vaste en vooraf vastgestelde termijnen voor bestuursleden (duur van het mandaat en aantal mogelijke herverkiezingen).</li> <li>• Afspraken over beloning of vergoedingen.</li> <li>• Opvolgingsplanning om nieuwe kandidaten aan te moedigen, inclusief introductie- en trainingsprogramma's voor nieuwe bestuursleden.</li> <li>• Goedkeuring door de Algemene Vergadering.</li> <li>• Bevorderen van gelijkheid en diversiteit binnen het bestuur en representativiteit van de leden.</li> <li>• Waarborgen van democratische principes.</li> </ul>
<b>Benoemings-/nominatie-/verkiezingscommissie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onafhankelijke commissie die advies geeft aan het bestuur en/of de algemene vergadering.</li> <li>• Duidelijke omschrijving van de taken en verantwoordelijkheden van deze commissie (identificatie van benodigde vaardigheden, expertise, etc.).</li> <li>• Duidelijke regels over de samenstelling van deze commissie (met volledig respect voor onafhankelijkheid).</li> <li>• De commissie moet de Algemene Vergadering of het Bestuur in staat stellen een weloverwogen beslissing te nemen en de juiste kandidaat voor de functie te kiezen/selecteren. Het mag op geen enkele manier het democratische verkiezingsproces ondermijnen.</li> </ul>
<b>Verkiezingsproces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duidelijke procedures voor de nominatie van kandidaten.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdige communicatie van de kandidaten naar de stemgerechtigde leden (met belangrijke informatie zoals CV, eerdere mandaten binnen de organisatie en andere mandaten).</li> <li>• Eerlijke, duidelijke en democratische stemprocedure.</li> <li>• Betrokkenheid van volledige leden en beschrijving van kiesrechten voor elk lid.</li> <li>• Mogelijke ‘screening’ van kandidaten door de kiescommissie of ethische commissie vóór de verkiezingen.</li> <li>• Mogelijkheid om in beroep te gaan (bijvoorbeeld bij een ethische commissie) in geval van wangedrag.</li> <li>• Algemene beginselen die in de statuten van de organisatie moeten worden opgenomen.</li> <li>• Stimuleer gelijkheid en diversiteit bij de promotie van kandidaten die zich verkiesbaar stellen.</li> </ul>
--	--

## 5. Voorbeelden van goede praktijken

### Voorbeeld “Bestuursstrategie” en “Benoemingscommissie”

**Organisatie:** Nieuw-Zeelandse Rugby Association

**Beschrijving:** De nationale rugbyfederatie van Nieuw-Zeeland heeft een nieuwe bestuursstrategie geïmplementeerd, die een overgang omvat naar een structuur met drie gekozen bestuursleden, drie benoemde bestuursleden en drie genomineerde bestuursleden over een periode van drie jaar. Deze nieuwe samenstelling combineert gekozen, genomineerde en benoemde leden, waarbij genomineerde bestuursleden worden voorgedragen door provinciale vakbonden of de New Zealand Māori Rugby Board en vervolgens worden benoemd door het Appointments and Remuneration Committee, te beginnen met de eerste benoeming in april 2018. De strategie stelt duidelijke vertegenwoordigingsregels vast, zoals het verplicht stellen dat een van de genomineerde bestuurslidposities wordt bekleed door een vertegenwoordiger van Māori, die ook automatisch fungeert als de NZR-vertegenwoordiger in de New Zealand Māori Rugby Board.

Het Appointment and Remuneration Panel is verantwoordelijk voor het benoemen van bestuursleden en het aanbevelen van het maximale jaarlijkse bedrag aan beloning voor bestuursleden en functionarissen ter overweging door de jaarlijkse algemene vergadering. De statuten definiëren ook duidelijk de procedures van het comité, evenals de vorming en samenstelling ervan (zie 'Schema 6' van de statuten). Deze bepalingen omvatten ook de link met de andere organen binnen de organisatie, bijvoorbeeld wanneer er schriftelijke kennisgeving moet worden gedaan aan de Chief Executive Officer.

