ETHIEK: OOK IN JOUW SPORTORGANISATIE

managementvaardigheden voor een ethisch sportklimaat

TITEL
ETHIEK: OOK IN JOUW SPORTORGANISATIE
Managementvaardigheden voor een ethisch sportklimaat

AUTEURS
Universiteit Gent – Vakgroep Bewegings- en Sportwetenschappen,
team Sportmanagement:
Prof. Dr. Annick Willem, Jens De Rycke en Els De Waegeneer

IN SAMENWERKING MET
Internationaal Centrum Ethiek in de Sport ICES vzw:
Voorzitter Prof. Kristine De Martelaer en Lore Vandevivere

MET DANK AAN
De mensen uit het sportlandschap die erg nuttige en praktijkgerichte feedback gaven en zo deze brochure mee mogelijk hebben gemaakt!

EINDREDACTIE
Lore Vandevivere

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER
Kristine De Martelaer, voorzitter ICES vzw,
Waterkluiskaai 16, 9040 Sint-Amandsberg

www.ethicsandsport.be
info@ethicsandsport.be

ONTWERP EN OPMAAK
Bennie De Meulemeester, the 58th elephant
www.58elephants.be

fotografie (p19): Myriam Bonne

Copyright © 2013
Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden gereproduceerd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van ICES vzw.

UNIVERSITEIT GENT
ICES
Met steun van de Vlaamse overheid
cultuurjeugdsportmedia

VOORWOORD

Sport kan positieve effecten hebben op ons denken en doen. Sport kan leiden tot ontplooiing, ontwikkeling, aanvaarding, sociale cohesie, integratie… Toch brengt sportbeoefening ook risico's met zich mee. In de eerste plaats denken we dan aan fysieke blessures, maar ook op psychisch vlak kan de sporter nadeel ondervinden. Hoeveel positieve en leuke kanten er aan sport ook zijn, alle betrokkenen in de sport (sporters, scheidsrechters, trainers, ouders, supporters…) kunnen op de een of andere wijze 'schade' veroorzaken of ondervinden door hun rol in de sport. Zeer actueel is de agressie op en rond het veld. Trainers, sporters onderling en ouders van jeugdige sporters maken zich wel eens schuldig aan agressief, onsportief en discriminerend gedrag.

Het Internationaal Centrum voor Ethiek in de Sport (ICES vzw) neemt initiatieven om de ethische bewustwording in de brede sportsector te doen groeien. Aan de hand van kennisverzameling, wetenschappelijk onderzoek, vormingen, opstellen van toolkits, brochures etc. begeleidt ICES sportorganisaties. ICES werkt hiervoor samen met verschillende partners (Vlaamse Sportfederatie [VSF], Panathlon, Universiteit Gent, Katholieke Universiteit Leuven, Universiteit Antwerpen, Vrije Universiteit Brussel…) en wordt daarbij gesteund door de Vlaamse Overheid.

www.ethicsandsport.be
info@ethicsandsport.be

INLEIDING

Deze brochure is een handleiding om een sportorganisatie een houvast, inzichten en tips mee te geven met het oog op een ethischer sportbeleid. Hiermee trachten we een bijdrage te leveren om van sport in het algemeen, en jeugdsport in het bijzonder, een positieve ervaring te maken waarbij iedereen zich optimaal kan ontplooien. Het eerste deel 'Goed om te weten' geeft meer informatie over de organisatiecultuur en het ethisch klimaat, en hoe je dit kan veranderen. Het tweede deel 'Tijd voor actie' helpt jouw sportorganisatie aan de slag te gaan. Eerst wordt een 'actieplan ethisch management' van zeven stappen omschreven. Vervolgens wordt er aan de hand van ethische besluitvorming aangeleerd hoe je kan omgaan met ethische conflicten. Tenslotte wordt een aanpak voorzien per ethisch thema. In het derde deel 'Inspiratie' worden een aantal organisaties opgesomd die informatie kunnen bieden omtrent ethisch sporten.

'Sport shows us how to win with honesty and sport shows how to lose with dignity. That means that sport shows us how to live'

- Ernest Hemingway -

Veel succes!

ETHIEK: OOK IN JOUW SPORTORGANISATIE

managementvaardigheden voor een ethisch sportklimaat

ICES

1 GOED OM TE WETEN

1.1 Inleiding 7
1.2 Organisatiecultuur & ethisch klimaat 8
1.3 Verandering naar ethische organisatiecultuur 8
1.3.1 Waarden 8
1.3.2 Missie, visie & strategie 8
1.3.3 Ethische code 9
1.3.4 Ethisch leiderschap 9
1.3.5 Beloon- en evaluatiesystemen 10
1.3.6 Ethisch comité en verantwoordelijke ethiek 11
1.3.7 Rapportering en communicatie 11
1.4 Conclusie 11

2 TIJD VOOR ACTIE

2.1 Actieplan ethisch management 13
2.1.1 Werkblad 13
2.1.2 Zeven acties 13
2.2 Ethische conflicten 17
2.2.1 Omschrijving 17
2.2.2 Stappenplan ethische besluitvorming 18
2.3 Ethische thema's 18
2.3.1 Fair play 18
2.3.2 Persoonlijke integriteit 18
2.3.3 Sociale integriteit 19

3 INSPIRATIE

3.1 Internationaal centrum voor ethiek in de sport (ICES) 21
3.2 Vlaamse overheid 21
3.3 Panathlon 21
3.4 VSF & Federaties 21
3.5 ISB & sportdiensten 21
3.6 De Olympische beweging 21
3.7 Andere 21

BIJLAGEN

(1) Deugdelijk of goed bestuur 23
(2) Checklist ethische code 23
(3) Werkblad actieplan 25

BRONNEN

27

ICES

1 GOED OM TE WETEN

1.1 Inleiding

Het belang en de populariteit van sport in onze maatschappij neemt toe. Iedereen die met sport bezig is, heeft er belang bij dat deze op een zo goed mogelijke manier kan beoefend worden. Sport kan mensen in vervoering brengen, grenzen verleggen en passie doen oplaaien. Vaak komen er heftige emoties kijken bij het sporten, waardoor het geen eenvoudige opdracht is om ethiek, het moreel juiste gedrag, in de sport te bekomen.

Spijtig genoeg zien we al te vaak dat sportorganisaties die ethiek willen integreren in hun werking, zich tevreden stellen met oppervlakkige acties die weinig impact hebben op de dagelijkse werking. Ethische kwesties worden amper besproken of afgetoetst en beslissingen worden genomen zonder verwijzing naar de basiswaarden en morele opvattingen van de organisatie. Daarnaast zijn de huidige inspanningen om de ethiek te verhogen (bv. een ethische code) vaak niet gekoppeld aan de hoofdactiviteiten van de organisatie.

Het nu en dan opduiken van wanpraktijken in de media is een indicatie dat er nog werk aan de winkel is. Doorheen dit document pleiten we dan ook voor een meer doorgedreven, structurele aanpak waarbij alle leden van de sportorganisatie hun verantwoordelijkheid erkennen en opnemen. Het bestuur van een sportorganisatie heeft de taak zich in te zetten voor een ethisch sportklimaat en goed bestuur (zie bijlage 1), zowel op als naast het sportveld. Ethiek dient verweven te zijn in alles wat men doet binnen en buiten de ‘lijnen’ van de sport. Elke beslissing moet afgewogen en getoetst worden aan de morele waarden zodat ethisch handelen niet enkel bij schandalen naar voor komt, maar steeds een aandachtspunt is.

VB Doorheen dit verhaal volgen we sportclub 'O.N.Sportief'. Een mooie sportclub met gezonde sportieve ambities. De club beleefde al vele leuke sportmomenten en de leden vormen een toffe bende. Nu en dan wordt de club op en naast het sportveld geconfronteerd met ongewenst gedrag. Op de bestuursvergaderingen komen frequent een aantal problemen op tafel. Ook al hebben spelers, trainers, supporters en bestuursleden de beste bedoelingen. Deze blijken vaak niet zo makkelijk op te lossen. Er wordt beslist om vanuit het bestuur grondig te bekijken waar de problemen zich situeren, wat de oorsprong ervan is en hoe deze het best aangepakt worden. Al snel blijkt dat het creëren van een ethischer sportklimaat niet evident is. Vol enthousiasme gaat de club op zoek naar informatie die kan helpen bij een grondige aanpak.

