

Rollen en verantwoordelijkheden

Een sociaal veilige werkomgeving creëren doe je binnen de organisatie met elkaar (werkgever en werknemers). Hierin heeft iedereen een rol te vervullen en verantwoordelijkheid te nemen. Het gaat om vertrouwen en een basis van gedeelde waarden en normen. Hierin ligt ook een belangrijke rol voor de top van organisaties. In deze paragraaf wordt dan ook wat uitgebreider stilgestaan bij de rol, de verwachtingen naar en verantwoordelijkheden van de directie, veelal opgelegd vanuit wet- en regelgeving.

De directie heeft verschillende mogelijkheden om een sociaal veilige werkomgeving met instrumenten en ondersteunende rollen in de organisatie in te richten. Welke dit zijn en op welke wijze je dit als werkgever in kan zetten heeft de WOS voor je uitgewerkt. Door hier gebruik van te maken -en dit voor jouw organisatie in te richten- wordt het gemakkelijker om als werkgever te voldoen aan je verantwoordelijkheid. Daarnaast speelt de werknemer en de medezeggenschap ook een rol in dit geheel en hier wordt ook aandacht aan besteedt.

De directie

Als directeur of directeur-bestuurder ben je verantwoordelijk voor een gezonde en sociaal veilige werkomgeving voor alle werknemers werkzaam in of voor de eigen sportorganisatie. Deze verplichting volgt uit de Arbowet. In het kader van sociale veiligheid reikt de zorgplicht van de werkgever verder dan alleen werknemers. Indien we bij sociale veiligheid spreken over de zorgplicht van de werkgever voor werknemers, spreken we ook over ZZP'ers, stagiaires en vrijwilligers.

Concreet: het gebied tussen regels en daadwerkelijk getoond gedrag op de "werkvloer" behoort tot de scope en (in)directe verantwoordelijkheid van de directie. In het kader van hybride werken is het raadzaam om te definiëren wat tot de "werkvloer" behoort, daar de Arbowet dit als reikwijdte van de verantwoordelijkheid van de werkgever ziet.

Van de directie wordt verwacht dat:

- Zij op de hoogte is van het werkklimaat en de cultuur op de zogenoemde "werkvloer";
- Deze met enige regelmaat toetst (richtlijn 1 keer per 2 jaar en eerder indien er sprake is van een impactvolle wijziging van de arbeidsomstandigheden binnen de organisatie);

- Zij de mogelijke risico's voor werknemers via verschillende instrumenten in kaart heeft gebracht en hiertoe maatregelen ontwikkelt in de vorm van beleid (zowel preventief als bij het optreden van overschrijdingen, inclusief de afhandeling van meldingen in een klachtenprotocol).
- Zij faciliteiten en ondersteuning binnen de organisatie inricht voor preventie, melding en afhandeling van klachten;
- Zij samen met de Raad van Toezicht of het bestuur toeziet op de naleving hiervan en stappen worden ondernomen indien een sociaal veilige werkomgeving mogelijk in het gedrang komt.

De directie is dan ook verantwoordelijk voor het:

- (Laten) formuleren, vaststellen en evalueren van het sociale veiligheidsbeleid, -instrumenten/protocollen en -regelingen;
- Organisatiebreed uitdragen van het beleid en het vervullen van de voorbeeldrol;
- Realiseren van een veilige en open cultuur binnen de organisatie;
- Aanbieden/ (laten) organiseren van voorlichting en preventie;
- Aan de orde stellen van een gezonde, vitale en (sociaal) veilige werkomgeving in de HR-cyclus en personeelscyclus (onboarding, exit gesprekken etc.);
- Treffen van passende maatregelen bij schendingen van het beleid (zie paragraaf e onder Sancties en maatregelen voor verdere uitwerking).

