

## Kop 4.3 Besluitvormingsprocessen

### 1. Definitie

Het besluitvormingsproces verwijst naar de verschillende stappen van het proces van het voorbereiden, nemen, implementeren en monitoren van politieke en strategische beslissingen door een organisatie. Dit begrip omvat organisatorische aspecten zoals de verdeling van taken tussen de verschillende entiteiten van de organisatie en een duidelijke definitie van verantwoordelijkheden voor alle actoren die betrokken zijn bij het besluitvormingsproces.

Daarnaast maken praktische aspecten, waaronder de kanalen waarlangs lidorganisaties worden geraadpleegd en hun standpunten en meningen kunnen uiten, ook deel uit van het proces. In dit opzicht is een geavanceerd besluitvormingssysteem gebaseerd op de scheiding van bevoegdheden tussen organen die verantwoordelijk zijn voor het voorbereiden van de beslissingen, degenen die de strategische beslissingen nemen, degenen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de beslissingen en degenen die de uitvoering controleren en beoordelen.

### 2. Ideaal scenario

De organisatie heeft een duidelijk en uitgebreid besluitvormingsproces geïnstalleerd dat de verschillende stappen omvat van de voorbereiding van het besluit, via het daadwerkelijke besluit tot de implementatie, rapportage en monitoring van de implementatie. In dit opzicht is het besluitvormingsproces voorspelbaar omdat het duidelijk is gedefinieerd in de statuten van de organisatie en omdat het duidelijk de rol en verantwoordelijkheden definieert van alle betrokken actoren in alle fasen van het proces.

Het besluitvormingsproces voorziet in een nauwe samenwerking tussen de verschillende entiteiten van de organisatie die betrokken zijn bij de voorbereiding van de beslissingen (bijv. adviescommissies), bij de besluitvorming zelf (bijv. Raad van Bestuur of de Algemene Vergadering), bij de uitvoering van de beslissing door het management (bijv. Raad van Bestuur) en het toezicht op de beslissingen. De juiste mechanismen voor verantwoording en scheiding der machten zorgen echter voor een evenwichtige relatie tussen de entiteiten, maken een eerlijke vertegenwoordiging van belanghebbenden mogelijk en voorkomen een te grote dominantie van de Raad. Om het technische werk van de Raad en het personeel te ondersteunen, zijn er commissies opgericht om relevante onderwerpen voor de organisatie te behandelen. In dit opzicht heeft elke commissie een duidelijk gedefinieerde taak, doel, competentie en verantwoordelijkheden om ervoor te zorgen dat zij de nodige input en expertise aan de Raad leveren in overeenstemming met de gedelegeerde taak door de Raad.

### 3. Risico's

- Beslissingsmacht geconcentreerd bij een klein aantal personen.
- Onevenwichtig besluitvormingsproces en gebrek aan representativiteit van de belangen van de leden.
- Onvermogen om strategieën/beslissingen te implementeren.

- Democratisch tekort.
- Gebrek aan expertise en beslissingen die gebaseerd zijn op geluk en goede wil in plaats van op geïnformeerde besluitvorming.
- Gebrek aan eigenaarschap bij leden en ledenorganisaties.
- Gebrek aan steun voor lid-organisaties.
- Moeilijkheden of het onvermogen om beslissingen te nemen vanwege het ontbreken van informatie over de inhoud en de gevolgen.
- Stakeholders en het managementteam onderschrijven de strategie van de organisatie niet.