**Verdere informatie:**

[Nieuw-Zeelandse Rugby Board \(nzrugby.co.nz\)](http://nzrugby.co.nz)

[Nieuw-Zeelandse Rugby Grondwet \(nzrugby.co.nz\)](http://nzrugby.co.nz)

### Voorbeeld “Bestuursstrategie”, “Nominatiecommissie” en “Verkiezingsproces”

**Organisatie:** Nationaal Olympisch Comité van Australië (AOC)

**Beschrijving:** De samenstelling en de werking van het bestuur van het Australisch Olympisch Comité (AOC) zijn beschreven in de statuten. Het bestuur is een mix van benoemde, ambtshalve (IOC-leden) en gekozen leden. Een van de belangrijkste doelstellingen is om de verschillende belanghebbenden van het AOC te vertegenwoordigen, waaronder de atleten, IOC-leden of nationale federaties die het recht hebben om één persoon voor de verkiezing te nomineren. Daarnaast is het stemproces ook goed gedefinieerd in de statuten met een reeks praktische informatie over het verloop van de verkiezing, inclusief quorum, meerderheid en stelsysteem. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het bestuur zijn ook beschreven in de statuten, met name met betrekking tot de transparantie van de vergadering, vertrouwelijkheid van de discussie en ethisch gedrag van de leden. Naast de bepalingen in de statuten heeft het NOC ook een 'Cultuur-, Remuneratie- en Nominatiecommissie'. Een specifiek charter beschrijft de taken en verantwoordelijkheden van deze commissie. Deze commissie is onder andere verantwoordelijk voor opvolgingsplanning en cultuur (artikel 2 van het Charter). In dit verband wordt gesteld dat de commissie de opvolgingsplannen voor de president en de raad van bestuur, maar ook voor de CEO, het senior management en het personeel, beoordeelt en het bestuur van de organisatie hierover adviseert.

**Verdere informatie:**

[Bestuur | Australisch Olympisch Comité \(olympics.com.au\)](https://olympics.com.au)

[2019 AOC Cultuur Belonings- en Nominatiecommissie Charter.pdf \(olympics.com.au\)](#)

### Voorbeeld “Verkiezingsproces”

**Organisatie:** Internationale Volleybal Federatie (FIVB)

**Beschrijving:** De Internationale Volleybalfederatie (FIVB) heeft een zeer gedetailleerd proces voor haar interne verkiezingen vastgesteld. In het bijzonder bevat de FIVB-statuten de algemene regels die de verkiezing van de Raad van Bestuur, de voorzitter en de leden van de Raad van Bestuur die behoren tot een gender-in-minderheidsgroep, reguleren. Het is vermeldenswaard dat de statuten de datum van de verkiezingen (tijdens het jaar van de Olympische Zomerspelen), de duur van de termijnen en de personen die in aanmerking komen voor de functie, voorzien. Om de eerlijkheid van de stemming te garanderen, moeten kandidaturen 6 maanden van tevoren worden verzonden om te worden gevalideerd door een ethisch panel na een controle op naleving van alle vereisten en een integriteitscontrole en -onderzoek. Er zijn specifieke regels voor de functie van voorzitter. Er wordt ook gespecificeerd wat de follow-up is in het geval dat een kandidaat niet aan de vereisten voldoet of de integriteitscontrole niet doorstaat. Verder beschrijft het document ook het proces dat leidt tot de verkiezing van de Raad van Bestuur door de Algemene Vergaderingen van de verschillende Confederaties. Naast de statuten heeft de FIVB ook het 'Reglement van orde van het FIVB-congres' aangenomen waarin de verkiezingen plaatsvinden. Gekoppeld aan de statuten specificeert dit document de praktische organisatie van de verkiezingen, inclusief de volgorde van de verkiezingen tijdens de vergadering en de verkiezingsprocedure (aankondiging, verdeling van de stembiljetten, aantal stembiljetten, enz.). Het herinnert ook aan het verkiezingsstelsel: twee ronden, behalve als één kandidaat meer dan 50% van de stemmen krijgt in de eerste ronde.