CAO Sport 2022-2023

Naast de verplichtingen die volgen uit de Arbowet voor werkgevers ten aanzien van een sociaal veilige werkomgeving bevat de CAO Sport ook voorwaarden waar de werkgever aan dient te voldoen. In artikel 36 van de cao is opgenomen dat je als werkgever een regeling hebt waarbij werknemers klachten kunnen indienen over ongewenst gedrag. Preventief beleid, [een vertrouwenspersoon](#) én Klachtenprocedure zijn daarbij verplichte onderdelen die je als werkgever dient te hebben ingeregeld.

Overweeg, wanneer het instellen of opleiden van een vertrouwenspersoon een te grote kostenpost is, gebruik te maken van het aanbod van de Arbodienst. Voor organisaties met minder dan 35 werknemers, zoals die in onze sector veel voorkomen, bestaat een speciaal pakket van de Arbodienst (zie collectiviteit bij o.a. [ArboNed](#), [Rienks Arbodienst](#) en [mantelafspraken](#)) Hiermee krijgt jouw organisatie toegang tot een vertrouwenspersoon indien nodig. Ook kun je als werkgever hulp krijgen bij het maken van beleid rondom psychosociale arbeidsbelasting en sociale veiligheid, waar ongewenst gedrag op de werkvloer onder valt.

Checkvragen voor directie:

- Is in het opgestelde organisatiebeleid voldoende aandacht besteed aan het volledige spectrum van (sociale) veiligheid? Wordt deze met regelmaat (richtlijn 1x per 2 jaar of eerder indien de arbeidsomstandigheden in de organisatie aanzienlijk zijn veranderd) geëvalueerd? Is het beleid (voldoende) bekend in de organisatie en bij alle (nieuwe en bestaande) werknemers?
- Hoe wordt de werkomgeving en de cultuur in de organisatie ervaren? Voelen werknemers (inclusief ZZP'ers, stagiaires en vrijwilligers) zich (sociaal) veilig?
- Hebben werknemers tot op heden ongewenste omgangsvormen ervaren in de organisatie vanuit collega's, vrijwilligers, de directie of in de samenwerking met externe partijen?
- Is er een formele klachtenprocedure? Wordt deze periodiek geëvalueerd en is deze voldoende bekend/ toegankelijk?
- Is de procedure/ het protocol bij een melding voor iedereen (vaste werknemers, maar ook bij vrijwilligers, ZZP'ers, stagiaires, nieuwe werknemers etc.) helder?
- Is er een onafhankelijke vertrouwenspersoon beschikbaar? Zo ja, is deze persoon bij alle werknemers bekend? Evenals hoe deze persoon te bereiken is? Kortom zijn de contactgegevens breed uitgedragen?

Instrumenten om integriteit en (sociale) veiligheid in te richten:

- [Handleiding Arbo](#), inclusief hoofdstuk 9 voor Psychosociale arbeidsbelasting;
- [Sport RI&E en Plan van Aanpak](#), met maatregelen om (sociale) veiligheidsrisico's tegen te gaan;
- Gedragsprotocol;
- Klachtenprotocol.

I. Raad van Toezicht of bestuur

De Raad van Toezicht ofwel het bestuur (afhankelijk van het organisatiemodel) toetst het beleid, de instrumenten en protocollen voor een sociaal veilige werkomgeving. Tevens houdt zij toezicht op de integriteitsontwikkeling van de organisatie. Het is essentieel dat de leden van de Raad van Toezicht of het bestuur zelf altijd en overal het goede voorbeeld geven in hun uitingen en gedrag.

Bij aannname van een lid van de Raad van Toezicht of het bestuur kan men overwegen om een Verklaring Omtrent Gedrag te vragen.

II. Leidinggevende

Waar het woord leidinggevende in deze paragraaf staat opgenomen kan men ook lezen manager of werknemer met een functie van dezelfde strekking. De leidinggevende wordt gezien als het eerste aanspreekpunt voor werknemers. Zij hebben een belangrijke rol in het creëren van een open en veilige werkcultuur binnen de afdeling/ het team en waar mogelijk ook tussen teams. Essentieel is dat zij beschikken over de juiste ondersteuning, handvatten en vaardigheden om een veilige (sociale) werkomgeving te creëren en hieraan bij te dragen. Het met enige regelmaat inventariseren van behoeften bij deze groep en/of individu is dan ook belangrijk.