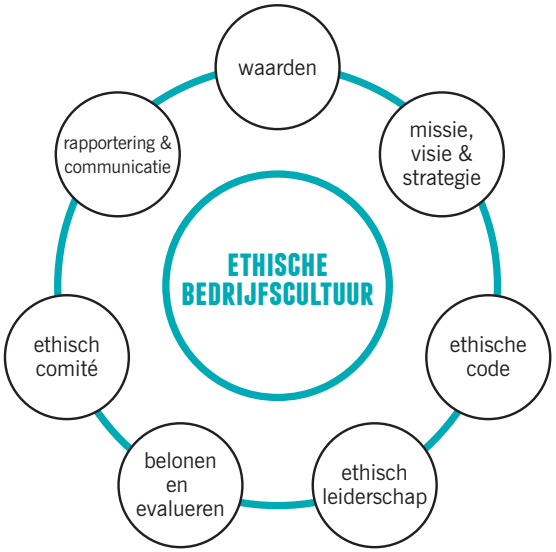
1.2 Organisatiecultuur & ethisch klimaat

De **organisatiecultuur** kan men omschrijven als de verzameling van bewust en onbewust gedeelde ideeën en overtuigingen bij leden van een organisatie die relevant zijn voor de organisatie. Organisatieculturen geven zin, richting en samenhang aan organisaties.

Ethisch klimaat is sterk gerelateerd aan de organisatiecultuur. Het is de weerspiegeling van de ethische waarden van de organisatie op het beleid, de principes en het handelen. Het is het gezamenlijke besef binnen een organisatie van wat ethisch correct gedrag is en hoe ethische dilemma's aangepakt zouden moeten worden. Het ethisch klimaat van een organisatie beïnvloedt het ethisch gedrag van zijn leden.

1.3 Verandering naar ethische organisatiecultuur

Om het ethisch handelen te laten evolueren tot een onderdeel van de organisatiecultuur zijn er een aantal belangrijke componenten die ethisch gedrag promoten en aanmoedigen. Een effectieve cultuurbeïnvloeding bereikt men wanneer de acties een consistent geheel vormen. In onderstaand model worden een aantal componenten weergegeven die de ethische cultuur kunnen beïnvloeden.



Model op basis van Johnson (2012)

1.3.1 Waarden

Waarden zijn de idealen en motieven die door de organisatie als na te streven worden beschouwd. Het zijn de opvattingen over wat wenselijk is vanuit de gedachte dat het goede hoort gedaan te worden.

De waarden zijn vaak niet transparant voor de leden door een gebrek aan communicatie. Leden weten niet altijd wat de organisatie van hen verwacht, welke de regels zijn, welke afspraken er gemaakt zijn, wat gewenst gedrag is… Een tekort aan communicatie en informatie is vaak de oorzaak van meerdere problemen binnen de sportorganisatie. Denk bijvoorbeeld aan het moeizaam vinden van vrijwilligers, het gebrek aan engagement van ouders bij deelname aan evenementen…

VB Bij O.N.Sportief geldt de Olympische gedachte dat deelnemen belangrijker is dan winnen. Ook al is winnen het doel van elke wedstrijd en eigen aan de sportbeleving, toch heiligt het doel de middelen niet en moet er vooral plezier beleefd worden. Het doel is een omgeving te creëren waarin iedereen het beste van zichzelf kan geven. Ook aan jongeren die een grote sportieve ambitie hebben, wil de club alle steun kunnen bieden.

1.3.2 Missie, visie & strategie

Met de **missie** definieert de organisatie haar bestaansreden, haar waarden en identiteit (waarom bestaan we?). De **visie** werpt een blik op de toekomst en beschrijft de gewenste situatie op lange termijn (waar willen we samen naartoe?). (zie actie 1 Bestuur) De **strategie** verduidelijkt dan weer hoe het toekomstbeeld, dat in de visie staat beschreven, bereikt zal worden (hoe gaan we er naar toe?) (zie actie 6 Managementniveaus - Strategie).

VB ‘O.N.Sportief’ had nog nooit nagedacht -laat staan iets op papier gezet- over de waarden, missie, visie of strategie van de club. Het hebben van een duidelijk beeld van waar de club voor staat, waar ze naartoe wil en hoe ze dit zal doen, is een goede eerste stap naar de ontwikkeling van een beleid.

1.3.3 Ethische code

Een **ethische code** is een geschreven document ter concretisering van de visie van de sportorganisatie op ethisch gedrag binnen de organisatie (zie actie 5 ethische code). Ethische codes worden opgesteld binnen de organisatie (met verschillende actoren), vrijwillig aangegaan en hebben geen wettelijke verplichting. De bedoeling is om een leidraad te geven voor gewenst ethisch gedrag.

VB ‘O.N.Sportief’ ondertekende de algemene Panathlon Verklaring voor Ethiek in de jeugdsport en gaat nu specifieke ethische codes opstellen voor spelers, trainers, bestuurders en supporters.

1.3.4 Ethisch leiderschap

Leiders spelen binnen een organisatie een grote rol in het sturen van gedrag. Het gebrek aan dergelijke leiders in een sportorganisatie is vaak een cruciaal punt. Een sterke cultuurverandering is moeilijk zonder een doorgedreven inzet van het bestuur. Er zijn zes primaire mechanismen die je als leider kan gebruiken voor het invoeren, behouden en veranderen van ethische organisatiecultuur.

1. **Aandacht:** als je ethiek als belangrijk beschouwt, het veel onder de aandacht brengt en zelf het goede voorbeeld geeft, is de kans veel groter dat anderen (spelers, ouders, supporters…) dit overnemen.
2. **Reacties op crisissituaties:** de manier waarop een leider omgaat met stresssituaties, conflicten en incidenten,

stuurt een belangrijke boodschap over de onderliggende ethische waarden van de organisatie.

3 **Verdeling van middelen:** denk goed na over wat je als leider belangrijk vindt en waarin je tijd en middelen gaat investeren. Het is een sleutelindicatie van de aanwezige waarden en prioriteiten. Een voorzitter van een club kan bijvoorbeeld communiceren dat hij de minder getalenteerde jeugdafdelingen ook belangrijk vindt, maar daar geen middelen voor vrijmaken…

4 **Rolmodel of voorbeeldfiguur:** gedraag je als een rolmodel. Personen worden als een voorbeeldfiguur aanzien omdat ze uitstraling geven aan de cultuur die in een organisatie leeft. In de sport spreekt men van clubiconen, teamkapiteins, ambassadeurs, charismatische leidersfiguren.

5 **Beloning**: beloon goed gedrag. Gebruik het om de aandacht te richten op belangrijke doelen en gewenst gedrag.

6 **Selectie:** betrek of neem mensen aan die bij het gewenste ethische klimaat passen.

VB Bij ‘O.N.Sportief’ staat het ethisch leiderschap nog niet op punt. ‘O.N.Sportief’ heeft een aantal erg goede spelers waar de gehele club naar opkijkt. Vorig seizoen werd de club kampioen. De finale van het kampioenschap werd door het team erg onfair gespeeld: op het einde scoorde de kapitein van het team het winnende punt op onreglementaire wijze, buiten het oog van de scheidsrechter. De kapitein werd verkozen tot ‘beste speler van het seizoen’.

1.3.5 Beloon- en evaluatiesystemen

Leden stellen vast welke acties gecontroleerd en beloond worden, en stellen hun gedrag daarop af. Jammer genoeg wordt aan gewenst ethisch gedrag voorbijgegaan en wordt dit vaak niet beloond. Er ligt nog te sterk de nadruk op wat fout is en op de bijhorende sancties.

VB Na de training bleven de kleedkamers bij 'O.N.Sportief' meestal rommelig achter. Er is nu een beurtrol ingevoerd zodat iedere week een andere speler verantwoordelijk is voor de netheid van de kleedkamers. Propere kleedkamers leveren het team één consumptie op in de kantine. Na een 'net' seizoen zijn er bonnetjes genoeg en kan de hele ploeg als afsluiter nagenieten met een drankje.

1.3.6 Ethisch comité en verantwoordelijke ethiek

In een sportorganisatie zijn er heel wat mogelijkheden om een veilig, ethisch en positief klimaat te creëren. Daarom is het aan te raden deze taken te bundelen en de bevoegdheid te geven aan één persoon. Zo is een verantwoordelijke voor ethiek best een bestuurslid die voor dit thema geëngageerd is. Vervolgens kan een ethisch comité opgericht worden, dat enkele keren per jaar de koppen bij elkaar steekt om het ethisch klimaat te doen groeien. (zie actie 2 en 3)

VB Bij O.N. sportief heeft een bestuurslid zich geëngageerd om ethiek onder zijn hoede te nemen. Hij heeft een aantal personen aangesproken om in het ethisch comité te zetelen. Het comité bestaat uit 6 personen: een lid die arts is van opleiding, een sporter die leerkracht is, een trainer, een ouder die de rol als aanspreekpersoon integriteit (API) vervult, een vrijwilliger die wekelijks de bar verzorgt en de bestuurder zelf. Er werd overeengekomen om drie keer per jaar samen te komen, dit bij het begin van het seizoen, in het midden en op het einde. De bestuurder (verantwoordelijke voor ethiek) koppelt de zaken die besproken worden in het ethisch comité terug met het gehele bestuur.

1.3.7 Rapportering en communicatie

Het is belangrijk om aanspreekpunten en procedures te hebben voor het rapporteren of melden van ethische overtredingen. Denken we maar aan een aanspreekpersoon integriteit (API), de verantwoordelijke voor ethiek, de tuchtcommissies in sportclubs en federaties of aan hulplijnen zoals het meldpunt Misbruik, Geweld en Kindermishandeling 1712.

