



**BELEIDSPLAN  
VEILIG SOCIAAL KLIMAAT  
BIJ FC DEN BOSCH**

## INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	Waarom dit beleidskader?	4
Inleiding	Hoe FC Den Bosch sociaal veiligheidsbeleid ziet	6
Hoofdstuk 1	1.1 Wettelijke kaders	7
	1.2 Termen en definities	8
	1.3 Verdeling verantwoordelijkheid	10
	1.4 Functiebeschrijving vertrouwenscontactpersoon (VCP)	11
	1.5 Taken en verantwoordelijkheden Ondernemersraad (OR) en Human Resource (HR)	14
Hoofdstuk 2	2.1 Visie, kernwaarden en domeindoelen	15
	2.2 Intentieverklaring sociaal veilig klimaat	18
Hoofdstuk 3	3.1 Mogelijke risico's	19
	3.2 Preventiemaatregelen	19
	a. agendering van dialoog	19
	b. trainingen	21
	c. Verklaring Omtrent Gedrag (VOG)	22
	d. omgangsregels (gedragscode)	23
	e. toetsing van beleid in de praktijk	25
	f. voetbaltak-specifiek	26
	g. gedragscode begeleiders jeugd	27
	h. AVG	29
	i. procedure datalekken	30
Hoofdstuk 4	4.1 Omgang met meldingen en klachten	32
	4.2 Positie melder	33
	4.3 Positie beklagde	33
	4.4 Klachtenregeling	34
	4.5 Hoe de VCP te werk gaat	34
	4.6 Informeel oplossingstraject	3
	4.7 De klachtencommissie	37
	4.8 Meldingprocedure	37
Hoofdstuk 5	5.1 Belang van communiceren	41
	5.2 Rol van communicatie professionals	42
<i>Bronverwijzing</i>		43

## VOORWOORD

### Het belang van organisatiecultuur

Net als elke andere betaaldvoetbalorganisatie heeft FC Den Bosch een eigen cultuur, een collectieve mentaliteit en het daaruit voortvloeiende totaal van gedragingen. Meestal ontstaat een clubcultuur spontaan, maar dat wil niet zeggen dat deze niet kan worden beïnvloed. Een herkenbare cultuur is belangrijk, omdat dit intern de eenheid van denken en handelen vergroot. Daarnaast is het een referentiekader voor medewerkers, spelers en vrijwilligers en vergemakkelijkt het de entree van nieuwkomers.



Binnen FC Den Bosch bestaat collectieve duidelijkheid over welke normen, waarden en overtuigingen centraal staan in ons handelen. Er is een gefundeerde norm die richtinggevend en faciliterend is voor iedereen die betaald of onbetaald werkzaamheden verricht bij FC Den Bosch. Consequent toegepast is deze ‘mentale huisstijl’ een voorwaarde voor een werkklimaat waarin mensen zich thuis voelen en weten wat er van hen wordt verwacht. De gemeenschappelijke waarden vormen voor individuen binnen de club een belangrijke basis om goed te kunnen presteren. Het versterken van de clubcultuur en het optimaliseren van werk- en communicatieprocessen heeft binnen FC Den Bosch daarom continue aandacht.

FC Den Bosch heeft een sterke cultuur met vijf leidende kernwaarden: Strijdbaar, Bosch, Hartstocht, Groei en Gastvrij. Deze kernwaarden proberen we over te brengen op iedereen in wiens leven FC Den Bosch een rol speelt. Als werkgever, als aanbieder van voetbalamusement en/of als aanbieder van een social vangnet via de foundation van de club.

Recent heeft FC Den Bosch een formeel beleidskader ontwikkeld om ongewenste omgangsvormen tussen werkenden in de organisatie zoveel mogelijk te voorkomen. Het maken van sociaal veiligheidsbeleid is maatwerk. FC Den Bosch zet dit kader ook in om de dialoog over het onderwerp binnen de hele club verder aan te jagen. Want een sociaal veilig klimaat ontstaat in co-creatie met iedereen op de werkvloer en binnen en buiten de lijnen van het voetbalveld. Er ligt een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de kans op conflicten klein te houden en een gevoel van sociale veiligheid groot. Een fijne werkplek vraagt een doorlopende actieve inzet van iedereen en begint met de bereidheid bij te willen dragen aan een veilige, inspirerende organisatie vóór iedereen.

Daarbij zetten we ons team op de eerste plaats. Mensen maken FC Den Bosch. Alleen met de meest gedreven medewerkers en vrijwilligers kunnen we onze doelen bereiken en de voetbalclub zijn die we willen zijn. We investeren daarom in ontwikkeling en belonen initiatief. Gelijkwaardigheid, saamhorigheid, plezier én presteren staan in onze organisatie centraal. Je leest er alles over in deze beleidsnotitie. Dit beleidskader is bindend.

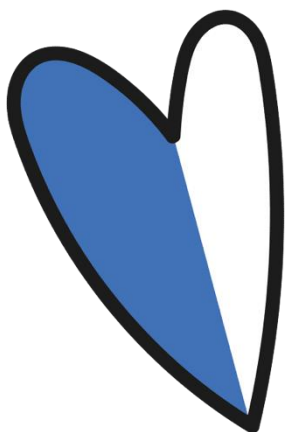
*In dit document is gekozen voor de term werknemers in de zin van: iedereen die in de club werkzaam is, ongeacht contractvorm en inclusief vrijwilligers. Er is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van inclusieve taal om stereotypen te doorbreken en woordgebruik waarin iedereen zich herkent binnen FC Den Bosch de norm te maken.*

## 1. Inleiding

### Een Cultuur van Bewustwording bij FC Den Bosch

In de huidige tijdsgeest met veranderende opvattingen en gewoonten staan ongewenste omgangsvormen bij FC Den Bosch hoog op de agenda. FC Den Bosch heeft de ambitie wezenlijk bij te dragen aan meer bewustwording op dit gebied, zodat eventueel ongewenst gedrag niet worden toegedekt en verzwegen.

Wanneer grenzen binnen onze club worden overschreden, moeten melders dit openlijk bespreekbaar kunnen maken. Voor (seksuele) intimidatie, discriminatie, pesten en verbale en/of fysieke agressie is op onze werkvloer en in ons stadion geen plaats. Misplaatste machtsverhoudingen die ten grondslag liggen aan ongewenste omgangsvormen en de angstcultuur die eruit voortvloeit, horen niet thuis in onze club.

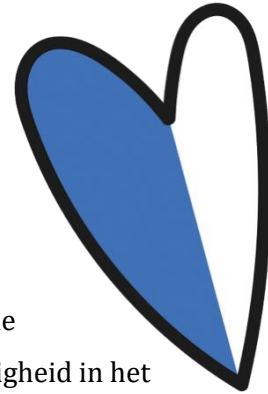


### Streven naar een cultuur van respect en veiligheid

Concreet betekent dit dat FC Den Bosch een cultuur creëert en bewaakt waarin grensoverschrijdend gedrag niet wordt getolereerd. Of het nu gaat om microagressie of fysieke agressie. Wanneer de werkomgeving wordt besmeurd door gevallen van seksisme, discriminatie of een giftige confrontatiecultuur, schaadt dat niet alleen individuen. Dergelijk gedrag dringt door in de hele organisatie en bevordert een vijandige en ongezonde werksfeer. De gevolgen van deze toxiciteit kunnen ernstig zijn. Behalve dat het leidt tot meer stress belemmert het de productiviteit en brengt het de kwaliteit van geleverd werk in gevaar. Een verminderde werktevredenheid en een groter personeelsverloop zijn dan het gevolg. Bovendien reiken de consequenties verder dan de onmiddellijke impact op individuen en de organisatie zelf. Als deze problemen niet effectief worden aangepakt, ontstaat er een cultuur van angst en stilzwijgen en zullen medewerkers aarzelen om wangedrag te melden of om hun zorgen te uiten.

Kwesties van grensoverschrijdend gedrag kunnen ook aanzienlijke schade toebrengen aan de reputatie van FC Den Bosch. Een voetbalclub is immers een publiciteitsbedrijf dat altijd onder het spreekwoordelijke maatschappelijke vergrootglas ligt. Incidenten kunnen de relaties met belanghebbenden en partners aantasten.

Om grensvervaging en onveilig gedrag aan te kunnen pakken - en liever nog - te voorkomen, is het van vitaal belang dat grensoverschrijdend gedrag snel wordt geïdentificeerd. FC Den Bosch wil iedereen ook in staat stellen om ongewenst gedrag op tijd te kunnen melden. Hiervoor zijn robuuste beleidsregels, een adequate klachtenstructuur en dito procedures opgesteld die geen ruimte laten voor dubbelzinnigheid of wangedrag. Bij FC Den Bosch vinden we het heel belangrijk dat alle medewerkers, (jeugd)spelers en vrijwilligers graag naar de club komen om te werken en om zich te ontwikkelen. Dat is onze voornaamste graadmeter voor succes.



Om een cultuur van respect, professionaliteit en open communicatie te bevorderen, geeft de clubleiding daarom prioriteit aan het welzijn en de veiligheid van de werknemers. Signalen van werknemers dat deze veiligheid in het geding is, neemt FC Den Bosch uiterst serieus.

In deze beleidsnotitie wordt aangegeven wat FC Den Bosch wil doen om ongewenste omgangsvormen te voorkomen, te beperken en aan te pakken. Tevens wordt beschreven waar de taken en verantwoordelijkheden van betrokkenen liggen.

Het beleid is van toepassing op medewerkers met een arbeidsovereenkomst, (jeugd)spelers en anderen die onder de verantwoordelijkheid van FC Den Bosch in de organisatie functioneren, zoals vrijwilligers, stagiaires en iedereen die op welke wijze dan ook werkzaamheden verricht bij FC Den Bosch.

## **1.1 Wettelijke kaders**

Net als elke andere werkgever is FC Den Bosch verplicht om psychosociale arbeidsbelasting (PSA) te voorkomen dan wel te beperken. Het hebben van een sociaal veiligheidsbeleid valt op verschillende manieren binnen een wettelijke verplichting. Hieronder volgt een overzicht:

### **Arbowet**

Werkgevers zijn verplicht om te zorgen voor veiligheid en gezondheid van hun werknemers op de werkvloer. Daaronder valt het voorkomen van PSA die wordt veroorzaakt door ongewenste omgangsvormen zoals pesten, discriminatie, agressie/geweld en seksuele intimidatie.