Binnen het eigen aandachtsgebied of de eigen afdeling is de leidinggevende verantwoordelijk voor het:

- Uitdragen van het beleid, normen en waarden evenals het gedragsprotocol voor een sociaal veilige werkomgeving en het tonen van voorbeeldgedrag;
- Periodiek agenderen van (sociale) veiligheid in gesprekken met het team.
- Bewustmaken van werknemers en hen de gelegenheid te geven tot het stellen van vragen. Indien gewenst het voeren van gesprekken op individueel niveau;
- Zorgdragen van de naleving van het gedragsprotocol en het bredere beleid ten aanzien van een sociaal veilige werkomgeving. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan het:
 - Voeren van de dialoog in het team,
 - Maken van onderlinge afspraken;
 - Aanspreken van werknemers op gedrag,

Hiermee creëert een leidinggevende een klimaat waarin werknemers zich aangemoedigd voelen om anderen aan te spreken indien ongewenste omgangsvormen of niet integer gedrag plaatsvindt.

- Maken van een melding bij de directie bij een vermoeden van schending van het gedragsprotocol en het voordoen van integriteitsteksties.

Inspiratie:

- [Toolkaart sociale veiligheid in organisaties vanuit verschillende brillen](#)

III. HR

HR (al dan niet belegd bij of onderdeel van een andere functie) heeft een belangrijke rol in het ontwikkelen, ondersteunen en begeleiden van de directie en leidinggevenden op het thema integriteit en (sociale) veiligheid. Veelal zijn zij (mede) verantwoordelijk voor het ontwikkelen, opstellen en evalueren van beleid, instrumenten en protocollen ten aanzien van (sociale) veiligheid.

Tot de verantwoordelijkheden van HR behoren het:

- Zorgen voor uitvoering, bekendmaking en voorlichting ten aanzien van het (sociale) veiligheid op de werkvloer, evenals voor de beschikbare instrumenten en regelingen die dit ondersteunen en beschikbaar zijn binnen de organisatie;
- Ondersteunen en adviseren van de directie en leidinggevenden bij het realiseren van een (sociaal) veilige en open organisatiecultuur, evenals het ondersteunen en adviseren bij de toepassing en borging van het beleid;
- Aanvragen van een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) bij indiensttreding, indien de te bekleden positie hierom vraagt;
- Al dan niet in samenwerking met de preventiemedewerker organiseren van trainingen en voorlichting op het gebied van arbo, waar een sociaal veilige werkomgeving een onderdeel vormt;
- Laten tekenen van nieuwe werknemers voor ontvangst en kennisname van de het gedragsprotocol en door het opnemen van een verwijzing in de arbeidsovereenkomst. Bijvoorbeeld naar het personeelshandboek of personeelsbeleid waar het gedragsprotocol, het klachtenprotocol en andere instrumenten een onderdeel van vormt;
- Breed uitdragen van het beleid, instrumenten en protocollen inzake (sociale) veiligheid en de toegankelijkheid hiervan;
- Zijn van eerste aanspreekpunt indien de melder er niet voor kiest om dit bij de direct leidinggevende te melden indien een situatie zich voordoet;
- Zorgdragen voor het ondertekenen van het gedragsprotocol bij inhuur externen en stagiaires;
- Al dan niet in samenwerking met de preventiemedewerker en/of vertrouwenspersoon- verstrekken van periodieke rapportages en advisering aan de directie.