#### 4. Instrumenten en sleutelementen

<i>Instrumenten</i>	<i>Belangrijkste elementen</i>
<b>Oprichting van commissies/commissies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In overeenstemming met de omvang en de specifieke taken van de organisatie (bijv. NOC → selectiecommissie Olympische Spelen).</li> <li>• Voor elke commissie: een duidelijke omschrijving van de rol, taken, verantwoordelijkheden en samenstelling (ter ondersteuning van het bestuur – elke commissie moet een specifiek doel hebben).</li> <li>• Duidelijke omschrijving van de vereiste competenties van de leden.</li> <li>• Duidelijke beschrijving van de soorten commissies (bijvoorbeeld verschillen tussen vaste en ad-hoccommissies) en de mogelijkheden voor het bestuur om commissies op te richten die aansluiten bij specifieke behoeften.</li> <li>• Besluitvormings- en rapportageregelingen richting het bestuur en andere entiteiten van de organisatie (bijv. de Algemene Vergadering).</li> <li>• Mogelijkheid om externe deskundigen in te schakelen.</li> <li>• Belangrijkste bepalingen die in de statuten moeten worden opgenomen.</li> <li>• Zie ook: Routekaart 4.2 over nominatie-/verkiezingscommissies als specifiek type commissie.</li> <li>• Zie ook: Roadmap 4.4 over atletencommissies als specifiek type commissie.</li> </ul>
<b>Besluitvormingsproces/procedures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duidelijkheid over rol, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.</li> <li>• Koppeling met adviesorganen (bijv. commissies).</li> <li>• Duidelijke afspraken over het betrekken en raadplegen van leden van de organisatie bij relevante kwesties.</li> <li>• Voorspelbaarheid van het proces.</li> <li>• Principes van checks and balances.</li> <li>• Procedures om belangenconflicten te voorkomen.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gedeelde verantwoordelijkheid voor belangrijke beslissingen.</li> <li>• Betrokkenheid van leden bij het proces.</li> <li>• Communicatie en beschikbaarheid van documenten (geïnformeerde besluitvorming).</li> <li>• Gekoppeld aan visie, missie en strategische doelstellingen.</li> <li>• In overeenstemming met het Financieel Plan.</li> <li>• Rapportageregelingen voor de beslissingen aan alle aangesloten organisaties en het publiek (indien van toepassing).</li> <li>• Regelingen voor de betrokkenheid van externe deskundigen.</li> <li>• Opvolging van beslissingen (implementatie, monitoring en evaluatie).</li> </ul>
--	---

## 5. Voorbeelden van goede praktijken

### Voorbeeld "Besluitvormingsproces/procedures"

**Organisatie:** Australian Sports Commission – overheidsorgaan

**Beschrijving:** De Australian Sports Commission biedt algemene "Sport Governance Principles" die bedoeld zijn om bestuursleden, CEO's en managers van sportorganisaties te helpen bij het ontwikkelen en bieden van de mechanismen waarmee een entiteit een ethische cultuur kan creëren en behouden door middel van een toegewijde zelfregulerende aanpak; en biedt leden en belanghebbenden benchmarks om de prestaties van de entiteit te meten. Elk principe bevat verschillende subprincipes met "commentaar en begeleiding" als aanvullende documentatie. Wat betreft besluitvormingsprocessen, richten deze principes zich voornamelijk op de rol van het bestuur. De verschillende principes bestrijken verschillende aspecten van besluitvorming, waaronder: de verdeling van rollen en bevoegdheden, het proces van het bestuur, bestuursystemen, bestuursrapport en -prestaties, relaties met belanghebbenden en rapportage, en ten slotte ethische en verantwoorde besluitvorming. Daarnaast helpt een online cursus "The Start Line - Sport Governance Foundations" bestuursleden bij het begrijpen van hun taken en verantwoordelijkheden.

**Meer informatie:** [Sportbestuur en organisatorische verbetering | Australian Sports Commission \(sportaus.gov.au\)](https://sportaus.gov.au)

### Voorbeeld "Besluitvormingsproces/procedures"

**Organisatie:** Internationaal Olympisch Comité (IOC)

**Beschrijving:** Het IOC heeft een goed gedefinieerde structuur voor zijn besluitvormingsprocessen binnen zijn Olympisch Handvest vastgesteld, waarmee een duidelijke scheiding van taken tussen zijn verschillende entiteiten wordt gewaarborgd. De IOC-sessie is verantwoordelijk voor het vaststellen van de kernprincipes die de strategieën en acties van de organisatie sturen. De Executive Board houdt toezicht op de totstandkoming, implementatie en monitoring van alle strategische beslissingen, regelgevingen en acties, inclusief codes, uitspraken en richtlijnen, waarbij Bye-law 19 het besluitvormingsproces binnen de