VB De verantwoordelijke voor ethiek van 'O.N.Sportief' heeft voeling met wat er omgaat in de club en heeft een goed contact met de meeste spelers en supporters. Hij vindt fair play erg belangrijk en is steeds bereid mensen in de club te helpen. Hij staat in als aanspreekpunt voor klachten en opmerkingen rond ethiek. Met sommige vragen weet hij zelf geen raad en vraagt daarvoor hulp aan het ethisch comité of advies bij het meldpunt 1712. Wanneer er interessante bijscholingen rond ethiek zijn, tracht hij die zelf te volgen of iemand uit de club af te vaardigen. Nadien wordt die kennis in de club gedeeld op een trainers- en/of bestuursvergadering.

Organisaties hebben ook systemen nodig waarmee ze ethische boodschappen kunnen communiceren. Men kan een brede waaier aan kanalen gebruiken (e-mail, facebook, twitter, website, nieuwsbrief, videoboodschappen, infoavonden, bijeenkomsten…) om de boodschap over te brengen. Een continue communicatie is essentieel om het belang van ethiek te onderstrepen. Men moet ook de mogelijkheid hebben om inspraak te hebben over ethische kwesties, in dialoog te gaan of te debatteren.

- Taal: de informele taal die dagelijks gesproken wordt, remt vaak het ethisch gedrag. Denk maar aan een trainer die zijn voetballertjes het veld opstuurt met de boodschap "laat eens goed voelen dat je aanwezig bent".
- Symbolen: voorwerpen, woorden of handelingen die tot uitdrukking brengen wat de organisatie wil zijn of wil betekenen. Denk hierbij aan de clublogo's, vlaggen, supporterssjaals, kledij, leuzen… Probeer in al die symbolen een positieve boodschap te brengen.

VB Via de clubwebsite en een gesloten facebook groep stelt 'O.N.Sportief' kanalen ter beschikking waarop ethische kwesties besproken worden. Zo plaatst de voorzitter elke maand een 'stelling' op facebook. Deze maand waren er veel reacties op de stelling 'als de tegenpartij vals speelt, mogen wij dat ook'. Wel bleek dat via facebook enkele heethoofden vaak grove taal gebruikten en straffe uitspraken deden.

1.4 Conclusie

Elke component van organisatiecultuur draagt bij tot de opbouw van een ethisch klimaat. Als je de ethische cultuur in een organisatie wil veranderen, zet je best simultaan in op zoveel mogelijk componenten. Ethische organisaties zorgen ervoor dat de verschillende componenten bij elkaar aansluiten en elkaar versterken. Een duidelijk en consistent beleid dat uitgedragen wordt in alle lagen van de organisatie zorgt ervoor dat kritische leden merken dat het bestuur het serieus meent en zal duidelijk maken dat het niet om schone schijn of enkel goede voornemens gaat. Een beleid leeft pas als het verankerd is in de dagelijkse praktijk en deel uitmaakt van het dagelijkse management. Verankering betekent ook dat men, los van incidenten, het beleid rond ethiek levend houdt.

VB Het bestuur van 'O.N.Sportief' was sterk gemotiveerd en ging op zoek naar een duidelijke leidraad voor het creëren van een ethische organisatiecultuur. Het baseerde zich op een 7-actieplan dat in volgend hoofdstuk zal toegelicht worden (zie 2.1 Actieplan ethisch management).

2 TIJD VOOR ACTIE

2.1 Actieplan ethisch management

2.1.1 Werkblad

In bijlage 3 vind je een werkblad dat je kan helpen bij het uitwerken van het actieplan ethisch management. In de eerste en tweede kolom staan de uitgangspunten en doelen per actie van het 7-actieplan. In de volgende kolommen (uitgewerkte actie, deadline, frequentie en werklast) staat in het lichtgroen een voorbeeld van de concreet uitgewerkte acties om je op weg te helpen. Deze kan je aanpassen zodat het eindresultaat een werkblad is op maat van jouw sportorganisatie. Als je de uitgangspunten vertaalt in doelen en de doelen in acties, heb je een uitgewerkt actieplan op weg naar een ethische sportorganisatie!

- Doorloop de uitgangspunten van het 7-actieplan ethisch management. Bekijk welke uitgangspunten relevant zijn voor je sportorganisatie en of ze goed verwoord zijn.
- Geef per uitgangspunt één of meer doelen aan. Een doel is dat wat je concreet wil bereiken, niet hoe je dat zal doen.
- Werk per doel één of meer acties uit. Een uitgewerkte actie is een manier om een doel te bereiken.
- Geef aan wanneer de actie klaar moet zijn.
- Schat in hoeveel werklast de actie met zich meebrengt (frequentie en duur).

Het werkblad van het actieplan bevat doelen die SMART (specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch en tijdsgebonden) geformuleerd kunnen worden. De acties kunnen maatregelen, richtlijnen, verantwoordelijkheden, plannen, activiteiten, procedures, instrumenten, opleidingen… zijn.

2.1.2 Zeven acties

ACTIE 1 bestuur

Zorg dat het **bestuur** gedreven is om ethisch management te implementeren en aan ethisch leiderschap te doen. Er moet een doorgedreven wil zijn om de organisatie te hervormen en draagvlak te creëren op weg naar een ethischer klimaat. Hierin is het formuleren van een duidelijke missie (waarom bestaan we?) en visie (waar willen we naartoe?) de eerste stap.

VB Uit de bestuursvergaderingen van 'O.N.Sportief' is gebleken dat het bestuur gedreven is om 'het goede' te doen, inspanningen te leveren en zelf het goede voorbeeld te geven. Ethiek is een vast agendapunt.

ACTIE 2 verantwoordelijke ethiek

Stel een bestuurslid aan als **verantwoordelijke voor ethiek** in de sportorganisatie en maak van het onderwerp een regelmatig punt op de agenda van vergaderingen. De verantwoordelijke voor ethiek heeft de taak de werking van de organisatie in lijn te houden met de ethische waarden. Hij of zij helpt bij het opstellen van een ethische code (zie actie 5) en legt duidelijke consequenties vast voor het overtreden van de code. Hij/zij staat ook open voor meldingen of problemen rond (on)ethisch gedrag.

VB De verantwoordelijke voor ethiek van 'O.N.Sportief' heeft een netwerk waarbij hij terecht kan met vragen. Hij kan personen met klachten of problemen naar de juiste mensen doorsturen. Hij is ook voorzitter van het ethisch comité (zie actie 3).

ACTIE 3 ethisch comité

Richt een **ethisch comité** op dat voldoende invloed kan uitoefenen. Betrek en motiveer alle actoren van de organisatie (spelers, coaches, bestuursleden, vrijwilligers, ouders, supporters…). Dit comité moet democratisch zijn en moet transparantie aanmoedigen in de besluitvorming op alle niveaus.

VB Het bestuur van 'O.N.Sportief' opteerde om het comité te laten fungeren als actie- en reflectiegroep, die vorderingen opvolgt en storingen onderzoekt. Het comité kan de planning of uitvoering bijsturen, het bestuur informeren over de vorderingen, het bestuur vragen maatregelen te nemen, voorstellen doen ter inspiratie of goede ervaringen delen en verankeren. De voorzitter van het ethisch comité is een bestuurslid dat zich verantwoordelijk stelt voor ethiek, hij koppelt de acties en thema's die besproken worden terug met het gehele bestuur.

ACTIE 4 doorlichting

Maak een **doorlichting** van de situatie omtrent ethiek in jouw organisatie. Voor je een nieuw beleid gaat ontwikkelen, krijg je best eerst zicht op hoe de mensen in je organisatie denken over het huidige beleid en in hoeverre ethisch sporten een draagvlak heeft. Via de doorlichting kan je een zicht krijgen op wat er leeft bij begeleiders, medewerkers en jonge sporters. Je kan ook spreken met andere sportorganisaties, de vergelijking maken met je eigen sportorganisatie en daar lessen uit trekken. De doorlichting kan gebeuren via:

- Gegevens uit dossiers, verslagen, interne rapporten;
- Een aantal uitgewerkte cases uit het verleden;
- Vragen aan begeleiders en bestuursleden.

VB Er wordt nagegaan hoeveel voorvallen en welke soorten van onsportief of agressief gedrag er binnen de club tijdens het laatste jaar zijn gebeurd. 'O.N.Sportief' past de methode van de doorlichting verder toe volgens de doelgroep. Zo wordt bij jonge sporters geen vragenlijst afgenomen maar een groepsgesprek gevoerd. Bij de begeleiders en medewerkers wordt er wel een enquête gehouden en ook ouders en supporters worden betrokken.