Wanneer PSA een reëel gevaar vormt binnen de organisatie, is FC Den Bosch verplicht om de risico's in kaart te brengen en om deze weg te nemen of via beleid beheersbaar te maken. Alle werknemers moeten actief en persoonlijk worden voorgelicht over deze risico's en de genomen maatregelen ter voorkoming van ongewenste omgangsvormen. FC Den Bosch moet haar sociale veiligheidsbeleid ook regelmatig toetsen aan de praktijk en waar nodig aanpassen.

### **Algemene wet Gelijke Behandeling**

Deze wet verbiedt discriminatie en seksuele intimidatie in werksituaties.

FC Den Bosch moet haar medewerkers hiertegen beschermen. Daarnaast moet FC Den Bosch melders beschermen tegen 'benadeling', zoals ontslag na melding en/of elders niet meer aan het werk komen. Als FC Den Bosch hierin te kort schiet, dan kan de melder een klacht indienen bij het College voor de Rechten van de Mens.

### **Burgerlijk Wetboek**

Volgens het Burgerlijk Wetboek moet FC Den Bosch voorkomen dat werknemers bij het uitoefenen van hun functie schade lijden. De wet stelt FC Den Bosch aansprakelijk wanneer zij daarin tekort zou schieten - tenzij kan worden aangetoond dat de schade het gevolg is van opzet of bewuste roekeloosheid van de werknemer. De bewijslast ligt hiervoor bij de werkgever.

### **Wetboek van Strafrecht**

Wanneer een slachtoffer aangifte doet en er is sprake van een strafbaar feit, dan treedt het strafrecht in werking.

## **1.2 Termen en definities**

Zoals voorgaand is beschreven, wordt onder PSA het volgende verstaan: factoren in de arbeidssituatie die stress veroorzaken. PSA is al jaren een van de grootste arbeidsrisico's. Uit recente cijfers van onder andere het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) blijkt dat tenminste een derde van het werk gerelateerde ziekteverzuim in verband wordt gebracht met PSA.

Hieronder volgt een definitie van de ongewenste omgangsvormen die vallen onder PSA. Te hoge werkdruk hoort hier niet bij, al valt het als verschijnsel wel onder PSA. Leidinggevendenden zijn dus ook verantwoordelijk voor het aanvaardbaar houden van de werkdruk. De vertrouwenscontactpersoon (VCP), over wie verderop meer, heeft hierin echter geen rol.

1. *(seksuele) Intimidatie:*

Intimidatie in de zin van artikel 1a lid 2 Wet gelijke behandeling van mannen en vrouwen en artikel 7:646 lid 7 van het Burgerlijk Wetboek, dat wil zeggen: gedrag dat met het geslacht van een persoon verband houdt en dat tot doel of tot gevolg heeft dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast, in het bijzonder wanneer een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende situatie wordt gecreëerd.

2. *Agressie en geweld:*

Voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van arbeid.

3. *Pesten:*

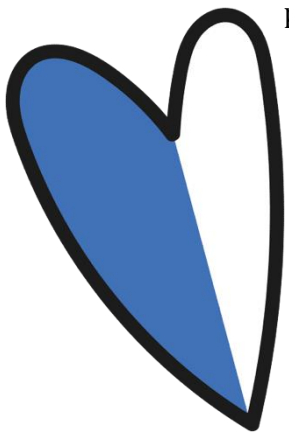
Alle vormen van intimiderend gedrag met een structureel karakter van een of meerdere werknemers (collega's, leidinggevendenden) gericht tegen een werknemer of groep van werknemers.

4. *Direct of indirect onderscheid (discriminatie):*

Alle gevallen waarin iemand op een andere wijze wordt behandeld dan een ander in een vergelijkbare situatie is of zou worden behandeld. De andere wijze van behandeling vindt plaats op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid, burgerlijke staat, leeftijd, handicap of chronische ziekte.

5. *De definitie van discriminatie:*

Gedragingen die met direct onderscheid verband houden en die tot doel of gevolg hebben dat de waardigheid van de persoon wordt aangetast en dat een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende omgeving wordt gecreëerd.



FC Den Bosch kiest voor de volgende overkoepelende definitie van wat binnen de club onder ongewenste omgangsvormen wordt verstaan: *“Alles in de omgang, communicatie en de wijze van leidinggeven dat als ongewenst of kwetsend wordt ervaren en tot doel of gevolg heeft dat een medewerker zich niet langer veilig voelt op de werkplek.”*

### **1.3 Verdeling verantwoordelijkheid**

Bij het benoemen van de hoofdrolspelers en verantwoordelijkheden in het sociale veiligheidsbeleid gebruikt FC Den Bosch het zogenaamde *five lines of defence-model*.

#### **Eerste lijn: de directie en het management**

Bij het voorkomen en aanpakken van ongewenste omgangsvormen heeft de clubleiding van FC Den Bosch de regie. De directie is primair verantwoordelijk voor het maken, uitvoeren, stimuleren en voorleven van het sociaal veiligheidsbeleid. Directie en/of leidinggevendenden nemen passende maatregelen als er binnen de organisatie signalen zijn. Zij signaleren, interveniëren en spreken aan. Daarbij wegen zij de belangen van álle partijen mee: die van de melder, de beklagde en de club in haar geheel.

#### **Tweede lijn: hulpstructuren**

Wanneer het niet is gelukt om ongewenst gedrag te voorkomen, dan zijn er ‘hulpstructuren’ binnen de organisatie die de disbalans (mogelijk) kunnen herstellen. Een onafhankelijk vertrouwenspersoon (VCP) kan een emotioneel vangnet vormen en advies en ondersteuning bieden bij het vinden van oplossingen. Ook kan de VCP het management wijzen op zwakke plekken in het beleid en/of de uitvoering hiervan en dit binnen de organisatie (laten) herstellen. Leidinggevendenden en de personeelsfunctionaris kunnen geen vertrouwelijkheid garanderen, omdat zij de belangen van alle partijen binnen de organisatie mee moeten wegen.

#### **Derde lijn: toezichhouders (intern)**

Ook het bestuur van de FC Den Bosch Foundation en de Raad van Commissarissen (RvC) van FC Den Bosch BV zijn belangrijke spelers: zij houden intern toezicht op het beleid van de directie en totdat FC Den Bosch beschikt over een OR (opmerking: per 1 juli 2024) die kan controleren of de Arbwet en de wet Gelijke Behandeling worden nageleefd en of de directie/het management een

veilig sociaal werkklimaat kan garanderen, is de wettelijke verplichting om hierop toe te zien volgens de Governance Code ondergebracht bij de genoemde bestuursorganen. Het is belangrijk dat de OR straks zelfstandig signalen kan ophalen uit de organisatie, deze kan beoordelen en indien nodig de juiste aanpak kan inzetten.

#### **Vierde lijn: toezichthouder (extern)**

De Arbodienst kan controle houden via de medewerker tevredenheidsonderzoeken (MTO), periodieke (onafhankelijk) geneeskundige onderzoeken (in het geval van voetballende werknemers) en/of risico-inventarisaties in de organisatie. Uitkomsten kunnen erop wijzen dat het sociale veiligheidsbeleid moet worden aangepast of geactualiseerd.

#### **Vijfde lijn: externe toezichthouder**

Wanneer de eerste vier verdedigingslijnen falen om een sociaal veilig werkklimaat te realiseren, is de Inspectie Werk en Inkomen en de Sociale Inlichtingen- en Opsporingsdienst van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) aan zet. Zij kan FC Den Bosch verplichten tot het faciliteren van een sociale veiligheidsstructuur en een boete uitdelen als de werksituatie onveilig is. De Inspectie controleert op eigen gezag en komt in actie bij meldingen en klachten van de werknemersvertegenwoordiging, zoals bijvoorbeeld de spelersraad.

### **1.4 Functie- en rolbeschrijving vertrouwenspersoon (VCP)**

#### **Vertrouwelijkheid en ondersteuning**

Iedereen die binnen FC Den Bosch te maken krijgt met (het vermoeden van) pesten, discriminatie, seksuele intimidatie en/of agressie/geweld kan terecht bij een onafhankelijk VCP. FC Den Bosch heeft twee VCP's, namelijk Eugène Gordon en Liesbeth Coolen. Zij zijn te bereiken via de volgende e-mailadressen: [Eugene.vcp@fcdenbosch.nl](mailto:Eugene.vcp@fcdenbosch.nl) en [Liesbeth.vcp@fcdenbosch.nl](mailto:Liesbeth.vcp@fcdenbosch.nl).

Iedere medewerker heeft recht op een objectieve gesprekspartner. Eugène en Liesbeth luisteren naar het verhaal van de medewerker, zorgen voor emotionele opvang, geven advies en ondersteunen bij mogelijke vervolgstappen, zoals bijvoorbeeld het indienen van een klacht. Gesprekken met Eugène en Liesbeth zijn altijd vertrouwelijk. Melders van (vermeend) wangedrag kunnen erop vertrouwen dat hun verhaal niet met anderen wordt gedeeld. Eugène

en Liesbeth hebben een zwijgplicht tegenover derden voor mededelingen die in vertrouwen aan hen zijn verteld. Uiteindelijk bepaalt de melder zelf of en welke stappen er worden gezet.

Eugène en Liesbeth hebben een geaccrediteerde opleiding gevolgd om hun taken naar behoren te kunnen uitvoeren. Kennis wordt onderhouden via nascholing en intervisie. Daarnaast is een aantal persoonskenmerken opgenomen in het profiel van de VCP. Integer zijn is een basisvoorwaarde, net als kunnen buigen op levenservaring. Verder is de VCP evenwichtig, in staat om zich onafhankelijk op te stellen, kan die goed omgaan met vertrouwelijke informatie en met weerstanden en is reflecteren op het eigen gedrag en dat van een ander een tweede natuur. De VCP is vanzelfsprekend toegankelijk, communicatief vaardig en hanteert een goede balans tussen betrokkenheid en professionele afstand.

Binnen FC Den Bosch nemen Eugène en Liesbeth een onafhankelijke positie in, waarbij uitsluitend verantwoording wordt afgelegd aan de directie. Hierbij wordt vanzelfsprekend rekening gehouden met de vertrouwensrelatie met de melder, het verschoningsrecht, de belangen van deze persoon en het algemeen belang.

Eugène en Liesbeth adviseren FC Den Bosch gevraagd en ongevraagd bij het verbeteren, actualiseren en naleven van het sociale veiligheidsbeleid. Zij hebben in het bijzonder een signalerende rol richting leidinggevenden.