raad beschrijft, zoals quorum- en stemprocedures. De administratie, geleid door de directeur-generaal en ondersteund door sectorspecifieke directeuren, bereidt de beslissingen van de sessie, Executive Board en commissies voor, implementeert deze en volgt deze op. Adviescommissies, opgericht ter ondersteuning van deze entiteiten, hebben specifieke taakomschrijvingen en bevoegdheden zoals uiteengezet in Byelaw 21, en omvatten belangrijke groepen zoals de Athletes' Commission, Ethics Commission en anderen. Het besluitvormingsproces van het IOC omvat deelname van IOC-leden en andere belanghebbenden, zoals internationale federaties en nationale Olympische comités. Zij kunnen voorstellen indienen en worden aangemoedigd om vertegenwoordigers voor te dragen voor de commissies. Zij spelen een cruciale rol bij de uitvoering van IOC-besluiten.

**Verdere informatie:**

[Olympische documenten - Atleten, Olympische Spelen, IOC en meer \(olympics.com\)](https://olympics.com)

[De Organisatie \(olympics.com\)](https://olympics.com)

**Voorbeeld “ Besluitvormingsproces/procedures” en “Oprichting van commissies”**

**Organisatie:** Zwitsers Olympisch

**Beschrijving:** De besluitvormingsprocedures en de structuur van het Zwitsers Olympisch Comité zijn duidelijk vastgelegd in de statuten, met de Algemene Vergadering, bekend als het "Parlement du Sport", bovenaan. Deze vergadering bestaat uit vertegenwoordigers van aangesloten federaties, IOC-leden en vertegenwoordigers van atleten, en is verantwoordelijk voor het aannemen van de algemene strategie en het actieplan van het comité, evenals het toezicht op de uitvoering ervan door het goedkeuren van jaarverslagen en plannen die door het Uitvoerend Comité worden ingediend. Het Uitvoerend Comité speelt een centrale rol in het besluitvormingsproces, bereidt beslissingen voor de Algemene Vergadering voor en zorgt ervoor dat deze worden uitgevoerd door de administratie en het management. Het bestaat uit vertegenwoordigers van aangesloten federaties, de nationale overheid en niet-Olympische federaties, en is ook belast met het oprichten van werkgroepen en adviescommissies om te helpen bij de voorbereiding van beslissingen. Deze bepalingen worden verder uitgewerkt in de interne voorschriften van het Nationaal Olympisch Comité (NOC).

**Nadere informatie:** [Swiss Olympic - Strategie, Leitbild und Statuten](#)

**Voorbeeld “Oprichting van commissies”**

**Organisatie:** Europese Volleybalbond (CEV)

**Omschrijving:** De CEV heeft een dubbel systeem van adviserende commissies en werkgroepen opgezet, die beide direct onder het gezag van de Raad van Bestuur opereren. De algemene regels van de CEV beschrijven de oprichting, samenstelling en verantwoordelijkheden van deze entiteiten. Er zijn ten minste zeven commissies gemandateerd, die gebieden bestrijken zoals sportorganisatie, financiën, medische zaken, beachvolleybal, bekerafzetting, juridische zaken en scheidsrechters, die elk rapporteren aan de Raad van Bestuur en de Algemene Vergadering met een vereiste van ten minste één vergadering per jaar. Daarnaast kan de Raad van Bestuur werkgroepen opzetten voor specifieke doeleinden en duur, waarbij een bestuurslid als voorzitter wordt benoemd en minimaal zeven vergaderdagen per jaar worden

gegarandeerd; deze groepen rapporteren uitsluitend aan de Raad van Bestuur. Elke commissie moet notulen en rapporten leveren voor de Raad van Bestuur en de Algemene Vergadering. Om de coördinatie te verbeteren, worden de voorzitters van zowel commissies als werkgroepen uitgenodigd voor bestuursvergaderingen.