De ethische cultuur kan geëvalueerd worden door de sportorganisatie zelf. Hieronder kan je enkele voorbeelden van goed onderbouwde vragen terugvinden:

- Staat ethiek hoog aangeschreven bij het bestuur van de sportorganisatie? In welke mate gedraagt het bestuur zich als ethische rolmodellen?
- Wordt iedereen in de sportorganisatie aangemoedigd zich goed te gedragen? Hoe wordt iedereen in de sportorganisatie op zijn verantwoordelijkheden gewezen?
- Wordt goed gedrag beloond?
- Wat zijn de sancties ten gevolge van ongewenst gedrag?
- Is er een ethische code in de sportorganisatie? Hoe wordt deze gecommuniceerd? Wordt ze gebruikt?
- Welke waarden vertegenwoordigen de 'ethische leiders' van de sportorganisatie? Hoe zouden ze reageren op bepaalde ethische conflicten?
- In welke mate worden nieuwkomers en bezoekers goed en respectvol ontvangen en staat de sportorganisatie open voor doelgroepen?

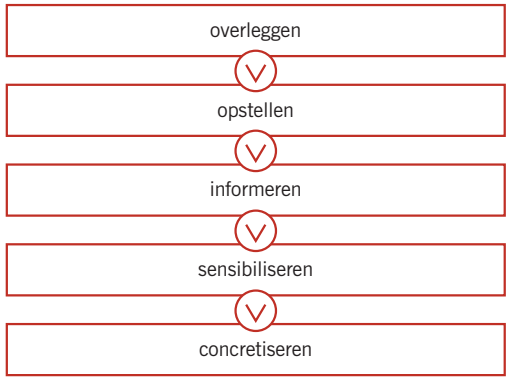
ACTIE 5 ethische code

Ethische codes zijn een populair instrument geworden. Men moet naast het opstellen van de ethische code proberen deze systematisch te implementeren in de praktijk, en ze zo als het ware te doen 'leven' in de organisatie.

VB Eén van de eerste taken van het ethische comité van 'O.N.Sportief' is het opstellen van een solide ethische code op maat van de club. Hiervoor vond de club mooie voorbeelden via de website van de federatie en van ICES vzw. Het opstellen van een ethische code zal de visie van het comité scherpstellen en de basis leggen voor de werking ervan. Naast het opstellen van een eigen code tekende 'O.N. Sportief' ook de Panathlonverklaring 'rechten van het kind in de jeugdsport'.

Een **ethische code** is een geschreven document ter concretisering van de visie van de sportorganisatie op ethisch gedrag binnen de organisatie.

'O.N.Sportief' ondervond dat het samen opstellen van een ethische code helpt om een meer gewenste cultuur te creëren in de club. Bij het opstellen van de ethische code gingen ze te werk in 5 fasen.



Overleggen: Bekijk samen welke waarden je belangrijk vindt, wat je wil bereiken met de ethische code, welke doelgroepen je wil aanspreken, welk gedrag je expliciet als ontoelaatbaar wil vermelden, hoe je de code relevant en up-to-date zal houden, wie gecontacteerd kan worden voor vragen omtrent de code en wat er gebeurt bij overtreding van de code.
Opstellen van de code: Stel samen een ethische code op. De checklist achteraan in bijlage (2) is hierbij een handig hulpmiddel.
Informeren: Na het gezamenlijk opstellen van de gedragscode moet ze kenbaar gemaakt worden aan de andere mensen in en rond de sportorganisatie (bv. via affiches, e-mails…). Probeer de gedragscode ook tastbaar en 'interactief' te maken (bv: via een spel, via een doe-boekje het project voorstellen, spandoeken, stickers bij wedstrijden, mascotte…).
Sensibiliseren: Motiveer iedereen in de sportorganisatie om de inhoud en het gedachtegoed van de ethische code als belangrijk te beschouwen. Laat ieder het belang van de code inzien en creëer draagvlak.
Concretiseren: Werk in op de vaardigheden en eigenheid van de sportorganisatie en de betrokkenen. Probeer de ethische waarden om te zetten in de praktijk. Zowel door positief gedrag te vertonen als door negatief gedrag te vermijden.

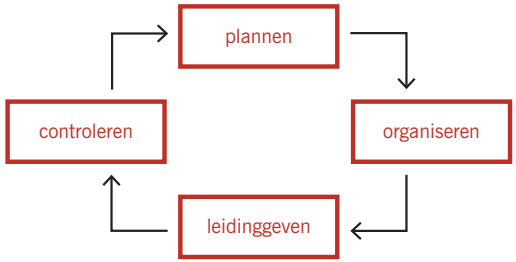
VB Sportclub 'O.N.Sportief' probeert de ethische code zo goed mogelijk af te stemmen op de strategie en het beleid. Door de code samen op te stellen met verschillende actoren (trainers, ouders, vrijwilligers, supporters…) past ze in de organisatiecultuur. Voor de jongste leden van de club is de ethische code in enkele cartoons gegoten en breed gecommuniceerd via de website, facebookpagina en clubblad.

ACTIE 6 ethisch management - strategie

Ethisch management is het toepassen van ethische waarden in de organisatie. Een ethisch management doet aan ethische besluitvorming (zie 2.2 ethische conflicten) en creëert een ethisch klimaat (zie 1.2 ethisch klimaat) binnen een bepaalde organisatie. Een ethisch management probeert een organisatie naar ethisch gedrag te leiden. Bij aanwezigheid van een ethische code (zie actie 5 ethische code) kan deze het ethisch management sturen.

Managementniveaus

Het management op ethisch vlak is het formuleren van een ethisch beleid en het plannen, organiseren, leiden en controleren van de mensen en middelen om de ethische doelstellingen te behalen.

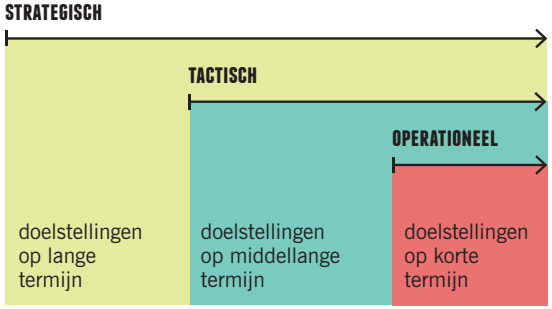


POLC-cyclus van Fayol (1916)

Plannen: Het formuleren van doelen (= strategisch management) met daaraan procedures gekoppeld om deze doelen te realiseren. Plannen is de eerste stap in het proces, waarop de andere managementfuncties voortbouwen.
Organiseren: Hier worden de doelen en procedures die in de planningsfase werden geformuleerd vertaald naar specifieke taken (= operationeel management).
Leidinggeven: Het delegeren, motiveren, inspireren en beïnvloeden van medewerkers zodat taken en werkzaamheden zo effectief en efficiënt mogelijk uitgevoerd worden (cf. ethisch leiderschap).
Controleren: Het nagaan of de vooropgestelde doelen gerealiseerd worden. Deze taak is cruciaal om de werking van de organisatie te optimaliseren (zie actie 7).

Doelstellingen

Er kan onderscheid gemaakt worden tussen drie type's van doelstellingen (korte, middellange en lange termijn) die gekoppeld zijn aan drie niveaus van (sport)management: strategisch, tactisch en operationeel niveau.



(1) Bij het **strategisch management** ligt de focus op het nemen van beslissingen voor doelen van lange termijn.

VB Het bestuur van 'O.N.Sportief' heeft een aantal sportieve doelstellingen vooropgesteld. Zo wil de club zijn jeugdwerking fors uitbouwen om op termijn (10 jaar) in elke jeugdcategorie tot de top van de streek te behoren. Verder heeft de club ook als doel om binnen 5 jaar de fairplayprijs te winnen van de competitie. Tevens wil ze in deze tijdspanne de diversiteit bij spelers en vrijwilligers met 20% verhogen.

Erg belangrijk bij het strategisch management niveau is het opstellen van strategische doelstellingen. Strategische doelstellingen geven weer hoe de missie en visie van een organisatie op lange termijn invulling krijgen. De strategische doelstellingen worden dan verder omgezet naar tactische doelstellingen.

(2) **Tactisch management** richt zich op het realiseren van korte en middellange termijn doelen. Tactische doelstellingen zijn een concretere uitwerking van de strategische doelstellingen.

VB Sportclub 'O.N.Sportief' heeft als strategische doelstelling om een jeugdwerking uit te bouwen waarmee ze kunnen wedijveren met de topclubs. Deze strategische doelstelling kan op het tactisch niveau zowel op ethische als onethische wijze uitgewerkt worden.

Onethisch: Om hun doel te bereiken stellen ze een aantal gereputeerde jeugdtrainers aan met torenhoge ambitie. De huidige spelers zijn niet erg getalenteerd en hebben geen zin in een grote hoeveelheid trainingen en een verhoogde druk op wedstrijden. Velen hebben geen plezier meer aan hun sport en er volgt een grote drop-out.