### **De rol van VCP's**

Wanneer vanuit eigen waarneming trends van ongewenste omgangsvormen en (ver)grote risicofactoren worden geconstateerd, dan wordt dit onder de aandacht van de clubleiding gebracht. Ook eenmalige incidenten kunnen bij de leiding worden gemeld, wanneer de VCP in kwestie dit wenselijk acht. Het is aan de VCP om te bepalen op welk moment de situatie dusdanig ernstig is dat het informeren van leidinggevenden zwaarder weegt dan de vertrouwelijkheid ten opzichte van de melder.

Vanuit hun deskundigheid kunnen de Eugène en Liesbeth ook door leidinggevenden worden geconsulteerd. Bijvoorbeeld om samen te sparren over het te voeren beleid, om mee te denken over een concrete casus of bij het bespreken van mogelijke 'oplossingen' voor ongewenste omgangsvormen. Vaak helpt dit bij het voorkomen van onnodige escalatie. Voor betrokken heeft

dit meedenken meerwaarde. De VCP kan dit echter alleen doen wanneer deze vanuit diens opvangrol nog niet betrokken is bij de betreffende casus. Wanneer Eugène en/of Liesbeth al wel betrokken is, kan de leidinggevende worden doorverwezen naar een externe VCP.

De VCP zorgt altijd voor de eerste opvang van de melder. Soms is nadere ondersteuning gewenst, omdat er sprake is van andere kwesties dan ongewenste omgangsvormen. Er kan dan onder meer worden doorverwezen naar een (bedrijfs)arts, een (bedrijfs)maatschappelijk werker, een coach, een psycholoog of psychiater, de traumazorg, een re-integratiebedrijf, een mediator, de politie, de spelersvakbond of een jurist. Samen met de melder brengt de VCP de behoefte en criteria in kaart waaraan die ondersteuning moet voldoen. Van daaruit reikt de VCP keuzemogelijkheden aan en bespreekt deze met de melder. De VCP helpt de melder vervolgens een eigen keuze te maken.

FC Den Bosch biedt Eugène en Liesbeth alle ruimte om eventuele afspraken over bemiddeling en mediation zonder tussenkomst van leidinggevenden te faciliteren.

Wanneer de VCP aantekeningen wil maken over een casus, dan gebeurt dit in samenspraak met de melder en bij voorkeur in een privé-aantekenschrift. Deze aantekeningen stellen de VCP in staat zich waar nodig achteraf te kunnen verantwoorden over kwesties waarbij die betrokken was en zijn uitsluitend bedoeld voor eigen gebruik. Het is uiteraard ook mogelijk om anoniem melding te doen bij de VCP.

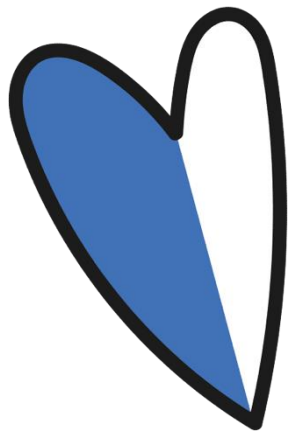
De VCP geniet verschoningsrecht wanneer deze in de functie informatie is toevertrouwd door melders. Dit betekent dat de VCP zich op deze vertrouwelijkheid en geheimhouding kan beroepen en geen antwoorden hoeft te geven op vragen van derden. Het verschoningsrecht geldt alleen binnen de organisatie van FC Den Bosch, omdat het extern verschoningsrecht nog niet bij wet is geregeld.

De VCP kan de geheimhoudingsplicht alleen doorbreken wanneer er sprake is van gewetensnood bij ernstige strafbare feiten, zoals verkrachting of fysieke mishandeling. FC Den Bosch vertrouwt erop dat Eugène en Liesbeth, wanneer nodig, weloverwogen en gewetensvolle afwegingen maken die recht doen aan alle betrokkenen, te weten zichzelf, de melder, eventuele andere belanghebbenden en FC Den Bosch. De VCP geniet bescherming van rechtspositie.

Liesbeth is tevens LHBTI-ambassadeur en expert op het gebied van het stimuleren van LHBTI-acceptatie. In deze rol deelt Liesbeth ook kennis en *good practices* met externe stakeholders, zoals supportersgeledingen.

## 1.5 De taken en verantwoordelijkheden OR en HR

De toekomstige ondernemingsraad (OR) krijgt een belangrijke rol in het zorgdragen voor een veilige werkplek. De OR heeft instemmingsrecht op het VSK-beleid en al het beleid rondom veiligheid, gezondheid en welzijn. Daarmee heeft de OR veel invloed op een correcte navolging van dit beleid binnen FC Den Bosch en op arbeidsomstandigheden in het algemeen. Mede omdat de OR door de directie direct op de hoogte wordt gebracht van zaken die de arbeidsomstandigheden kunnen beïnvloeden. Richting de directie heeft de OR zowel een stimulerende als controlerende taak. De OR kan het VSK-onderwerp op de agenda zetten wanneer zij dat wenselijk acht. De OR heeft instemmingsrecht op de werkwijze, het profiel en de functiebeschrijving bij het aanstellen van een (externe) VCP. Met VCP's bouwt de OR een relatie op om effectief met elkaar samen te kunnen werken voor afstemming over het beleid en de daaronder liggende belangen, ieders taken en verantwoordelijkheden en de mogelijkheden. In het oprichtingsjaar overlegt de OR drie keer met de VCP's. Daarna hebben deze geldingen jaarlijks minimaal één keer overleg. De OR ontvangt een jaarverslag van de VCP.



Human Resource (HR) heeft de opdracht om als afgeleide van de taak van de werkgever, beleid te voeren dat is gericht op het voorkomen of - wanneer dat station gepasseerd is - het zo veel mogelijk beperken van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Bij PSA-beleid kan het zowel gaan om het tegengaan van een te hoge werkdruk als om ongewenste omgangsvormen. Binnen een arbeidsconflict kan ook sprake zijn van ongewenste omgangsvormen. Beide kwesties lopen dan door elkaar heen. Dat betekent dat wanneer een melder tevens ongewenste omgangsvormen ervaart, een VCP op diens verzoek ter ondersteuning aanwezig kan zijn bij gesprekken die gevoerd worden in het kader van een arbeidsconflict. De VCP is er dan alleen voor de ervaren ongewenste omgangsvormen. Het gesprek over ongewenste omgangsvormen separaat voeren of voor het gesprek over het arbeidsconflict, kan ook. De rol van HR kan bij samengestelde conflicten, die van onafhankelijke gespreksleider zijn.

## 2.1 Visie, missie, kernwaarden en doelen

### De kracht van de *why* bij FC Den Bosch: Weerstand maakt ons Sterker

FC Den Bosch gebruikt een *Why* (overtuiging) en een *How* (belofte) als kompas voor haar activiteiten. De *Why* is te vergelijken met de visie van een organisatie. Onze *Why* is de overtuiging die het bestaansrecht van de club onder woorden brengt. FC Den Bosch heeft een lange strijd achter de rug. Overleven, dat was de rode draad. Die strijdvaardigheid was soms zwaar, langdurig en grillig. FC Den Bosch is een club van vallen en weer opstaan. Van winst en verlies. Dat zit diep in ons DNA. Maar juist in die weerbarstigheid ligt onze kracht. Zonder wrijving geen glans. Onze historie, die bepaalt ons karakter. '**Weerstand maakt je sterker**', is de *Why* van FC Den Bosch.

Want degene die sterk moet zijn, gaat uitdagingen en tegenslagen niet uit de weg. Hoe groter de weerstand, hoe groter de weerbaarheid. Een kwestie van ervaren, groeien, doorpakken en doorzetten. Zo leren we van elke fout. En dat maakt ons stevig, robuust en ijzersterk. En precies daar vinden we de weg naar succes, winst, positiviteit en verbondenheid. Met onze ervaringen maken we het verschil. Vanuit die kracht gaat FC Den Bosch ook mensen helpen. Om ze te laten groeien, bloeien, ontwikkelen en waar nodig te veranderen. Dat is onze rol/toegevoegde waarde binnen de maatschappij.

### Verbonden met Den Bosch, gastvrij naar de toekomst

De *How* is onze **belofte**, de *pay-off* richting het publiek. De stad Den Bosch én de plaatselijke profclub hebben een verleden boordevol verhalen, anekdotes en ervaringen. In de kracht, trots en weerbaarheid van deze stad en club vinden wij onze belofte voor de toekomst. Want FC Den Bosch is juist ook gastvrijheid. Hier omarmen we het leven. Het mooie van onze stad. Dat koesteren we en cultiveren we. **Leve Den Bosch!** is de regel die we in onze **communicatie** gebruiken.

### Verenigd met de stad als onze missie

Onze missie is te vinden in de *Objective* uit het *Objective Goals Strategies en Measures*-plan (OGSM) waarmee FC Den Bosch werkt. Dit OGSM geeft een helder beeld van wat FC Den Bosch drijft, welke keuzes de organisatie maakt en hoe deze keuzes worden uitgewerkt in acties. Ze maken succes ook meetbaar. '**Heel Den Bosch staat voor en achter FC**' is de overkoepelende objective. Het betekent dat FC Den Bosch zich in al haar activiteiten ten doel stelt om de hele stad achter de club te krijgen.

## **Dit zijn de vijf leidende kernwaarden van FC Den Bosch:**

### **1. Strijdbaar**

Tijdens de 80-jarige oorlog kreeg 's-Hertogenbosch de bijnaam Moerasdraak. Omdat de stad onneembaar werd geacht. Dit DNA zit ook diepgeworteld in FC Den Bosch. Een moedige draak die niet kapot te krijgen is. Wel buigt, maar zeker niet barst.

Deze veerkracht en extreme, fysieke taaiheid ziet een Bosschenaar ook graag terug op het veld: vechtend met vuur, met een groot hart en niet kapot te krijgen. De Vliert als onneembare vesting.

### **2. Bosch**

We zijn een Bossche club. Dit willen we cultiveren. En vooral vieren, want daar zijn we goed in. De taal. De muziek. Het feest. Het eten. En de manier van leven. Laten we iedere Bosschenaar trots zijn op onze mooie stad en echt thuis voelen bij FC Den Bosch.

### **3. Hartstocht**

De liefde voor FC Den Bosch is vaak onverklaarbaar. En misschien zelfs wel in mindere mate sociaal geaccepteerd. Maar hoe komt het dat deze passie toch zo intens en onvermoeibaar is? En dat deze ervoor zorgt dat je met heel je hart achter FC Den Bosch staat en blijft staan? Wat er ook gebeurt.

Als deze blauwwitte vonk eenmaal is overgesprongen, is dit levenslang. Want een Bosch' hart laat niemand in de steek.