IV. Medezeggenschap

Het creëren van een sociaal veilige werkomgeving is in eerste instantie een taak van de directie. Zij zijn verantwoordelijk voor het vormgeven en uitvoeren van dit beleid. Echter, er

zit een werkelijkheid tussen regels en gedrag. Voor de effectiviteit en gedragenheid is het belangrijk dat het beleid zorgvuldig en in samenspraak met de werknemers wordt opgesteld. De medezeggenschap is het orgaan voor de vertegenwoordiging van de werknemers in de vorm van een ondernemingsraad, personeelsvertegenwoordiging (PvT) of een afvaardiging van werknemers anderzijds. We adviseren dan ook om de medezeggenschap tijdig te betrekken bij de aanpak van het thema (sociale) veiligheid. Als werknemers betrokken worden, sluit de inhoud van het beleid, de instrumenten en protocollen het beste aan bij de organisatie en de context waarin het werk zich afspeelt. Tegelijkertijd wordt gezorgd voor draagvlak ten aanzien van het beleid.

Op het gebied van wet- en regelgeving verplicht de Arbowet werkgevers om overleg te voeren met de medezeggenschap over zaken die het arbeidsomstandighedenbeleid betreffen, waartoe een sociaal veilige werkomgeving behoort. De medezeggenschap heeft bij besluiten op dit thema een [instemmingsrecht \(zie artikel 27 lid 1 sub d WOR\)](#). Daarnaast heeft een ondernemingsraad de bevoegdheid via [artikel 28 lid 1](#) zelf in te grijpen indien zij vindt dat sprake is van slechte, sociaal onveilige of ongezonde arbeidsomstandigheden: recht van initiatief ([zie artikel 23 lid 4 WOR](#)).

Voor dit thema betekent dit concreet dat de medezeggenschap instemmingsrecht heeft ten aanzien van:

- Het vaststellen van het beleid ten aanzien van integriteit en sociale veiligheid, evenals het vaststellen van het gedragsprotocol;
- Het vaststellen van een klachtenprocedure en het aanstellen van een klachtencommissie.

Ten aanzien van instrumenten die de aanwezige risico's ten aanzien van (sociale) veiligheid in kaart brengen is het voor werkgevers belangrijk om te weten dat de medezeggenschap instemmingsrecht heeft bij*:

- Het vaststellen van de risico's volgend uit de [Sport RI&E](#) en het Plan van aanpak om deze risico's te ondervangen;
- De [aanstelling van de preventiemedewerker\(s\)](#);
- De keuze van een arbodienstverlener en het [mede bepalen van het contract](#) en eventuele wijzigingen hierin.

Verdieping:

Als WOS kiezen we ervoor om de meest belangrijke onderdelen onder de

aandacht te brengen, zodat u als werkgever de basis op orde heeft. We zijn bewust niet volledig uitputtend.

- Voor een volledig overzicht van het instemmingsrecht en verdere verdieping verwijzen we naar [OR-net](#).

V. Werknemer

De werknemer heeft de verantwoordelijkheid om:

- Gedragscodes en voorschriften voor integriteit en sociale veiligheid te kennen en na te leven;
- Een ervaren schending van de (sociale) veiligheid (in de breedste zin van het woord) in de werkomgeving te signaleren en kenbaar te maken. Melden kan bij de leidinggevende, de vertrouwenspersoon of de bedrijfsarts.

De werknemer is verplicht om zich als goed werknemer te gedragen en, zich dus te houden aan de instructies van de werkgever. Werknemers betrekken bij het opstellen van het beleid, instrumenten en protocollen verhoogt het draagvlak en de bereidheid om zich aan de gedragscode te conformeren, waardoor de effectiviteit en impact toeneemt. Zie ook de paragraaf Medezeggenschap.