**Verdere informatie:** [Documenten | InsideCEV](#); [leg\\_cev\\_2023\\_disciplinaire-reglementen\\_2023\\_gecorrigeerd.pdf](#)

#### Voorbeeld “Oprichting van commissies”

**Organisatie:** Internationale Ski Federatie (FIS)

**Beschrijving:** De International Ski Federation (FIS) heeft een uitgebreid systeem van deskundige adviesorganen opgezet om het werk van de FIS Council te ondersteunen, aanbevelingen te doen en te assisteren bij technische zaken. Dit systeem omvat verschillende soorten organen:

- Commissies die brede onderwerpen behandelen, zoals ethiek, medische kwesties en juridische zaken. Er zijn onder andere een atletencommissie en sportspecifieke commissies;
- Subcommissies, die zich richten op technische of gespecialiseerde aspecten van de verschillende sporten onder FIS; en
- Werkgroepen, die worden opgericht om ad-hockwesties aan te pakken.

De rollen en functies van deze organen worden gedetailleerd beschreven in de "FIS Rules and Terms of Reference for Committees", beschikbaar op de FIS-website. Dit document is verdeeld in drie secties: een met de statuten die deze organen besturen, een "gezamenlijke verordening voor alle commissies" met algemene richtlijnen en specifieke "Terms of Reference and Tasks" voor elke commissie, subcommissie en werkgroep. Deze regels hebben betrekking op de oprichting, de procedures voor de benoeming van leden en de relatie met de FIS-raad, waarbij de gezamenlijke verordening specifiek bepaalt dat alle commissiebesluiten goedkeuring van de raad vereisen. Bovendien heeft elke instantie specifieke mandaten waarin het doel, de samenstelling en de operationele richtlijnen worden beschreven.

**Meer informatie:** [FIS | Algemeen Reglement \(fis-ski.com\)](#)

#### Voorbeeld “Oprichting van commissies” en “Besluitvormingsproces”

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

**Omschrijving:** De statuten van het Australisch Olympisch Comité voorzien in de oprichting van commissies en comités ter ondersteuning van het werk van het Uitvoerend Comité. De Grondwet vermeldt niet expliciet het type en het aantal commissies dat moet worden opgericht, maar legt de aanneming van een Handvest op om de oprichting, samenstelling en werking van elke potentiële commissie te reguleren. Met betrekking tot dit doel heeft de AOC momenteel besloten om drie commissies en zes comités op te richten:

- Atletencommissie
- Financiële Commissie

- Medische Commissie
- Audit- en risicocommissie
- Commissie Corporate Governance
- Commissie voor Beloningen en Nominaties Cultuur
- Inheemse Adviescommissie
- Betrokkenheidscomité van de Internationale Federatie
- Commissie voor Erfenis en Impact

Het Handvest van de Medische Commissie beschrijft bijvoorbeeld de ondersteunende rol die de Commissie moet spelen door de directie en teamdirecteuren van de AOC te adviseren over medische zaken. Daarnaast moet de voorzitter van de Commissie een jaarlijks verslag van de uitkomsten van vergaderingen presenteren aan de directie van de AOC en relevante teamdirecteuren. Taken en verantwoordelijkheden van leden van de commissie zijn ook duidelijk gedefinieerd, inclusief bepalingen over belangenconflicten. De Medische Commissie bestaat uit maximaal vier benoemde leden, ambtshalve leden en Olympische Chief Medical Officers.