### **4. Groei**

Bij FC Den Bosch praten we uit ervaring dat je (eerst) grote tegenslagen nodig hebt om te kunnen groeien. Kortom, het negatieve maakt het positieve sterker. En die kracht vormt onvermijdelijk je karakter. Daarom willen wij mensen helpen om samen hun diepste dalen te overwinnen. En op deze manier het leven van Bosschenaren – en dus de stad – te verbeteren.

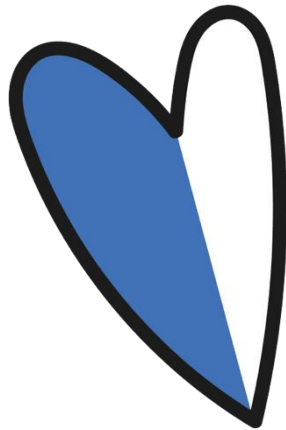
### **5. Gastvrij**

Wie aan Den Bosch denkt, denkt aan de pittoreske cafeetjes en gezellige restaurants. Maar ook aan het sociale karakter van de Bosschenaar, die graag een praatje maakt. Bovendien kent iedereen elkaar en helpen wij elkaar, waardoor een dorpsgevoel ontstaat.

Dit gevoel van saamhorigheid, gemoedelijkheid en bourgondisch leven willen we weer terug laten komen in de club; een hartverwarmende club voor iedereen.

### **De 'Waardenvolle' Club**

In de positionering en bedrijfsvoering van FC Den Bosch nemen publieke en culturele waardencreatie een even belangrijke plaats in als de sportieve en zakelijke aspiraties. Om de waarde van (de) FC Den Bosch (Foundation) voor de omgeving te vergroten worden alle waarden integraal als bouwstenen voor de voetbalclub beschouwd. FC Den Bosch werkt daarom langs vier assen, te weten:



1. Sportieve waarden; het realiseren van prestaties op het veld.
2. Zakelijke waarden; zonder bedrijfsleven, media en overheden geen topsport.
3. Culturele waarden; ervoor zorgen dat mensen zich thuis voelen bij de club.
4. Maatschappelijke waarden; bijdragen aan het oplossen van vraagstukken in het publieke domein.

### **De concrete doelstellingen zijn:**

#### **Sportief**

We spelen structureel mee voor de play-offs in de Keuken Kampioen Divisie.

#### **Economisch/financieel**

We zijn een BVO met duurzame en gezonde bedrijfsvoering en een toekomstig bestendig businessmodel.

#### **Cultureel**

Intern: wij zijn een mensgerichte organisatie waarin medewerkers en vrijwilligers de beste versie van zichzelf kunnen zijn en plezier hebben in wat ze (gezamenlijk) doen.

Extern: we organiseren elke twee weken het leukste en meest betaalbare uitje van Den Bosch.

#### **Maatschappelijk**

Met heel ons hart strijden wij voor Bosschenaren die aan de zijlijn staan of zijn geplaatst. Door voor, naast en achter hen te staan komen wij in actie voor hun welvaart (economische waarde),

welbevinden (persoonlijke waarde) en welzijn (maatschappelijke waarde). Met onze support kunnen zij groeien.

## **2.2 Intentieverklaring en doelstelling sociaal veilig klimaat**

### **Streven naar preventie en oplossingen voor ongewenste omgangsvormen**

Er is de directie van FC Den Bosch alles aan gelegen om ongewenste omgangsvormen te voorkomen en om de risico's hierop zo klein mogelijk te houden. Doet zich onverhoopt toch een incident voor? Dan zorgt FC Den Bosch voor een adequate opvolging en zo mogelijk, voor een oplossing van het probleem. FC Den Bosch draagt dit sociale beleid met heel haar hart uit binnen de organisatie en neemt haar zorgplicht voor de veiligheid van medewerkers op het werk bij de club uitermate serieus. FC Den Bosch wil dat melders en eventuele omstanders het vertrouwen voelen om in een vroegtijdig stadium in te kunnen grijpen of melding te willen doen. Want hoe eerder aan de bel wordt getrokken, hoe groter de kans is dat verdere escalatie voorkomen kan worden.

### **Een inclusieve cultuur bij fc den bosch**

De voorgaande intentie heeft als doel dat iedereen zich bij FC Den Bosch betrokken, gewaardeerd en geaccepteerd voelt. Op de club kan eenieder zichzelf zijn, omdat we elkaar met respect behandelen. Wat mensen bij en rondom FC Den Bosch bindt is de onderliggende solidariteit en het gemeenschappelijke clubgevoel, niet de gelijkvormigheid.

Daarom staan wij bij FC Den Bosch open voor alle doelgroepen. Iedereen hoort erbij, ongeacht wie of wat je bent. We zijn niet gelijk, wel gelijkwaardig. Omdat verbinding de norm is in onze club en in ons stadion, nemen we elkaar voorbij eventuele polariteiten mee naar inclusief denken en handelen. Zo kan FC Den Bosch een omgeving bieden waar oog is voor sportieve, persoonlijke- en sociale ontwikkeling en waarin de speler, medewerker of vrijwilliger zich openlijk durft uit te spreken tegenover ongewenst gedrag.

### 3.1 Mogelijke risico's

Een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) vormt de basis van het arbobeleid van elk bedrijf en voor een veilige en gezonde werkplek. De RI&E helpt om risico's in kaart te brengen en die risico's aan te pakken met de juiste maatregelen. Het is voor elk bedrijf verplicht om een RI&E te hebben. Diks Process Support is de expertpartij die FC Den Bosch BV de RI&E hiervoor inschakelt. De eerste RI&E is gereed voor 1 juli 2024. Na deze nulmeting, laat FC Den Bosch elke drie jaar een RI&E uitvoeren. In de tussentijd maakt FC Den Bosch zelf een risico-inventarisatie en analyse via een gecertificeerde preventiemedewerker.

De navolgende preventiemaatregelen zijn opgesteld aan de hand van de adviezen van onder meer Kiwa en het medewerkerstevredenheidsonderzoek dat FC Den Bosch in eigen beheer heeft uitgevoerd.

### 3.1 Preventiemaatregelen

Preventie van ongewenste omgangsvormen maakt onlosmakelijk deel uit van het personeelsbeleid van FC Den Bosch. Het informeren van personeel over (on)gewenst gedrag is naast het inventariseren van de risico's en het investeren in een veilige aanspreekcultuur, een belangrijk preventiemiddel. Eugène en Liesbeth vervullen hierin een ondersteunende rol. Door het thema doorlopend bespreekbaar te maken wordt het gemakkelijker om misstanden te herkennen en te erkennen. Dit creëert bewustwording en heeft een preventieve werking. FC Den Bosch past het beleid steeds aan op basis van actuele ontwikkelingen en inzichten.



#### a. Agendering van dialoog

Het creëren van een veilig (sport)klimaat kan niet zonder hierover de dialoog aan te gaan. De eerste stap is daarom het bespreekbaar maken van wát een sociaal veilig klimaat is.

#### Bewustwording en bespreking op alle niveaus

Het beleidsdocument Veilig Sociaal Klimaat staat daartoe aan het begin van elk seizoen op de agenda waar het zorgvuldig (mondeling) wordt doorgenomen en op afdeling- en persoonsniveau wordt gedeeld. Tijdens het seizoen is 'hoe gaan we met elkaar om?' een vast

agendapunt tijdens team- en groepsoverleg en bij de maandelijkse personeelsbijeenkomsten van diverse samenstellingen, zoals kantoorpersoneel, de boven- en onderbouw van de jeugdopleiding, de A-selectie, de foundation en het veiligheidsdomein.

Het beleid wordt zo proactief binnen de gehele organisatie onder de aandacht gebracht en gehouden van medewerkers. Medewerkers hebben op elk gewenst moment toegang tot de Bundeling personeelsapp. Deze app verbindt medewerkers en teams binnen FC Den Bosch. Alle relevante informatie is hier gebundeld op één plek. Ook het personeelshandboek met de relevante procedures is hier terug te vinden.

### **Rol van leidinggevenden in het creëren van een veilige cultuur**

Leidinggevenden zetten de toon voor de cultuur binnen FC Den Bosch. Van hen wordt verwacht dat zij consequent het goede voorbeeld geven. Zij hebben tevens een signalerende taak en ondernemen op een adequate, zorgvuldige manier actie wanneer een situatie daar om vraagt. Dit geldt zowel voor incidenten als wanneer deze structureel in de cultuur van (een deel van) de club voorkomen. Waar mogelijk en wenselijk vindt de actie plaats in samenspraak met de melder van dergelijk gedrag.

Leidinggevenden zien er ook op toe dat het beleid in de praktijk wordt toegepast. Aan hun team maken zij duidelijk dat het normaal is om het over gedrag te hebben. De leidinggevende zorgt voor een open deur en een lage drempel voor medewerkers om wangedrag te kunnen melden. Leidinggevenden hebben een nadrukkelijker verantwoordelijkheid om de veilige werkplek te herstellen en te bestendigen. Er wordt op gerekend dat zij uiterst alert zijn op directe én indirecte ongewenste omgangsvormen.

### **Evaluatie en voorlichting**



Het sociale beleid wordt steekproefsgewijs geëvalueerd via interviews met medewerkers en tijdens de een-op-een meetings met de leidinggevende. Medewerkers krijgen ook in werkoverleggen voorlichting over hun eigen rol en verantwoordelijkheden om de werkvloer sociaal en veilig te houden. Hierbij gaat het er met name om hen bewust(er) te maken van wat wordt verstaan onder ongewenst gedrag, wat de effecten van bepaald gedrag zijn en over de betekenis van het subjectieve karakter van ongewenste omgangsvormen.

Een sociaal veilig klimaat is onderdeel van voortgangs- en ontwikkelingsgesprekken. Leidinggevenden kunnen hiervoor verschillende instrumenten inzetten, zoals een

personeelstevredenheidsonderzoek (PTO), het bespreken van een voorbeeld of een dilemma, maar ook een correctiegesprek als dat nodig is.

Met nieuw personeel wordt eerst in een persoonlijk onboardinggesprek aandacht besteed aan het onderwerp. Daarna worden zij meegenomen in de reguliere communicatie over dit thema.

Een veilig sportklimaat is onderdeel van het curriculum van de FC Den Bosch Jeugdopleiding. De workshops zijn verschillend voor de onder- en bovenbouw, zodat zij aansluiten bij de belevingswereld en het niveau van de spelers.