Ethisch: Om hun doel te bereiken gaat de club meer leden proberen aan te trekken door een netwerk uit te bouwen met de scholen van de streek. In september gaan trainers van de club naar de scholen om op woensdagnamiddag een leuke training te geven en de sportertjes warm te maken voor sporten bij 'O.N.Sportief'. Ook zetten ze in op publiciteit in het gemeenteblad en het organiseren van instapdagen. Iedere sporter is welkom, de meest getalenteerden hebben de mogelijkheid om bij de elite jeugd te spelen.

(3) Bij het **operationeel management** ligt de focus op de dagdagelijkse werking.

VB De inspanningen om het niveau van de jeugdwerking op te krikken zorgen er onder meer voor dat er hogere kwaliteitseisen zijn op het vlak van trainingen. De huidige trainers in de club hebben geen specifiek trainersdiploma en sommigen hebben niet de nodige competenties. Deze doelstelling kan op het operationele niveau zowel ethisch als onethisch uitgewerkt worden.

Onethisch: men ontslaat meteen de trainers die niet voldoen.

Ethisch: men geeft de huidige trainers de mogelijkheid zich bij te scholen en geeft hen de kans teams te trainen waarbij het competitieve niet de bovenhand neemt.

ACTIE 7 evaluatie

De laatste actie van het 7-actieplan is de evaluatie. Het is belangrijk om tijdens de ontwikkeling van het ethisch beleid aan monitoring en evaluatie te doen. Bij monitoring wordt regelmatig informatie ingezameld om vorderingen vast te stellen en ze te vergelijken met eerder afgesproken plannen en schema's. Evaluaties geven weer in welke mate maatregelen effectief resultaten opleveren.

Een beleidsevaluatie of beleidsanalyse onderzoekt en beoordeelt de resultaten en effecten van het gevoerde beleid. Een evaluatie is voordelig in die zin dat het duidelijkheid kan verschaffen. Zo komen er vaak problemen naar boven waarvan men niet wist en krijgt men inzicht in de mogelijkheden ter verbetering.

Wanneer uit de evaluatie blijkt dat er nog steeds problemen zijn ondanks een bepaalde beleidsaanpak, moet er een verandering in de processen gebeuren. Het is belangrijk dat er niet enkel gereageerd wordt op conflicten. Er moet ook bekeken worden waarom het ondanks de inspanningen toch nog fout gaat. Op basis daarvan kan men nieuwe preventieve maatregelen invoeren.

VB Bij 'O.N.Sportief' is het ethisch comité verantwoordelijk voor dit actiepunt. Tijdens het overleg op het einde van het sportseizoen wordt de evaluatie uitgevoerd. Dankzij de evaluatie kon 'O.N.Sportief' doelen scherpstellen en positieve aanpassingen doorvoeren op het beleid. Zo kwam door de evaluatie aan het licht dat er een aantal spelers een betaling ontvingen in de vorm van zwartgeld. De club besliste een nieuwe procedure voor betalen in te voeren, waarbij alle betalingen via eenzelfde kanaal verliepen. Een overzicht van de rekeningen is beschikbaar voor alle spelers en bestuurders.

Naast de evaluatie van het ethisch klimaat op zich, kan ook het verloop van de stappen geëvalueerd worden. Hier kunnen volgende vragen relevant zijn.

- Werd de timing gevolgd? Waarom wel/niet?
- Werd elke stap van het model goed uitgevoerd? Waarom wel /niet?
- Zou het ethisch comité uitgebreid moeten worden? (actie 3)
- Moet de doorlichting grondiger om een beter beeld te krijgen van bepaalde problemen? (actie 4)
- Zou de ethische code moeten aangepast/uitgebreid worden? Of is een extra communicatie eerder zinvol? (actie 5)
- Moet de strategie aangepast worden? (actie 6)

2.2 Ethische conflicten

2.2.1 Omschrijving

Het is niet makkelijk om tot een 'juiste' beslissing te komen in een ethisch conflict of dilemma. Een **ethisch dilemma** is een situatie waar de waarden en normen op het spel staan en waarbij er een keuze moet gemaakt worden tussen verschillende alternatieven, terwijl er voor elk alternatief een goede reden kan gegeven worden. We geven een aantal voorbeelden waarbij de positieve ethische waarden het niet gehaald hebben.

VB (i) Een bestuurslid van 'O.N.Sportief' krijgt te horen dat een trainer zich erg agressief gedragen heeft tijdens een wedstrijd. Hij was erg misnoegd over de manier waarop er gespeeld werd en reageerde zijn frustraties uit door een aantal spelers en de scheidsrechter uit te schelden. Enkele spelertjes barstten in tranen uit en durfden niet meer mee te spelen. De trainer is de broer van de voorzitter en een machtig man binnen de club. Het bestuurslid steekt de situatie in de doofpot.

(ii) Een werkloze man die sport bij 'O.N.Sportief' krijgt een vergoeding voor zijn sportieve prestaties in de vorm van zwartgeld. Ook al weet hij dat dit niet wettelijk is, aanvaardt hij dit geld om zo zijn huishuur te kunnen afbetalen.

(iii) De beste speler van een jeugdteam bij 'O.N.Sportief' is een aantal wedstrijden geschorst wegens wangedrag tijdens een wedstrijd. Toch stelt de trainer deze speler op tijdens een belangrijke wedstrijd in het kampioenschap. Dit door gebruik te maken van de identiteitskaart van een minder talentvolle medespeler. De spelers vinden dit prima want na een aantal verloren wedstrijden kijken ze uit naar een overwinning.

(iv) Uit de doorlichting (zie actie 4 van het actieplan) kwam aan het licht dat er in het verleden een incident is geweest met een supporter in de club die problemen zou gehad hebben met de grenzen van het toelaatbare gedrag omtrent de lichamelijke en seksuele integriteit. De supporter is tevens nog steeds actief als vrijwilliger in de club. Het bestuur beslist niet in te grijpen omdat ze niet goed weet hoe dit aan te pakken. Ze wil geen polemiek starten en hoopt dat dit bij een eenmalig incident zal blijven.

2.2.2 Stappenplan ethische besluitvorming

Ethiek is kritisch nadenken of het goede gedaan wordt. Het aanpakken van een ethische kwestie kan steeds gemaakt worden door één voor één een aantal stappen te zetten. Onderstaande zes stappen kunnen als leidraad dienen op weg naar de meest ethische beslissing. Het is niet zo dat de ene stap altijd netjes op de andere volgt. Het gaat erom lijn te brengen in het bespreken van het ethisch conflict.

1 Wegnemen van onduidelijkheden en nagaan wat de feiten zijn.
2 Aangeven waar de spanning gevoeld wordt. Inventarisatie van wat de gebeurtenis oproept aan emoties, spanning, conflict van gevoelens, twijfels, vragen, etc. Bij deze stap nog géén oplossingen aanreiken of discussies aangaan!
3 Stellen van de centrale morele vraag. Uit alle vragen die er zijn, wordt de belangrijkste genomen en mee aan de slag gegaan.
4 Benoemen van de belangen, normen en waarden die centraal staan. Wat staat er voor ieder van de betrokkenen bij deze kwestie op het spel? Waar is het hen ten diepste om te doen? Welke normen en waarden zijn hier bepalend en welke rol spelen zij?
5 Aangeven op welke manier de diverse belangen het best gediend worden. Welke opties zijn er? In dit stadium dient men vooral te inventariseren wat mogelijk is, in logisch vervolg op de voorgaande stappen.
6 Trekken van een conclusie. Op basis van de gewonnen inzichten moet nu beslist worden wat er zal gebeuren. Centraal staat hier de verantwoording van de beslissing. Waarom is de ene beslissing te verkiezen boven de andere? Hebben sommige belangen, normen en waarden voorrang op anderen? Hoe motiveer je dat?

2.3 Ethische thema's

Het Vlaamse sportbeleid wil ethische principes bewust(er) in de missie, het beleid en de acties van de sportsector plaatsen en tot ontwikkeling laten komen. Deze principes kunnen gebundeld worden onder de thema's fair play, individuele integriteit en sociale integriteit. Hieronder wordt per thema een omschrijving en wat meer info gegeven. Voor extra uitleg, goede voorbeelden, actualiteit etc. wordt er in punt 3 'inspiratie' doorverwezen naar enkele organisaties.

2.3.1 Fair play

Fair play (eerlijk spel(en)) is het moreel juist beoefenen van sport, door het respecteren van de geschreven en ongeschreven regels, een goede onderlinge omgang te creëren en het streven naar kansengelijkheid. Onder fair play valt ook het goed gedrag van de direct betrokkenen (trainers, scheidsrechters, supporters, voorzitter…).