VI. Preventiemedewerker

De preventiemedewerker fungeert als de spreekwoordelijke ogen en oren op het gebied van veilig en gezond werken. Dit betekent dan ook dat de preventiemedewerker een belangrijke rol speelt bij:

- Het inrichten en vormgeven van een sociaal veilige en gezonde werkomgeving en de invulling van het arbobeleid en het mede uitvoeren van de maatregelen;
- De uitvoering van de risico-inventarisatie en -evaluatie (kortweg: de RI&E) en het plan van aanpak om de risico's te ondervangen. Psychosociale arbeidsbelasting en ongewenste omgangsvormen vormen een onderdeel van de RI&E, zie de [branchespecifieke Sport RI&E](#).
- De samenwerking met en advies aan het medezeggenschapsorgaan ten aanzien van een sociaal veilige en gezonde werkomgeving;
- Idem in de samenwerking met de bedrijfsarts aan preventie;
- Het (laten) verzorgen van bewustwording en activatie op het thema (sociale) veiligheid door middel van voorlichting, bekendheid en training van stakeholders in de organisatie op dit thema;

- Het beantwoorden van de eerstelijns basis arbo-vragen van werknemers in de organisatie. De tweedelijns vragen worden overgedragen naar andere verantwoordelijken in de organisatie. Het is belangrijk dat de preventiemedewerker de rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie kent voor een juiste doorverwijzing naar bijv. leidinggevende, HR, (externe) vertrouwenspersoon.

Let op: De werkgever is en blijft eindverantwoordelijk voor een gezonde en (sociaal) veilige werkomgeving binnen zijn organisatie. Het is de taak van de medezeggenschap om betrokken te zijn, het beleid te toetsen en waar nodig de werkgever hierop aan te spreken. Beide partijen kunnen de preventiemedewerker om advies vragen.

En let op: de preventiemedewerker maakt geen deel uit van de ondernemingsraad of het management.

Verdiepende informatie:

- De [Handleiding Arbo](#) inhoudelijke informatie en tips voor preventiemedewerkers om hun organisatie te ondersteunen in het bieden van een sociaal veilige werkomgeving en de omgang met andere stakeholders waaronder de bedrijfsarts.
- [Handreiking preventiemedewerker](#): wat is de rol en positie van de preventiemedewerker in een organisatie:
- [Taken en verantwoordelijkheden preventiemedewerker](#).

VII. Vertrouwenspersoon

Als werkgever heb je vanuit psychosociale arbeidsbelasting (zie hoofdstuk 9, pagina 16 van [Handleiding Arbo](#)) de taak een vertrouwelijk gesprek te faciliteren, dit is in Nederland een recht (Arbowet) voor alle werknemers. De [CAO Sport 2022-2023](#) stelt dit in artikel 36 ook verplicht, en vanaf 1 januari 2024 volgt dit ook uit de voorwaarden van de MKE van NOC*NSF.

Een vertrouwenspersoon gaat over grensoverschrijdend gedrag: ongewenste omgangsvormen en integriteit. Samen met de melder bekijkt de vertrouwenspersoon het probleem en worden mogelijke vervolgstappen bepaald. Naast een luisterend oor, biedt de vertrouwenspersoon ondersteuning bij het bespreekbaar maken van het probleem binnen de organisatie.

Taken en verantwoordelijkheden van de vertrouwenspersoon op hoofdlijnen:

- Opvangen, begeleiden en adviseren van klagers/melders;
- Voorlichten, informeren en inspireren van de organisatie;
- Gevraagd en ongevraagd adviseren van de directie, bestuur/ RvT.

De werknemer kan, zonder de werkgever in te lichten, de vertrouwenspersoon inschakelen. Alles wat de werknemer bespreekt, valt onder beroepsgeheim en is dus vertrouwelijk.

Voor uitgebreide informatie: [Taken en verantwoordelijkheden vertrouwenspersoon.](#)

Verdiepende informatie:

- [Infographic en checklist vertrouwenspersoon voor werkgevers;](#)
- [Wetsvoorstel verplichtstelling vertrouwenspersoon ingediend bij Tweede Kamer;](#)
- [Filmpje vertrouwenspersoon: wat betekent dit voor werknemers?;](#)
- [De do's en don't voor de \(interne\) vertrouwenspersoon.](#)

VIII. Klachtencommissie

Voor informatie over de klachtencommissie: zie [Klachtenprocedure.](#)