### **b. Trainingen**

Omdat het voorkomen en aanpakken van ongewenste omgangsvormen hoge, ethische eisen stelt aan managers en medewerkers, stelt FC Den Bosch hen in de gelegenheid om hun kennis en vaardigheden te vergroten. Iedereen heeft een eigen verantwoordelijkheid die meeweegt in het eigen handelen. Medewerkers worden daarom gestimuleerd en leiders verplicht om regelmatig op hun eigen stijl van leidinggeven, omgang en communicatie te reflecteren. Dit doen zij vanuit het besef dat die stijl door medewerkers en collega's net zo goed als ongewenst kan worden ervaren, met als gevolg dat deze zich niet langer veilig voelt op de werkplek.

Bij de aanstelling van een nieuwe leidinggevende neemt FC Den Bosch een assessment af om in kaart te brengen welke sociale competenties iemand in huis heeft.

Te denken valt aan trainingen of cursussen over:

- De aard, omvang, risico's en gevolgen van ongewenste omgangsvormen;
- Gesprekstechnieken in de omgang met slachtoffers en beklaagden;
- Hoe te interveniëren in situaties van grensoverschrijdend gedrag;
- Hoe om te gaan met de diverse achtergronden en posities van mensen;
- Hoe te reflecteren op de eigen positie als leidinggevende.

Verdieping kan ook plaatsvinden via coaching en training *on the job* of via begeleide intervisie over deze onderwerpen. Leidinggevend, trainers en kader worden gefaciliteerd zich (al dan niet autodidactisch) nader te scholen in didactische vaardigheden en in het vergroten van hun psychologische kennis.

Alle medewerkers worden geholpen wanneer zij kenbaar maken dat er behoefte is aan meer kennis en vaardigheden. Expertpartners van FC Den Bosch die hierbij ingeschakeld kunnen worden zijn onder meer de psychologen en gedragswetenschappers van The Lab of Life, trainer Paul Martin Raspe (die gelieerd is aan de John Blankenstein Foundation en eerder voor en bij FC Den Bosch workshops ontwikkelde) en de Talentenacademie.

### **Pedagogisch onderlegd personeel in de FC Den Bosch jeugdopleiding**

In de FC Den Bosch Jeugdopleiding zijn tenminste twee personen werkzaam met een pedagogische opleiding (leraren opleiding hbo, Pedagogiek HBO, Maatschappelijk werk en dienstverlening hbo, SPW 4 mbo, BOS-medewerker of trainer/coach specialisatie (sport en bewegen niv. 4). Op dit moment voldoen vijf medewerkers aan één of meerdere van deze criteria.

De VCP's nemen jaarlijks actief deel aan de door de KNVB over dit onderwerp georganiseerde bijeenkomst of heeft een opleiding gevolgd en behaald bij het NOC\*NSF (of een vergelijkbare opleiding).

---

## **c. Verklaring Omtrent Gedrag (VOG)**

### **Beleid omtrent Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) bij FC Den Bosch**

FC Den Bosch wil graag dat iedereen die werkzaamheden voor de club verricht van onbesproken gedrag is. Of die werkzaamheden nou worden uitgevoerd onder de vlag van een arbeids, stage- of vrijwilligersovereenkomst of op basis van een overeenkomst van opdracht. Bij indiensttreding kan FC Den Bosch daarom om een recente VOG (< 6 maanden) vragen. FC Den Bosch ziet een VOG als een controlemiddel om de geschiktheid van een nieuwkomer mede te kunnen bepalen.

Een VOG, die wordt verstrekt door de Minister van Justitie en nadat Justis heeft beslist of de aanvrager al dan niet een VOG verkrijgt, is verplicht voor medewerkers en vrijwilligers die in hun werk voor FC Den Bosch te maken (kunnen) krijgen met kinderen, kwetsbare individuen of groepen, een hoge mate van betrouwbaarheid en/of met financiële middelen. Ook voor zogenaamde integriteitsberoepen is een positieve VOG vereist. Alle medewerkers en vrijwilligers uit de technische staf van de eerste elftalselectie en de jeugdopleiding vallen hier bijvoorbeeld onder.

## VOG-beleid en Procedures bij FC Den Bosch

Bij een functiewijziging met andere VOG-eisen wordt de medewerker verzocht een nieuwe VOG aan te leveren. Kan de VOG niet overlegd worden op een vooraf afgesproken datum en binnen een redelijke termijn (> 1 maand)? Dan voelt FC Den Bosch zich genoodzaakt de betreffende medewerker toegang tot het (trainings)complex te weigeren en ervoor te zorgen dat deze persoon (nog) niet in contact komt met de kwetsbare groep. Het niet kunnen overleggen van een VOG kan voor FC Den Bosch gelden als een ontbindende voorwaarde. Bij relevante functies wordt hiertoe een bepaling opgenomen in de arbeidsovereenkomst. FC Den Bosch vergoedt de kosten van het aanvragen van de nieuwe VOG aan de medewerker wanneer deze tenminste drie jaar in dienst is en altijd wanneer het stagiaires of vrijwilligers betreft.



Aan het begin van en gedurende elk seizoen wordt voor medewerker en/of vrijwilliger die bij FC Den Bosch in contact is of kan komen met kwetsbare groepen via en in overleg met de HR manager een VOG aangevraagd. Hierbij wordt in elk geval gescreend op 08 'personen' en 84 'belast zijn met de zorg voor minderjarigen'. Dit proces wordt gecontroleerd en gevolgd tot het moment dat de VOG met het gewenste resultaat daadwerkelijk in handen is van de HR-manager en geborgen kan worden.

Bovenstaande procedure wordt toegepast op alle nieuwkomers en eens per drie jaar op bestaande krachten. De VOG-verklaringen worden bij de afdeling P&O digitaal en in een fysieke map geborgd.

---

### d. Omgangsregels

Binnen FC Den Bosch telt iedereen mee. Een bestuurder, medewerker, coach, (jeugd)speler, stagiaire of vrijwilliger bij FC Den Bosch:

- Zorgt voor een veilige omgeving en een positieve werk/trainings sfeer, waarin sociale veiligheid gewaarborgd is en ook zo wordt ervaren.
- Kent de afspraken en laat dit in de praktijk zien. Helpt ook anderen om zich aan deze afspraken te houden. Onder andere door deze te **delen** met relevante aanverwanten, zoals ouders, (maatschappelijke) partners en dienstverleners en bijvoorbeeld door hen uit te nodigen bij voorlichtingsbijeenkomsten over doping, matchfixing of seksuele intimidatie.

- Ziet toe op de naleving van de reglementen, huisregels, deze gedragscode en normen en clubwaarden en spreekt degene die zich daar niet aan houdt erop aan. Zo nodig wordt de overtreding gemeld bij de VCP of de directie.
- Is tolerant en laat iedereen in diens waarde door een ander te accepteren en respecteren zoals die is, ongeacht diens ras, geslacht, seksuele gerichtheid, godsdienst, levensovertuiging, culturele achtergrond, politieke gezindheid, leeftijd of andere fysieke kenmerken.
- Maakt zich nooit en te nimmer schuldig aan discriminerende of intimiderende opmerkingen en aan kleinerend (pest)gedrag of misplaatste grappen/roddelen over (de rug van) anderen.
- Houdt rekening met de grenzen die een ander aangeeft, komt niet ongewenst te dichtbij en raakt de ander niet aan tegen diens wil. Geeft de ander ook geen ongewenste seksueel getinte aandacht en stelt ook geen ongepaste vragen over iemands persoonlijke leven of uiterlijk. (Een beschermende randvoorwaarde om fysiek en emotioneel machtsmisbruik richting minderjarigen te voorkomen is dat alle seksuele handelingen, - contacten en - relaties met minderjarigen ongeoorloofd zijn en als wetsovertreding worden gemeld bij de politie).

- Blijft weg van de ruimtes waarin spelers zich bevinden, zoals kleedkamer, douches of medische ruimte, tenzij functionele aanwezigheid is vereist. Ieders privéleven wordt gerespecteerd en een ander wordt niet onnodig lastiggevallen buiten werktijd.
- Betreft iedereen die aangeeft daar behoefte aan te hebben bij activiteiten van FC Den Bosch, maar mengt zichzelf niet oneigenlijk in andermans werk en/of in onderzoeken en procedures van autoriteiten, zoals een dopingcontroleur of de NVWA.
- Bejegt opponenten en de arbitrage met respect en gebruikt geen (verbaal) geweld.
- Is zich bewust dat een professionele sportomgeving vraagt om een klimaat waarin voetballers kunnen experimenteren, grenzen verleggen, zich kwetsbaar opstellen en elkaar uitdagen om tot de beste sportieve prestaties te komen. In een topsportklimaat is sprake van machtsongelijkheid (trainer – speler) en (soms ook) afhankelijkheid. Posities worden niet misbruikt om op onredelijke of ongepaste wijze macht uit te oefenen.

- Is een voorbeeld voor anderen en onthoudt zich van gedragingen en uitlatingen die de sportclub of individuen binnen de club in diskrediet brengen.
- Laat zich niet beïnvloeden en/of chantabel maken om iets te doen of na te laten dat in strijd is met de integriteit van de sport en neemt of biedt dus geen gunsten, geschenken, diensten of vergoedingen aan. Pogingen hiertoe worden altijd gemeld bij de VCP of directie.

- Toont zich betrouwbaar door geen informatie te delen die nog niet openbaar is gemaakt en/of informatie te verstrekken die gebruikt kan worden voor onder meer het plaatsen van weddenschappen.
- Wedt op geen enkele wedstrijd van FC Den Bosch, ongeacht of het een wedstrijd betreft van een jeugdteam of het eerste en om het even of het een officiële wedstrijd is of een oefenwedstrijd.
- Zorgt dat er bij een gesprek met een minderjarige medewerker/vrijwilliger of speler altijd nog een ander persoon aanwezig is (vierenogenbeleid).
- Lieert zich aan het integriteitsbeleid van de NOC\*NSF.
- Overlegt aan de werkgever op verzoek een VOG en/of toont zich bereid een VOG aan te vragen om werkzaamheden bij of namens FC Den Bosch uit te mogen voeren. Bij relevante medewerkers wordt een VOG elke drie jaar vernieuwd, tenzij er door een verandering in de functie eerder behoefte aan is.