VB De ethische conflicten (i) en (iii) bij sportclub 'O.N.Sportief' zijn voorbeelden van een gebrek aan fair play. Het bestuur van 'O.N.Sportief' heeft zich daarom als strategisch doel gesteld om binnen 5 jaar de fairplayprijs te winnen. Het bestuur stuurt hiermee een duidelijk signaal naar zowel de leden als externen dat de organisatie het serieus meent en inspanningen wil leveren om fair play in de sport uit te dragen en wantoestanden streng wil aanpakken. Dit probeert de club onder meer te doen door ervoor te zorgen dat ouders, trainers, sponsors, supporters en deelnemers zich bewust zijn van hun invloed en verantwoordelijkheid m.b.t. fair play in sport. Aan de trainers wordt meegegeven dat ze een voorbeeld moeten zijn van respectvol gedrag t.o.v. de scheidsrechter, niet te schreeuwen en de kinderen niet te streng aan te pakken als zij fouten maken of een wedstrijd verliezen. Een taak van de trainer is ook jongeren, ouders en clubmensen te leren omgaan met winst en verlies. De club streeft ernaar dat alle trainers over de nodige kwalificaties beschikken om hen degelijk te leiden, op te voeden en te trainen. Alle jeugdsportbegeleiders krijgen daarom ook de gelegenheid om zich bij te scholen (initiator, trainer B, trainer A…). Ook bij het rekruteren van nieuwe krachten wordt hiermee rekening gehouden.

2.3.2 Individuele integriteit

Integriteit wordt omschreven als ongeschonden toestand, rechtschapenheid, onomkoopbaarheid. Vaak wordt een onderscheid gemaakt tussen de fysieke en de psychische (of emotionele) integriteit.

Fysieke integriteit staat voor de onschendbaarheid van het lichaam en benadrukt het belang van persoonlijke autonomie: de personen beslissen zelf wat er met hun lichaam gebeurt. De integriteit van het lichaam wordt geschonden

wanneer mensen gedwongen worden om hun lichaam ongewild te laten aanraken (of ongewild te laten bekijken). Voorbeelden van schendingen zijn: slagen, schoppen, verwonden met voorwerpen, breken van ledematen, doen struikelen of vallen, intieme aanrakingen…

De psychische integriteit is beschermd wanneer een persoon in zijn interactie en communicatie met een andere persoon geen schade ondervindt. De psychische integriteit kan geschonden worden door bedreigingen, pesterijen, uitgescholden worden, vernederingen, stalken…

VB Het onderwerp blijkt ook bij sportclub 'O.N.Sportief' erg delicaat. Omdat het bestuur van de club geen ervaring of kennis heeft omtrent dit onderwerp ging het ten rade bij 'Lichamelijke en Seksuele integriteit: handleiding voor sportclubs.'

Omtrent **lichamelijke en seksuele integriteit** werden in 2012-2013 enkele instrumenten ontwikkeld om de sportsector meer begeleidingstips te geven. Alle informatie vind je op www.sportmetgrenzen.be.

2.3.3 Sociale integriteit

Als er **sociale integriteit** is, heeft ieder individu de mogelijkheid om volwaardig deel te nemen aan de sport. Het is het afwegen van de voor- en nadelen van beslissingen voor alle sportactoren, resulterend in een eerlijke sportomgeving en een rechtvaardige sportwereld. Het thema sociale integriteit bundelt aspecten als **inclusie, diversiteit en solidariteit**.

VB Eerder werd aangehaald dat een strategische doelstelling van 'O.N.Sportief' is om de diversiteit bij spelers en vrijwilligers met 20% te verhogen. Het behalen van deze doelstelling blijkt niet evident. De club ondervond dat mensen soms niet openstaan voor bepaalde doelgroepen uit schrik voor het onbekende.

Wanneer men een sterker accent wil leggen op het verhogen van de toegankelijkheid tot en de diversiteit in de sport, dan betekent dit ook dat er meer aandacht moet uitgaan naar een aantal specifieke doelgroepen.

VB 'O.N.Sportief' besloot zich te engageren voor de doelgroepen allochtonen en mensen met een beperking. Dit omdat er een behoorlijk aantal allochtonen in de gemeente wonen en er in de buurt een instelling voor personen met een beperking is. De club gaf bij het begin van het seizoen concrete informatie naar de huidige en nieuwe leden over de recente aanpak (werking van de club, waarom deze doelstelling, afspraken over kledij, stiptheid, wedstrijdvormen…) en creëerde zo snel het nodige draagvlak. De club probeerde verder de beeldvorming vanuit de organisatie aan te pakken door een persoon uit de doelgroep op de jaarlijkse affiche te plaatsen. Er werd eveneens een oproep gedaan naar vrijwilligers om ook daar de diversiteit te verhogen. Zij engageren zich nu bij opendeurdagen, inschrijvingsdagen, omkadering van de sportactiviteiten (afgevaardigde, kantinepersoneel, materiaalmeester…).

Het sportgedrag van personen met een beperking duidt op een aantal pijnpunten: de complexiteit van werken met G-sporters, het beperkte sportaanbod, onvoldoende consistentie in aangepaste bewegingsactiviteiten en de nood aan aangepaste infrastructuur. Het aanbieden van G-sport binnen de sportorganisatie brengt een bijkomende kost met zich mee.

VB 'O.N.Sportief' ging op zoek naar welke subsidies verkregen konden worden en richtte een samenwerkingsverband op met de plaatselijke instelling, Parantee en de gemeentelijke sportdienst. Via de Vlaamse Trainers School (VTS), die een module 'Begeleider van sporters met een handicap" heeft, zocht de club geschikte trainers en vrijwilligers. De G-sporters voelden zich welkom op de club via een aantal kleine aanpassingen aan de bestaande infrastructuur.

3 INSPIRATIE

3.1 Internationaal centrum voor ethiek in de sport (ICES)

Het Internationaal Centrum voor Ethiek in de Sport (ICES vzw) neemt initiatieven om de ethische bewustwording in de brede sportsector te doen groeien. Aan de hand van kennisverzameling, wetenschappelijk onderzoek, vormingen, opstellen van toolkits, brochures etc. begeleidt ICES sportorganisaties. Op hun website www.ethicsandsport.com kan je heel wat bruikbare informatie vinden.

VB De 'toolkits' op de website bezorgde 'O.N.Sportief' een heleboel info om respectvol om te gaan met verschillende doelgroepen.

3.2 Vlaamse overheid

Het Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media stimuleert de sportsector om ethisch te sporten. Op hun website vind je het beleidskader dat gecreëerd is rond ethiek in de sport. www.ethischsporten.be. Ook Bloso promoot de positieve waarden in de sport, en besteedt onder meer aandacht aan ethische aspecten in de trainersopleidingen van de Vlaamse Trainersschool.

3.3 Panathlon

Panathlon is een wereldwijde organisatie, met afdelingen in België, Vlaanderen en per provincie, die de ethische waarden in de sport wil bevorderen. Heel wat sportorganisaties hebben reeds de Panathlon verklaring voor 'de rechten van het kind' getekend. Meer info vind je op www.panathlonvlaanderen.be of op www.sportopjongerenmaat.be.

3.4 VSF & Federaties

De Vlaamse Sportfederatie vzw (koepelorganisatie van de federaties) kreeg in 2005 de opdracht van de Vlaams minister van Sport om samen met Panathlon Vlaanderen de Panathlon verklaring over ethiek in de jeugdsport bekend te maken in Vlaanderen. Daarnaast levert VSF ook inspanningen om de federaties te begeleiden omtrent ethiek in de sport. De sportfederaties horen ethiek uit te dragen binnen de federatie en over te brengen naar de aangesloten sportclubs. Dit doen ze door hun clubs te informeren, te sensibiliseren en concrete acties zoals workshops en infodagen te organiseren.

VB Een workshop in verband met ethiek gaf een groot deel van de coaches en bestuursleden van 'O.N.Sportief' de mogelijkheid enkele ethische vaardigheden bij te leren.

3.5 ISB & sportdiensten

Het Vlaams Instituut voor Sportbeheer en Recreatiebeleid vzw (ISB, ledenvereniging en kenniscentrum voor een kwaliteitsvol lokaal en regionaal sport- en recreatiebeleid) engageert zich voor een ethischer sportklimaat. In Vlaanderen zijn er reeds heel wat sportdiensten die rond ethiek werken. Neem een kijkje op de website van de sportdienst van je eigen gemeente.

3.6 De Olympische beweging

Het belangrijkste doel van de Olympische Beweging is via sport jongeren opvoeden in de olympische geest. Wederzijds begrip staat daarbij centraal, in de zin van vriendschap, solidariteit en fair play. Met behulp van sport, cultuur en educatie wil de Olympische Beweging bijdragen aan een vreedzamere wereld. De fundamentele principes en de reglementen van de Olympische Beweging en het IOC zijn vastgelegd in het Olympisch Handvest (Olympic Charter). Het Olympisch Handvest is te raadplegen op: www.olympic.org/Documents/olympic_charter_en.pdf.

VB Het lezen van het Olympisch Handvest gaf de club inspiratie bij het opstellen van een ethische code.