**Meer informatie:** [Bestuur](#) | [Australisch Olympisch Comité \(olympics.com.au\)](#)

## 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>• Bespreek en som de specifieke gebieden op waarin interne structuren kunnen worden opgezet ter ondersteuning van het werk van het bestuur.</li> <li>• Zorg ervoor dat in elke bestuursvergadering de openstaande vragen van de vorige vergadering worden besproken en dat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepaal een aantal prioritaire gebieden waarin werkgroepen kunnen worden opgericht om het werk van de Board te ondersteunen. Stel de benodigde werkgroepen in die bestaan uit Board-leden en vertegenwoordigers van leden of lidorganisaties.</li> <li>• Neem in de notulen van elke bestuursvergadering een duidelijke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duidelijke regels en bepalingen vaststellen voor de oprichting van commissies, waaronder de verkiezing van een voorzitter en de vaststelling van de samenstelling en leden van de groep, ter ondersteuning van het werk van het bestuur.</li> <li>• Definieer duidelijk de rol en functies van de commissies met betrekking tot het besluitvormingspro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfijn uw statuten om de oprichting van commissies te reguleren en om de vaste commissies op belangrijke gebieden zoals Financiën, Atleten en Ethiek op te nemen.</li> <li>• Definieer de besluitvormingsprocedures van uw organisatie duidelijk binnen de statuten. Definieer welk orgaan verantwoordelijk is voor het voorbereiden, nemen, uitvoeren en monitoren van welke beslissingen.</li> </ul>

<p>een overzicht wordt gegeven van de follow-up van de beslissingen die tijdens de vorige vergadering zijn genomen.</p>	<p>lijst op als overzicht van de door het bestuur genomen beslissingen. Lijst deze beslissingen op volgens belang en timing van uitvoering.</p>	<p>ces. Definieer hun relatie met de Raad en de Algemene Vergadering.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoek mogelijke manieren om uw leden en ledenorganisaties bij het besluitvormingsproces te betrekken, bijvoorbeeld door vertegenwoordigers voor commissies te nomineren.</li> <li>• Stel een begrotingslijn in ter ondersteuning van de oprichting en het functioneren van de commissies.</li> <li>• Zorg voor een regelmatige update van alle recente bestuursbesluiten met betrekking tot de specifieke beleidsterreinen en vermeld of en hoe deze zijn geïmplementeerd.</li> <li>• Zorg ervoor dat het overzicht van de besluiten van het bestuur na elke vergadering wordt verspreid onder alle personeelsleden die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de besluiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definieer duidelijke regels en procedures voor elk comité, inclusief een definitie van taken en verantwoordelijkheden, leden, financiële aspecten en rapportage van activiteiten. Specificeer bovendien hun rol in het besluitvormingsproces door hun relatie met het bestuur en de algemene vergadering te definiëren.</li> <li>• Overweeg welke hoofdregelingen voor commissies daarnaast in de statuten moeten worden opgenomen.</li> <li>• Definieer duidelijke profielen of functiebeschrijvingen voor leden van elk comité (competenties) en verstrek deze profielen aan leden en lidorganisaties. Moedig lidorganisaties aan om kandidaten te nomineren in overeenstemming met deze profielen.</li> <li>• Bied organisatorische en financiële ondersteuning om het werk van de commissies te vergemakkelijken. Zorg ervoor dat de commissies regelmatig bijeenkomen. Zorg ervoor dat de leden toegang hebben tot alle</li> </ul>
---	---	--	--



			<p>relevante documenten van de organisatie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Houd er rekening mee dat het noodzakelijk is om externe deskundigen als lid van bepaalde commissies op te nemen wanneer bepaalde expertise ontbreekt en/of vereist is.</li> <li>• Actief het werk en de resultaten van de commissies promoten door hun rapporten beschikbaar te stellen aan de leden en door de commissies uit te nodigen om hun rapporten te presenteren op de vergadering van de Algemene Vergadering.</li> <li>• Geef een regelmatige update van alle recente bestuursbesluiten met betrekking tot de specifieke beleidsgebieden en vermeld wie of welke afdeling verantwoordelijk is voor de implementatie en wat de tijdlijn is voor de implementatie. Als het is geïmplementeerd en afgerond, vermeld dan hoe het is geïmplementeerd.</li> <li>• Voer een ex-postanalyse uit van alle genomen beslissingen en verstrek de Raad regelmatig een overzicht.</li> </ul>
--	--	--	--





			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg ervoor dat het overzicht van de besluiten van de Raad van Bestuur na elke vergadering wordt verspreid onder alle personeelsleden die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de besluiten, inclusief de Raad van Bestuur.</li> </ul>
--	--	--	---