*Deze gedragscode staat tevens vermeld op de website van FC Den Bosch.*

#### **d. Toetsing van beleid en praktijk**

##### **Evaluatie en aanpassing van gedragsregels**

Op organisatieniveau evalueert FC Den Bosch jaarlijks of de eigen gedragsregels worden toegepast binnen de organisatie of het beleid wordt uitgevoerd en of het ook werkt in praktijk. Voor deze evaluatie, die door de HR-manager en medewerkers binnen de organisatie met capaciteiten op dit gebied, wordt uitgevoerd onder het personeel, de directie, het management en het bestuur/RvC, wordt alle benodigde tijd vrijgemaakt. FC Den Bosch maakt eventuele aanpassingen in het beleid en in de uitvoering zichtbaar als reactie op praktijksituaties en adviezen.

##### **Medewerkerstevredenheidsonderzoek en Regulier Overleg bij FC Den Bosch**

Een door een onafhankelijke, deskundige externe partij uitgevoerd medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) maakt driejaarlijks deel uit van het sociaal veiligheidsbeleidsplan van de club (nulmeting Q2 2024). FC Den Bosch zegt toe dit onderzoeksmiddel stante pede in te zullen wanneer (een) actuele en/of impactvolle situatie(s) van (collectief) wangedrag daartoe aanleiding geeft. FC Den Bosch ziet de meerwaarde van een onafhankelijk onderzoek in, omdat zo'n onderzoek de risico's op en het plaatsvinden van

ongewenste omgangsvormen kan blootleggen en in kaart kan brengen, zodat daarop een plan van aanpak gemaakt kan worden.

Jaarlijks vindt regulier overleg plaats tussen de VCP's en de HR-manager. In dit overleg wordt de aard en frequentie van eventuele meldingen besproken. Dit wordt ook vastgelegd in het (geanonimiseerde) jaarverslag aan de directie.

Het VSK-beleid wordt in belangrijke mate getoetst en onderhouden door dit jaarlijkse verslag aan de directie, de besturen en de OR. Dit verslag bevat een overzicht van de meldingen en klachten en is voor Eugène en Liesbeth een mogelijkheid om de clubleiding te wijzen op lacunes in het beleid. Tevens wordt nagegaan of de behandeling van meldingen en klachten goed is verlopen.

Het bespreken van dit verslag wordt jaarlijks als punt geagendeerd bij de eerstvolgende vergadering van de RvC van FC Den Bosch en het bestuur van de FC Den Bosch Foundation, nádat het verslag is ingediend. Daarbij kan de leiding de balans opmaken en voorstellen doen voor aanpassingen. De toezichthouders nemen de bevindingen van Eugène en Liesbeth en uit eventuele vergelijkbare onderzoeken, zoals een formeel MTO, mee in de jaarlijkse zelfevaluatie. De uitkomst van de balansopmaak wordt afhankelijk van de relevantie voor de gehele organisatie of voor een bepaald domein binnen de club, besproken met de OR, alle medewerkers, met een spelers- of personeelsvertegenwoordiging of met een bepaald individu.

#### **f. Voetbaltak-specifiek**

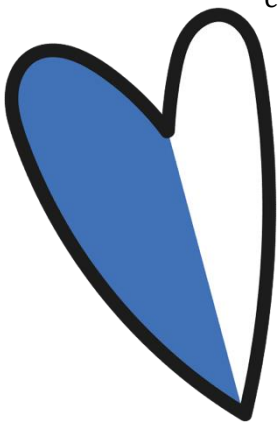
##### **Integratie van sociaal-emotionele ontwikkeling in de jeugdopleiding**

De sociaal-emotionele component is een even belangrijk onderdeel van het opleidingsprogramma van de FC Den Bosch Jeugdopleiding als de voetbalvaardigheden zelf. Naast sportieve doelen is er aandacht voor waar de speler vandaan komt en wat de context is buiten de club, hoe het op school gaat enzovoort. De voortgang wordt op alle fronten gemonitord en met alle middelen, *tools* en faciliteiten die FC Den Bosch voor de opleiding beschikbaar heeft. Vanuit het perspectief van het kind is alles gericht op het proces van ontwikkeling van de individuele speler.

#### **Verdiepende respect en zelfbewustzijn workshop**

De John Blankenstein Foundation heeft in de seizoenen 2021/2022 en 2022/2023 bij en voor FC Den Bosch een nieuwe verdiepende workshop ontwikkeld, door binnen de clubgeledingen te werken met bestaande of eerder ervaren praktijksituaties van uitsluiting, discriminatie en afzondering. FC Den Bosch heeft (jeugd)spelers en stafleden intern gemotiveerd maar vrijblijvend uitgenodigd, om deel te nemen aan dit project.

De workshop, die jaarlijks wordt herhaald, richt zich op de rol en eigen verantwoordelijkheid van spelers (en andere medewerkers) binnen een groep (groepsdynamica) en de rol van en de relatie tot de trainer/coach/leidinggevende en de organisatie en vice versa. De deelnemers wordt in het traject een brede(re) algemene (zelf)ontwikkeling aangereikt, met als basis respect en bewustwording van het eigen aandeel en de eigen verantwoordelijkheid daarin.



De verdiepende workshop is ontwikkeld en opgebouwd met behulp van Transactionele Analyse (TA), aangevuld met Neuro Linguïstisch Programmeren (NLP). TA is een sociaalpsychologische theorie gericht op persoonlijkheid, communicatie en verandering. De basis van TA is 'Ik ben OK, jij bent OK', wat tevens de definitie is van respect.

Met behulp van TA- en NLP-oefeningen en interventies wordt zo toegewerkt naar meer zelfbewustzijn en de mogelijkheid om te kiezen voor verandering en ontwikkeling (bevorderen van autonomie). Door hun medewerking aan dit ontwikkelingsproject kunnen spelers en andere deelnemers bijdragen aan een veiliger en holistisch klimaat binnen de club en het team, met meer zelfbewustzijn en eigen verantwoordelijkheid als gevolg van persoonlijke groei en ontwikkeling. De opgedane kennis stelt hen ook in staat om actief bij te dragen aan een veilig sportklimaat aangaande sociale, culturele en maatschappelijke inclusie en LHBTIQ+ acceptatie in het algemeen.

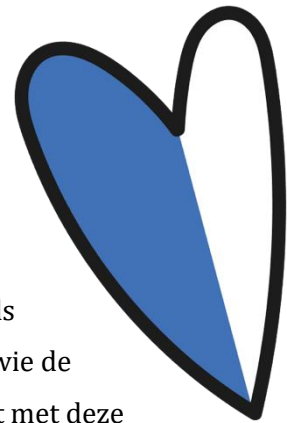
Deelname kan alleen op vrijwillige basis. Iedere deelnemer werkt met een duidelijk omschreven persoonlijke doelstelling of ontwikkelingswens. Het proces wordt begeleid door het eigen kader dat hierin getraind is en/of een gecertificeerde, externe coach.

#### **g. Gedragsregels begeleiders**

Omdat in de sport de relatie tussen begeleider en (jeugd)speler essentieel is, is het van groot belang dat de (jeugd)speler deze relatie als veilig ervaart. Daarom heeft de georganiseerde sport eigen, afdwingbare gedragsregels vastgesteld die aangeven waar de grenzen liggen in het contact tussen begeleider en (jeugd)speler. Omdat vrijwilligers en/of medewerkers van de

FC Den Bosch Jeugdopleiding ook meteen lid van de KNVB zijn, vallen zij automatisch onder het tuchtrecht van de voetbalbond, waar de volgende, specifieke regels gelden:

1. Begeleider moet zorgen voor een omgeving en een sfeer waarbinnen de (jeugd)speler zich veilig kan voelen;
2. Begeleider onthoudt zich ervan de (jeugd)speler te bejegenen op een wijze die de speler in zijn waardigheid aantast én verder in het privéleven van de (jeugd)speler door te dringen dan nodig en/of gewenst is in het kader van de sportbeoefening;
3. Begeleider onthoudt zich van elke vorm van (machts)misbruik of seksuele intimidatie tegenover de (jeugd)speler;
4. Seksuele handelingen en seksuele relaties tussen begeleider en een jeugdspeler tot 16 jaar zijn onder geen beding geoorloofd en worden beschouwd als seksueel misbruik;
5. Begeleider mag de (jeugd-)speler niet op een zodanige wijze aanraken dat de sporter en/of begeleider deze aanraking naar redelijke verwachting als seksueel of erotisch van aard kan ervaren, zoals doorgaans het geval is bij het doelbewust (doen) aanraken van geslachtsdelen, billen en borsten;
6. Begeleider onthoudt zich van (verbale) seksueel getinte intimiteiten via welk communicatiemiddel dan ook;
7. Begeleider gaat tijdens training(stages), wedstrijden en reizen gereserveerd en met respect om met de (jeugd)speler en met de ruimte waarin de sporter zich bevindt, zoals de kleedkamer of andere verblijfsruimten;
8. Begeleider heeft de plicht - voor zover in zijn vermogen ligt - de (jeugd)speler te beschermen tegen schade en (machts)misbruik als gevolg van seksuele intimidatie. Daar waar bekend of geregeld is wie de belangen van de (jeugd)speler behartigt, is de begeleider verplicht met deze personen of instanties samen te werken, opdat zij hun werk goed kunnen uitoefenen;
9. Begeleider geeft de (jeugd)speler geen (im)materiële vergoedingen met de kennelijke bedoeling tegenprestaties te vragen. Ook aanvaardt begeleider geen financiële beloning of geschenken van de (jeugd)speler die in onevenredige verhouding tot de gebruikelijke dan wel afgesproken honorering staan;
10. Begeleider ziet er actief op toe dat deze regels worden nageleefd door iedereen die bij de (jeugd)speler is betrokken.
11. Begeleider probeert in kader van vier-ogen-principe zoveel mogelijk te voorkomen zich alleen met een (jeugd)speler in een ruimte te begeven.



## **h. AVG**

In Europa geldt de AVG-wet voor het verwerken van persoonsgegevens die herleid kunnen worden naar een individu. Het gaat dan bijvoorbeeld om voor- en achternaam, foto's waar een persoon herkenbaar op staat, adresgegevens, telefoonnummer en e-mailadres. De wet bestaat om deze gegevens en iemands privacy te kunnen beschermen.

### **AVG-toestemming bij FC Den Bosch**

FC Den Bosch mag zonder toestemming geen foto's, video's of persoonsgegevens verwerken (waaronder ook het plaatsen van foto's wordt verstaan). Daarom vraagt FC Den Bosch voorafgaand aan elk seizoen of jeugdspelers en het kader in de FC Den Bosch Jeugdopleiding een AVG-formulier in willen vullen om FC Den Bosch deze toestemming te geven. Wanneer een speler of kaderlid jonger dan zestien jaar is, beslissen wettelijke vertegenwoordigers (ouders of verzorgers) over diens privacy. Verleende toestemming kan op elk moment worden ingetrokken. Ook kan iemand op een later moment in een seizoen alsnog toestemming geven.