Verdere informatie: [Statuten en Reglementen – 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"> <li>Overweeg tijdens een bestuursvergadering het profiel van kandidaten die deel zouden kunnen uitmaken van uw bestuur. Bespreek mogelijke rollen en verantwoordelijkheden voor uw bestuursleden.</li> <li>Stel basisregels vast om het lidmaatschap van het bestuur te reguleren, inclusief beperking van de duur van de bestuurstermijn.</li> <li>Stimuleer de organisatie van een functionele verkiezingsprocedure voor enkele van uw bestuursfuncties. Overweeg welke personen of organisaties stemgerechtigd zijn.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definieer specifieke rollen en verantwoordelijkheden voor een aantal bestuursleden, waaronder minimaal de voorzitter, de penningmeester en de secretaris-generaal.</li> <li>De regels voor het lidmaatschap van de Raad van Bestuur moeten worden verfijnd of aangenomen, met inbegrip van de duur van het mandaat en het maximale aantal termijnen van een bestuurslid.</li> <li>Bespreek mogelijke kandidaten voor bestuursfuncties wanneer het einde van het mandaat van bestuursleden nadert.</li> <li>Formele regels aannemen voor de verkiezing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definieer de specifieke rol en verantwoordelijkheid en van elk van de gekozen bestuursleden. Geef een duidelijke rolbeschrijving voor alle leden.</li> <li>Neem de beschrijving, taken en verantwoordelijkheid en van de belangrijkste bestuursfuncties, zoals voorzitter, penningmeester en secretaris-generaal, op in de statuten.</li> <li>Bespreek en neem de opvolgingsplanningsstrategie voor de president en de raad van bestuur aan, inclusief het aanmoedigen van nieuwe kandidaten en het detecteren van kandidaten met bepaalde vaardigheden en ervaring. Zorg voor een regelmatige wisseling van bestuursleden door het aantal en de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definieer of verfijn de specifieke rol en verantwoordelijkheid en van elk van de gekozen bestuursleden. Geef een duidelijke rolbeschrijving voor alle leden.</li> <li>Neem de omschrijving, taken en verantwoordelijkheid en van alle bestuursleden op in de statuten of het huishoudelijk reglement waarin de werkwijze van het bestuur is vastgelegd.</li> <li>Beoordeel regelmatig het functioneren van uw Board (bijv. skills audit) en definieer gebieden waarin expertise ontbreekt. Nomineer of coöpteer na de beoordeling relevante experts in de Board.</li> <li>Bespreek en neem de opvolgingsplanningsstrategie voor de president en de raad van bestuur aan,</li> </ul>

	<p>van bestuursleden. Zorg ervoor dat bestuursleden minimaal door een geselecteerde groep kiezers worden gekozen.</p>	<p>lengte van de termijnen te beperken.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De formele regels voor de verkiezing van bestuursleden aannemen of verfijnen, waarbij stemrecht wordt verleend aan alle in aanmerking komende leden. De praktische organisatie van de verkiezingsprocedures beschrijven, waarbij een eerlijk en democratisch proces wordt gewaarborgd. De mogelijkheid overwegen om een nominatiecommissie op te richten om dit proces te ondersteunen.</li> </ul>	<p>inclusief het aanmoedigen van nieuwe kandidaten en het detecteren van kandidaten met bepaalde vaardigheden en ervaring. Zorg voor een regelmatige wisseling van bestuursleden door het aantal en de lengte van de termijnen te beperken. Bied inductie- en trainingsprogramma's voor nieuwe bestuursleden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De regels voor kandidaten voor bestuursfuncties vaststellen of verfijnen, inclusief verklaringen over belangenconflicten en regels voor de nominatie van kandidaten door leden.</li> <li>Overweeg de mogelijkheid om een nominatiecommissie op te richten ter ondersteuning van het verkiezings- en benoemingsproces. Neem duidelijke procedures aan over de samenstelling, rol en verantwoordelijkheid en van deze commissie.</li> <li>Neem de formele regels voor de</li> </ul>
--	---	---	--



			<p>verkiezing van bestuursleden aan of verfijn ze, zodat alle in aanmerking komende leden tijdens de algemene vergadering stemrecht hebben. Neem deze regels op in de statuten van uw organisatie. Beschrijf de praktische organisatie van de verkiezingsprocedure, waarbij een eerlijk en democratisch proces wordt gewaarborgd. Zorg ervoor dat kiezers op de hoogte zijn van hun rechten en plichten. Evalueer deze procedures regelmatig.</p>
--	--	--	---