3.7 Andere

Iedereen die betrokken is bij het sportgebeuren kan zijn steentje bijdragen, vanuit zijn of haar rol als sporter, trainer, begeleider, scheidsrechter, bestuurslid, supporter, ouder van een jeugdspeler, sponsor, journalist… Ethisch sporten is een collectieve verantwoordelijkheid van de hele maatschappij. Ook vanuit niet sport-specifieke hoek kan ethisch handelen gestuurd of bijgebracht worden. We denken daarbij aan het onderwijs, Sensoa, welzijnsorganisaties, gelijke kansen…

VB Een intensief samenwerkingsverband met de omliggende scholen en de gemeentelijke sportdienst hebben het ethisch sporten bij 'O.N.Sportief' een 'boost' gegeven. Samen weet en kan men meer!

BIJLAGEN

(1) Deugdelijk of goed bestuur

Corporate of Good Governance is de Engelse term voor het deugdelijk, en goed bestuur van een onderneming. Binnen de bedrijfswereld gebruikt men de term voor het aanduiden van hoe een onderneming goed, efficiënt en verantwoord geleid moet worden. Dit omvat ook het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid aan de verschillende belanghebbenden.

De principes van 'Corporate Governance' worden gebruikt om de verantwoordelijkheden van de bestuurders en het management zo goed mogelijk af te bakenen en belangenvermenging te vermijden. Wanneer men aan goed bestuur doet, zijn structuren en processen van beslissing en verantwoording, controle en toezicht, gedrag en leiderschap gebaseerd op openheid, integriteit en verantwoording. Deze aspecten hebben een grote link met ethiek. Goed bestuur kan dus gezien worden als de basis voor een ethisch klimaat.

Wat kan jouw sportorganisatie leren uit 'Corporate Governance'?

- Gebruik je gezond verstand bij het nemen van beslissingen en weet wie welke verantwoordelijkheden draagt.
- Luister naar de leden van je sportorganisatie en reageer gepast op hun noden en opmerkingen.
- Hou zorgvuldig toezicht op de activiteiten en financiën van je sportorganisatie.
- Wees aanwezig en participeer actief op sportorganisatie-vergaderingen.
- Doe aan risicomanagement. Het proces van risico-management bestaat uit zes stappen: doelstelling vaststellen, risico's identificeren, gevolgen inschatten, risico's beoordelen, risico's beheersen en monitoring.

(2) Checklist ethische code

Checklist voor het opstellen van een ethische code voor jouw sportclub.

Elke sportclub heeft zijn eigenheid en daarmee moet ook rekening gehouden worden bij het opstellen van de ethische code. Een ethische code van een sportclub met overwegend competitiespelers of die van een club met enkel jeugdspelers zullen een verschillend karakter hebben. Daarom leveren we geen kant-en-klare versie aan, maar geven we je wel graag een checklist met aandachtspunten voor het ontwerpen van een ethische code op maat van jouw sportclub.

1 Ontwerp

- Betrek personen uit alle geledingen van de organisatie bij het ontwerp. Luister naar wat trainers, bestuurders, supporters, atleten en ouders vermelden als belangrijke waarden en eventuele pijnpunten. Zo zal je een breder draagvlak creëren voor de ethische code en loop je minder het gevaar om belangrijke items over het hoofd te zien.
- Neem de reeds bestaande documenten met betrekking tot ethiek van je federatie en/of andere sportclubs uit dezelfde discipline door. Deze voorbeelden kunnen nuttige informatie en voorbeelden bevatten, misschien zelfs over situaties waar je zelf nog niet aan gedacht hebt.

2 Doelgroep

- Een ethische code richt zich in het beste geval niet enkel tot trainers en spelers, maar bevat richtlijnen en waarden voor elke betrokkene. Het vermelden van ouders, bestuurders en supporters betrekt deze doelgroepen bij het ethisch sporten, kan conflicten in de toekomst vermijden en herinnert deze personen aan de verantwoordelijkheid die ze hebben op en naast het sportveld.
- Aandachtspunten voor de doelgroep bestuurders:
  - Hoe worden de bestuurders verkozen, door wie, voor hoelang?
  - Zijn er belangenconflicten die niet verenigbaar zijn met de functie als bestuurders?
  - Welke houding wordt verwacht van bestuurders?
  - Welke rol spelen zij bij sanctionering?
- Aandachtspunten voor de doelgroep ouders:
  - Waar en wanneer worden ouders toegelaten?
  - Welke houding wordt verwacht van ouders?
  - Hoe worden zij geïnformeerd?
  - Welk gedrag van ouders wordt niet getolereerd?
  - Als ouders toch onethisch gedrag stellen, hoe wordt dit aangepakt zonder dat het kind de dupe wordt?
  - Hoe wordt fair play en de plezierbeleving van sport benadrukt bij ouders?
  - Hoe verhoudt de ouder zich tot de scheidsrechter, het bestuur, de trainer?
- Aandachtspunten voor de doelgroep supporters:
  - Waar en wanneer worden supporters toegelaten?
  - Welke houding wordt verwacht van supporters?
  - Welk gedrag van supporters wordt niet getolereerd? (verbale of fysieke agressie, homofobie, intimidatie,…)
  - Zijn er maatregelen voorzien om te reageren op onethisch gedrag van spelers?

3 Vragen, twijfels, conflict

- Vermeld in de ethische code ook een aanspreekpunt voor personen die vragen of bedenkingen hebben bij de richtlijnen. Dit kan het ethisch comité zijn, de verantwoordelijke voor ethiek, de ombudspersoon of een andere betrokkene bij het ontwerp van de code en het ethisch beleid van de club.
- Er moet een procedure beschikbaar zijn voor sanctionering in geval van overtreding van de richtlijnen, maar het is niet de bedoeling dat in de ethische code de nadruk op sancties ligt. De code moet motiverend werken in plaats van gebaseerd te zijn op het dreigen met straffen en uitsluiting.
- Vermeld in de ethische code waar personen terecht kunnen met klachten over overtredingen van de richtlijnen. Voorzie een procedure om met deze klachten om te gaan en ook een documentatiesysteem om melding en opvolging van de klachten bij te houden.

4 Formulering

- Maak aan het begin van de code duidelijk waarom je een ethische code in de sportclub belangrijk vindt, wat de kernwaarden van de club zijn en wat je wil bereiken met de ethische code. Start pas daarna met het formuleren van de concrete richtlijnen.
- Formuleer de richtlijnen op een duidelijke manier en vermijd algemeenheden. In plaats van te vermelden ‘wees solidair’ is het goed om concreet te verwoorden wat je bedoelt met solidariteit binnen de club.
- Vermijd twijfel en onduidelijkheid door voorbeelden op te nemen in de ethische code. Dit maakt het document veel levendiger en brengt het dichter bij de doelgroep.

5 Tenslotte

- Vraag eerst feedback aan de verschillende doelgroepen alvorens de ethische code definitief te maken. Hun standpunten en reacties leveren belangrijke informatie op om de praktische werkbaarheid van de code te verbeteren. Wie zelf betrokken is van in het begin, is ook meer gemotiveerd om er actief mee aan de slag te gaan.
- Voorzie op regelmatige tijdstippen een herziening en aanpassing van de ethische code. De start van een nieuw werkingsjaar of de algemene vergadering vormen hiervoor goede momenten. Zo vermijd je dat de code gedateerd raakt of niet inspeelt op actuele situaties.
- Betrek de ethische code expliciet wanneer er iets misloopt op ethisch vlak. Verwijs naar de richtlijnen die overtreden worden en naar de strijdigheid met de waarden die in de code geformuleerd zijn. Ook dit is een manier om de ethische code in de sportclub echt tot leven te brengen en er een nuttig instrument van te maken.

(3) Werkblad actieplan

ACTIE	UITGANGSPUNT	DOELEN	UITWERKING ACTIE	TIMING	FREQUENTIE	WERKLAST
1-7 zie actieplan	*schrap pas aan vul aan*	*geef per uitgangspunt één of meer doelen aan*	*Geef per doel één of meer acties aan*	*Wanneer?*	*Jaarlijks wekelijks eenmalig*	*hoog gemiddeld laag*
1	Het **bestuur** moet gedreven zijn om ethisch management te implementeren en aan ethisch leiderschap doen.	Als bestuur ethisch handelen en ethisch verantwoord sporten stimuleren door het voeren van een specifiek beleid.	De club werkt de 7 acties van dit werkblad zorgvuldig uit en stuurt het jaarlijks bij.	Juni	Jaarlijks	Gemiddeld
			Bestuursleden gedragen zich als een rolmodel/erkennen hun voorbeeldfunctie.	/	Altijd	Laag
			Bestuurders (her)formuleren missie en visie waar ethische aspecten geïntegreerd zijn.	Juni	Eenmalig	Laag
2	Stel een **bestuurslid verantwoordelijk** voor ethische praktijken en maak van het onderwerp een regelmatig agendapunt.	Een verantwoordelijke hebben die zich bekommert om de ethiek in de club	Iemand wordt benoemd tot verantwoordelijke ethiek.	Juli	Eenmalig	Gemiddeld
			Deze persoon wordt ook aangesteld als verantwoordelijke van het Ethisch Comité.	Augustus	Eenmalig	Gemiddeld
3	Richt een **Ethisch Comité** op dat voldoende invloed kan uitoefenen	Een invloedrijk comité hebben dat over het ethisch klimaat in de club waakt en positief stimuleert	Geschikte leden selecteren uit de verschillende niveaus van de club.	September	Eenmalig	Laag
			Het comité regelmatig de mogelijkheid geven te informeren, wanpraktijken aan te kaarten en goede ervaringen te delen.	December	4 maal per jaar	Gemiddeld
4	Maak een **doorlichting** van de situatie omtrent ethiek in uw organisatie.	Zicht hebben op hoe leden denken over het huidige beleid.	Een vragenlijst opstellen voor begeleiders en bestuursleden.	April	Eenmalig	Gemiddeld
			Groepsgesprekken houden met jeugdspelers	Mei	Jaarlijks	Laag
		Nagaan in welke mate er ethisch verantwoord gesport wordt en het als belangrijk beschouwd wordt.	Gegevens verzamelen uit dossiers, verslagen, interne rapporten;	Mei	Eenmalig	Laag