Bij contractspelers en in alle personeels- en vrijwilligersovereenkomsten wordt per 1 juni 2024 AVG-toestemming opgenomen in de overeenkomst bij het onboarding-traject. Vaste medewerkers hebben een los formulier ingevuld. Medewerkers kunnen de AVG per 1 juli 2024 ook via de Bundeling-app invullen en tekenen.

Toestemming voor het gebruik van foto's waarop en video's waarin medewerkers zichtbaar zijn, geldt voor content die door FC Den Bosch of in opdracht van de club, worden gemaakt en verwerkt en (in de basis) voor onbepaalde tijd. Vooraf wordt door FC Den Bosch aangegeven voor welk(e) doel(en) of in welke context de beelden worden gebruikt. FC Den Bosch heeft geen invloed op foto's of video's die anderen, zoals toeschouwers of medespelers, van iemand maken tijdens (voetbal)activiteiten. FC Den Bosch draagt daar ook geen verantwoordelijk voor. Medewerkers worden geattendeerd op zorgvuldigheid als het gaat om het plaatsen van foto's en video's op internet.

In het personeelsreglement van FC Den Bosch is met het oog op de AVG privacywetgeving ogenomen dat een datalek altijd gemeld moet worden. Zowel FC Den Bosch als de individuele medewerker heeft een meldplicht bij het ontdekken van een datalek van persoonsgegevens.

Een datalek betreft toegang tot of vernietiging, wijziging of vrijkomen van persoonsgegevens bij een organisatie, zonder dat dit de bedoeling is van deze organisatie. Een datalek kan van buitenaf worden veroorzaakt, bijvoorbeeld wanneer iemands telefoon of computer wordt gehackt of gestolen, maar ook door eigen toedoen. Bijvoorbeeld wanneer iemand een papieren lijst met gegevens kwijtraakt en deze onbedoeld bij derden terecht komt. In zulke situaties is FC Den Bosch verplicht hiervan binnen twee werkdagen melding te maken bij het College Bescherming Persoonsgegevens (CBP).

#### **i. procedure datalekken**

Bij het constateren of vermoeden van een datalek wordt de bedrijfsjurist ingeschakeld. In het geval van FC Den Bosch gaat deze melding via de de HR-manager ([m.boekholt@fcdenbosch.nl](mailto:m.boekholt@fcdenbosch.nl)), die assisteert bij de te ondernemen stappen. Allereerst is er een aantal vragen die gesteld moeten worden, zoals:

- Wat is er precies (of vermoedelijk) gelekt?
- Wie zijn de betrokkenen bij dit datalek?
- Hoe worden betrokkenen op de hoogte gebracht van dit lek?
- Wat kunnen en wat moeten we hen melden?
- Is er sprake van een situatie waarin de meldplicht van toepassing is?

Als de meldplicht van toepassing is, dan wordt online een formulier ingevuld.

Dit formulier omvat - voor zover mogelijk - de gegevens van de melder van het datalek, zoals naam, functie, e-mail, telefoonnummer, een samenvatting van het incident, het minimum en maximaal aantal personen dat betrokken is bij het incident, de datum

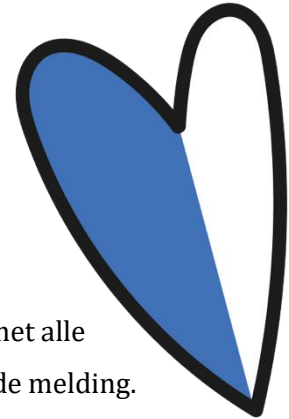
waarop de inbreuk (vermoedelijk) plaats vond, de aard van de inbreuk en het type persoonsgegevens.

Het document is in te vullen via de volgende link:

<https://datalekken.autoriteitpersoonsgegevens.nl/melding/aanmaken?1>.

FC Den Bosch neemt bij een datalek technische beschermingsmaatregelen en aanvullende maatregelen als het lek internationale aspecten raakt.

De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) slaat de melding op in een register met alle ontvangen meldingen over datalekken. De AP kan contact opnemen over de melding. Zij doet dit ter controle of om te verifiëren of de melding daadwerkelijk afkomstig is van FC Den Bosch. De AP stelt eventueel ook vragen over de melding. De AP is te bereiken via telefoonnummer: 0900-3282535. Meer informatie is te lezen op: [www.autoriteitpersoonsgegevens.nl](http://www.autoriteitpersoonsgegevens.nl). Bij vragen kunnen medewerkers ook terecht bij de HR-manager.



## 4.1 Hoe FC Den Bosch omgaat met meldingen & klachten

Iedere medewerker heeft recht op een veilige werkplek. Wanneer zich een situatie voordoet waarbij door een medewerker een ongewenste omgangsvorm is ervaren, dan kan deze een beroep doen op FC Den Bosch. Als werkgever moet FC Den Bosch ervoor zorgen dat een ongewenste omgangsvorm - liefst meteen - stopt en dat de werkplek zo snel mogelijk weer veilig is.

### Ongewenst gedrag bij FC Den Bosch: aanpak en bewustwording

We hebben allemaal weleens een slechte dag of een minder vrolijke bui. Het mag alleen nooit zo zijn dat dit leidt tot ongewenst gedrag. Wanneer er sprake is van een eenmalig en/of 'klein conflict' kan het verstandig zijn om te kijken of medewerkers dit onderling op kunnen lossen. Maar de voorkeur van de melder staat altijd voorop. Als een medewerker het gevoel heeft dat het probleem niet bij de direct leidinggevende kan worden neergelegd of als deze de klacht liever met helemaal niemand binnen de FC Den Bosch-organisatie wil delen, dan kan de medewerker altijd rechtstreeks contact opnemen met één van de VCP's. Medewerkers kunnen zelf kiezen of zij liever door Eugène of Liesbeth worden bijgestaan. Hun contactgegevens en een persoonlijk verhaaltje, staan ook op de website van FC Den Bosch. Informatie is op de kantoren en in andere relevante ruimten ook zichtbaar via posters met de contactgegevens van de VCP's.

FC Den Bosch wijst haar personeel erop dat ongewenste omgangsvormen veel ruimte laten voor de subjectieve beleving van de persoon die last ervaart. Er wordt in gesprekken - waar dat kan en/of gepast is - bewust gekozen voor een positieve insteek, maar pijnpunten blijven nooit onbesproken. Zo mogelijk wordt het eigenaarschap van de situatie gedeeld. De gebeurtenis wordt onderzocht, net als de rol van betrokkenen. Er wordt stilgestaan bij de zin van (spel)regels op de werkvloer en bij het idee dat iedereen zichzelf mag zijn en dat iemands persoonlijke grenzen altijd leidend zijn voor onderlinge omgangsvormen.



Ook wordt ingegaan op zaken als 'dat iets niet zo bedoeld is' en dat dit mede bepaald wordt door hoe de ongewenste omgangsvorm wordt ervaren door de ander. Ook de rol van emoties bij het (af)reageren wordt aan de orde gesteld. Dit gebeurt vanuit het bewustzijn dat wat voor de ene medewerker gewenst gedrag is, voor de andere ongewenst kán zijn. Wat de een onverschillig laat of aanvaardbaar vindt, ervaart een ander als ronduit kwetsend of zelfs bedreigend. Niet hoe

het gedrag is bedoeld, maar vooral hoe het wordt ervaren is maatgevend. Iedere medewerkers bepaalt voor zichzelf wat kwetsend is en wie over diens grens is gegaan.

De overkoepelende doelstelling is altijd: hoe kunnen wij samen komen tot herstel van de veilige werkplek en zo de organisatie versterken? Dit versterkt het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid bij alle betrokkenen. Documenten (handreiking, protocol en klachtenregeling) zijn daarbij aanvullende, praktische instrumenten.

## **4.2 Positie melder**

Medewerkers die zijn blootgesteld aan grensoverschrijdend gedrag, hebben soms psychologische hulp nodig voor verwerking en bij re-integratie. Dat kan Eugène of Liesbeth niet bieden. De werkgever moet deze hulp dan via een bedrijfsarts of psycholoog faciliteren. Een medewerker die een formele klacht indient, moet tijdens de behandeling ervan door FC Den Bosch beschermd worden tegen benadeling. Dit geldt ook wanneer de klacht gegrond is verklaard. De melder wordt door de directie tijdig op de hoogte gesteld van de te ondernemen acties.

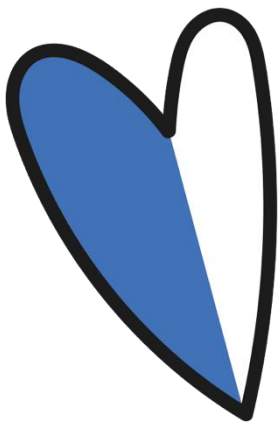
## **4.3 Positie beklagde**

Alle betrokkenen bij een kwestie rond ongewenste omgangsvormen hebben baat bij een zorgvuldige behandeling. Ook een medewerker die wordt beschuldigd van grensoverschrijdend gedrag zit in een kwetsbare positie. Zeker wanneer het een formele klacht betreft. FC Den Bosch draagt zorg voor een veilige werkplek voor de persoon op wie de melding of klacht betrekking heeft. Deze medewerker heeft net zo goed recht op veiligheid, informatie, hoor en wederhoor, verweer, zorgvuldigheid en bovenal recht op ondersteuning.

Het aanstellen en faciliteren van een begeleider voor degene op wie de melding of klacht betrekking heeft draagt hieraan bij. FC Den Bosch gaat met de beschuldigde medewerker in gesprek over diens behoefte aan inhoudelijke, juridische en/of emotionele ondersteuning. Werkgever en leidinggevenden mogen die steun zelf niet bieden, omdat zij een neutrale positie hebben bij een formeel onderzoek. FC Den Bosch kan de medewerker dus doorverwijzen naar een externe begeleider met kennis van zaken op het terrein van ongewenste omgangsvormen. Deze begeleider kan de beschuldigde uitleg geven over de mogelijke procedures en indien nodig tijdig doorverwijzen naar een jurist, de spelersvakbond, de rechtsbijstand of een professionele

hulpverlener. De begeleider beseft welke impact een beschuldiging op iemands persoonlijke integriteit heeft en start altijd met een eerste opvanggesprek met degene op wie de melding betrekking heeft. Indien toegestaan kan de begeleider de beschuldigde ook vergezellen in de bemiddelingsfase.