5	Stel een **ethische code** op en doe ze 'leven' in de organisatie.	Over een document beschikken waarin de visie van de club omtrent ethiek beschreven staat. Zowel intern als extern een leidraad geven naar het gewenst ethisch gedrag.	De club ondertekent de Panathlon Verklaring.	Maart	Eenmalig	Laag
			Er worden specifieke gedragscodes opgesteld voor spelers, trainers, bestuur en supporters.	Mei	Eenmalig	Gemiddeld
			De strategie en het beleid is in overeenstemming met de ethische code.	Juli	Altijd	Gemiddeld
			De codes worden regelmatig gecommuniceerd	Maart	4 maal per jaar	Gemiddeld
6	Ontwikkel een **strategie** waarmee je binnen de club een ethischer klimaat denkt te creëren.	Via het beleid ethiek zodanig integreren dat ze impact heeft op de cultuur en de dagelijkse werking van de sportclub. Het goed plannen, organiseren, leiden en controleren van de mensen en middelen om de ethische doelstellingen te behalen.	De 7 acties op dit werkblad tot uitvoering brengen.	Juli	Altijd	Hoog
			Aan ethisch verantwoord strategisch, tactisch en operationeel management doen.	september	Altijd	Hoog
			Wel overwogen beslissingen nemen bij ethische conflicten	/	Altijd	Laag
7	Ontwikkel een procedure ter **evaluatie** dat een regelmatige interne audit omtrent ethiek inhoudt.	De resultaten en effecten van het gevoerde beleid onderzoeken en beoordelen.	Jaarlijks het beleid analyseren en evalueren.	Juli jaar 2	Jaarlijks	Gemiddeld

BRONNEN

- Arnaud, A., Schminke, M. (2011). The ethical climate and context of organizations: A comprehensive model.
- Australian Sports Commission Ethics in Sport – Research with individuals and organisations in Australian Sport.
- Belgisch Olympisch en Interfederaal Comité [BOIC] Retrieved from, http://www.olympic.be/Olympisme/tabid/74/language/nl-NL/Default.aspx
- Butts, Rich, Jones & Bartlett. (2005).Nursing ethics: across the curriculum and into practice.
- Chatziefstathiou, D. (2007). The History of Marketing an Idea: The Example of Baron Pierre de Coubertin as a Social Marketer. European Sport Management Quarterly, Vol. 7, No. 1, pp. 55-80.
- Covey, Stephen. R (1992). Principle Centred Leadership. Simon and Schuster. USA
- Cuyvers, G. & Mertens, J. (1998). Organisatiekunde. Praktijktheorie voor non-profit organisaties. Leuven: Wolters.
- Desmidt, S. & Heene, A. (2005) Strategie en organisatie van publieke organisaties. pp. 162-163.
- Dito, J.C., Stavast,T., & Zwart, D.E. (2008). Basiszorg. Boek 2. pp.143-147. Springer Uitgeverij.
- Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle (in French), Paris, H. Dunod et E. Pinat.
- Fleming, S. and McNamee, M. (2005). The Ethics of Corporate Governance in Public Sector Organizations.
- Frans, E. en De Bruycker, A. (2012). Raamwerk Lichamelijke en Seksuele Integriteit en Beleid in de Sport. Kwaliteit, preventie en reactie in jouw organisatie. http://www.ethicsandsport.com/nl/x/433/raamwerk
- Gill, E. (1982). Fair Play. Netanya: Wingate Institute.
- Hoffman, W.M., & Rowe, M. (2007). The ethics officer as agent of the board: Leveraging ethical governance capability in the post-Enron corporation. Business & Society review, 112(4), 553-572, p.556.
- Johnson, C. (2012). Organizational Ethics: A practical approach. Components of personal ethical development, chapter 2.
- Kakabadse, A., Et.al. (2003). Ethics, values and behaviours: comparison of three case studies examining the paucity of leadership in government.
- Kaptein, M., Schwartz, M. (2008). The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model.
- Kitthananan, A. (2006). Conceptualizing Governance: A Review Journal of Societal & Social Policy, Vol. 5/3: 1-19.
- Laczniak, G.R., & Murphy, P.E. (2006). Normative perspectives for ethically en socially responsible marketing. Journal of Macromarketing, 26, 154-177.
- Laratta, R. (2011). Ethical climate and accountability in nonprofit organizations. Public Management Review. Vol. 13 Issue 1, 43–63.
- Lata, J. (2006). An analysis of goal achievement orientation and sport morality levels of division I-A non-revenue collegiate athletes. The Florida State University College of Education.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science. New York: Harpers & Brothers.
- Longstaff, S. (2002). The Decline of Ethical Behaviour. In the Australian Financial Review, Friday 19th April 2002.
- NSW Government. Office of communities. Sports & Recreation: “Corporate Government” http://www.dsr.nsw.gov.au/sportsclubs/ryc_corporate.asp
- Panathlon Vlaanderen (2002). “Gekwetste Kinderen, bedreiging van de positieve waarden in de kinder- en jeugdsport.” Brussel.
- Sanders, G. & Neuijen, B. (1989). Bedrijfscultuur. Diagnose en beïnvloeding. Assen: Van Corcum.
- Sanders, G., et al. (2005). Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding, Van Gorcum, Assen, pag. 14-17.
- Schein, E.H. (1992). Organizational culture and leadership (2nd ed.). San Franciscio: Jossey-Bass.
- Symposium sport op jongerenmaat (2006). Congresboek.
- Theeboom, M., Dekens, F., Dom, E., & Vertonghen, J. (2007). Handboek Sportbeleidsplanning. Brussel: Politeia. (deel 4: punt 2.2.1.3 “Allochtonen”).
- Trevino, L., & Nelson, K. (2004). Managing Business Ethics: Straight talk about how to do it right. Fifth edition.
- Trevino, L.K. (1990) A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. In W.W. Pasnmore & R.W. Woodman, Research in organizational change and development (vol 4).
- Unruh, G. (2008). Should you manage ethics or corruption? Thunderbird International Business Review, 50, 287-293.
- Van Dam, N. & Marcus, J. (2007). Organisation and management. An international approach. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Vanlandewijck, Y., & Van de Vliet, P. (2004). Determinanten van sportgedrag bij personen met een handicap in Vlaanderen. [Rapport in opdracht van het Ministerie van Sport].
- Verlet, D. (2008). Good Governance, Corporate Governance, Government Governance: What’s in a name? Een theoretische situering van Beter Bestuurlijk Beleid. In opdracht van De Vlaamse Overheid.
- Victor B. & Cullen, J. B. (1988). ‘The Organizational Bases of Ethical Work Climates’, Administrative Science Quarterly 33, 101–125.
- Vandevivere, L., Cools, S., Vandenhoudt, J., et al. (2013). Lichamelijke en seksuele integriteit. Handleiding voor sportclubs http://www.ethicsandsport.com/nl/x/432/handleiding
- Vos, S. & Scheerder, J. (2012). Sport- en beweegmanagement in de lage landen. Strategisch en operationeel managen van sport- en beweegorganisaties.
- Weaver, G. R., Trevino, L.K., & Cochran, P.L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. Academy of Management Journal, 42, 539-552.
- Weber, A. & Doelen, A. (2010). Organiseren en managen. Het 7S-model toegepast. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Willems, I., Janvier, R., Hendrickx, E. (2003). Copernicus tussen de regels door de cultuur en de verwachtingen van het federale overheidspersoneel. Gent: Academia Press.
- www.ethicsandsport.be – Website Internationaal Centrum Ethiek in de Sport ICES vzw
- www.kinderrechten.be
- Zajda, J., Majhanovich, S.& Rust, V. (2006). Education and Social Justice (p. 1-12). Dordrecht: Springer.

ETHIEK:
OOK IN JOUW
SPORTORGANISATIE

managementvaardigheden voor een ethisch sportklimaat

UNIVERSITEIT GENT

ICES

Met steun van de Vlaamse overheid

cultuurjeugdsportmedia