Mocht blijken dat een medewerker onterecht is beschuldigd, dan zorgt de begeleider mede voor de emotionele opvang en voor ondersteuning van de medewerker in een eventuele klachtenprocedure. Ook adviseert de begeleider de clubleiding in het rehabilitatieproces.



Bij het begeleiden van een medewerker die zich bedoeld of onbedoeld schuldig heeft gemaakt aan ongewenste omgangsvormen, zal de begeleider deze persoon helpen bij het verkrijgen van inzicht in het eigen gedrag en in het belang van het nemen van verantwoordelijkheid voor dat als ongewenst ervaren gedrag. De medewerker in kwestie zal zicht krijgen op hoe die zich kan verhouden tot de melder en het gedrag waar de melder last van heeft.

#### 4.4 Klachtenregeling

Sinds 1 april 2019 is de **meldplicht** opgenomen in het tuchtreglement seksuele intimidatie (artikel 3) bij het Instituut Sportrechtspraak (ISR). Dit betekent dat dit van toepassing is voor alle (64) sportbonden die voor seksuele intimidatie zaken bij het ISR zijn aangesloten, waaronder de KNVB. Meldingen bij de aanklager van ISR verlopen via de VCP van FC Den Bosch. De meldplicht houdt kortgezegd in dat wanneer iemand uit de clubleiding vermoedens heeft van een situatie waarin sprake is of is geweest van seksuele intimidatie of seksueel misbruik, deze verplicht is dit bij de KNVB te melden. Wanneer begeleiders iets weten of vermoeden, zijn zij verplicht dit te melden bij de directie van de club. Reguliere medewerkers hebben een meld verantwoordelijkheid. Dit houdt in dat als er een vermoeden is van seksuele intimidatie of seksueel misbruik, er melding aan de directie moet worden gemaakt, tenzij dit niet van iemand verwacht kan worden.

#### 4.5 Hoe de VCP te werk gaat

Een medewerker kan dus bij Eugène of Liesbeth terecht voor kwesties in de omgang, de communicatie en wijze van leidinggeven die geleid hebben tot gekwetste gevoelens en tot doel of gevolg hebben dat de medewerker zich niet meer veilig voelt op het werk (zie samenvattende definitie ongewenste omgangsvormen PSA). Met het oog op de algehele integriteitsprincipes kan iedereen in- en rondom de club ook bij de VCP terecht voor het veilig melden van vermoedens

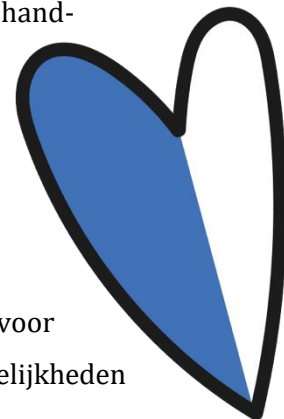
van misstanden of onregelmatigheden. Het gaat om zaken die schade doen aan FC Den Bosch als gevolg van niet-integer gedrag.'

De VCP biedt altijd een luisterend oor en alle ruimte voor het verhaal en de emoties van de melder. Alles wat deze tegen de VCP zegt blijft vertrouwelijk, tenzij het gaat om ernstige strafbare feiten waardoor de VCP in gewetensnood komt. Medewerkers worden altijd proactief geïnformeerd over bescherming tegen benadeling.

De VCP staat naast de melder. Wat zoveel betekent als dat de VCP bij meldingen in beginsel volledig aan de kant van de melder staat en dat de VCP uitsluitend handelt met diens instemming. De medewerker houdt zelf de regie over het probleem. Omdat de VCP aan de zijde van de melder staat is deze 'partijdig' in het conflict. Om die reden onderzoekt of bemiddelt een VCP niet zelf bij een klacht. De VCP inventariseert wat voor de melder belangrijk is als het gaat om hoe nu verder te gaan in de situatie. De VCP bespreekt met de melder de mogelijkheden voor vervolgstappen, ondersteuning en oplossingen, waarbij de voor- en nadelen van al deze facetten in kaart worden gebracht. De VCP helpt de melder om een eigen, passende keuze te maken en begeleidt de melder tijdens dit hele proces. De melder kan er ook voor kiezen om alleen diens hart bij Eugène of Liesbeth te luchten en verder niets te doen.

De VCP is er voor het deel bejegeningconflict en niet voor het deel taakconflict. In de basis betekent dit dat privéproblemen, arbeidsconflicten, problemen vanwege de werkdruk, een reorganisatie en/of het melden van misstanden of onregelmatigheden niet voor de VCP bedoeld zijn om te adresseren. Echter, dergelijke kwesties gaan met regelmaat hand-in-hand met ongewenste omgangsvormen. Daarom bieden Eugène en Liesbeth ook in deze gevallen ruimte voor het verhaal en de emoties van de werknemer.

Wanneer de melder voor deze soms aanpalende kwesties hulp nodig heeft, dan verwijst de VCP de melder door. De VCP inventariseert wat voor de melder belangrijke criteria zijn, schetst de verschillende keuzemogelijkheden en helpt de melder wederom met het maken van een eigen passende keuze.



#### 4.6 Informeel oplossingstraject met een zogenaamd 'selfie'

Wanneer een medewerker tijdig hulp zoekt en de situatie nog niet is geëscaleerd, kiest FC Den Bosch bij voorkeur voor één van de volgende oplossingen:

**Aanspreken (1)** – bij een situatie tussen gelijken kan de medewerker de persoon van wie die last ervaart daar zelf op aanspreken. Eugène of Liesbeth kunnen desgewenst helpen zo'n gesprek voor te bereiden. Heeft aanspreken geen effect? Dan wordt opgeschaald.

**Aanspreken (2)** – Wanneer de medewerker het ongewenste gedrag sec wil stoppen kan die in gesprek gaan met de persoon over wie geklaagd wordt of de leidinggevende vragen om dit te doen.

**Bemiddelen** – Wanneer de medewerker het ongewenste gedrag wil stoppen én daarnaast de relatie met de lastigvallende collega wil herstellen, dan is mediation mogelijk. Omdat de VCP vanwege diens partijdige positie niet zelf als bemiddelaar kan fungeren, wordt dan de hulp van een interne of externe mediator ingeroepen.

Om een negatief patroon in een team of in de eigen organisatie te kunnen doorbreken, is het van belang om eerst een goed beeld te krijgen van een situatie. Wanneer er sprake is van een informele oplossingsrichting vraagt FC Den Bosch de melder om een 'selfie' te maken, mits deze dat wil. Eugène of Liesbeth kan hierbij helpen. Dat doen we in de volgende vijf stappen:

1. Omschrijf de situatie die je onprettig vindt. Wie zijn erbij betrokken? Wanneer komt deze situatie voor?
2. Omschrijf het gedrag van een collega waar je je aan stoort of dat je kwetst en wat je wil veranderen. Wat kenmerkt het gedrag?
3. Wat zijn jouw gedachten en gevoelens bij dit gedrag?
4. Wat is jouw gebruikelijke reactie op dit gedrag?
5. Welke gedachten en gevoelens zou de ander bij jouw reactie kunnen hebben? Is dit een verklaring voor het in stand houden van het ongewenste gedrag?

Indien de melder besluit de vragen voor zichzelf te beantwoorden, dan bepaalt de melder daarna ook zelf of en zo ja in welke vorm (schriftelijk, mondeling) en met wie de antwoorden gedeeld worden.

#### 4.7 De klachtencommissie

Bij een formele klacht wordt een klachtencommissie ongewenst gedrag ingesteld. De commissie bestaat uit drie leden, van wie er één als voorzitter fungeert. De leden van de commissie worden door de directie benoemd en kunnen per incident verschillen. Bij voorkeur is tenminste één van de leden een vrouw. OR-leden en bestuurders van FC Den Bosch BV en/of de FC Den Bosch Foundation zijn het gewend om discreet te zijn. Daarom ligt het voor de hand om hen te benoemen, maar dit is geen gegeven.

#### 4.8 De meldingsprocedure op een rijtje

De meldingsprocedure geldt voor alle personen die verbonden zijn aan FC Den Bosch, zoals spelers, kantoorpersoneel, stafleden en/of vrijwilligers. Er zijn twee soorten grensoverschrijdende gedragingen: melding plichtig en niet-melding plichtig.

Melding plichtig zijn overtredingen van de reglementen matchfixing, doping en seksuele intimidatie. Een melding kan gedaan worden bij de KNVB of bij het Instituut Sportrechtspraak(ISR).

Niet-melding plichtige gedragingen zijn bijvoorbeeld discriminatie, agressie, pesten en uitsluiting.

Een formeel onderzoek kan nodig zijn als een klacht zeer ernstig is of de situatie uit de hand is gelopen. Het inschakelen van zo'n procedure gaat in goed overleg met de directie, de HR-manager en de OR. Het onderzoek kan er vervolgens toe leiden dat de klacht gegrond wordt verklaard en dat passende maatregelen genomen moeten worden. Afhankelijk van de uitkomst en aanbevelingen van zo'n onderzoek kan FC Den Bosch vervolgstappen zetten.

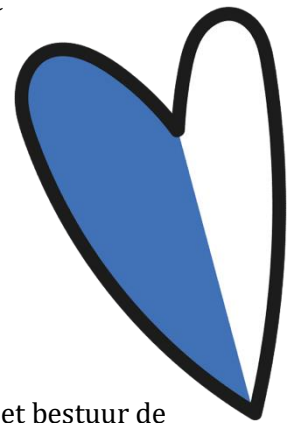
De volgorde is:

1. Een melding kan zowel mondeling als schriftelijk worden ingediend bij de VCP van FC Den Bosch. Als deze geen mogelijkheden ziet om de kwestie onderling te regelen en de klager een formele procedure wenst, zal de VCP de directie verzoeken een klachtencommissie te benoemen. Een formele klacht wordt via de VCP bij de klachtencommissie ingediend. De tijd tussen het voorval van ongewenst gedrag en de

klacht is bij voorkeur maximaal twee weken. Klachten over situaties of gedrag van langer dan een jaar geleden, worden alleen in behandeling genomen als er een gegronde reden is voor de vertraagde melding.

2. Bij een mondelinge melding wordt aan de melder gevraagd of deze zelf een schriftelijke melding wil indienen. Wil deze dit liever niet, dan wordt van de mondelinge ingediende melding direct een verslag gemaakt door de ontvanger. Dit verslag wordt bij doorverwijzing door de melder en/of diens wettelijke vertegenwoordiger voor akkoord ondertekend. De melder ontvangt een afschrift.
3. De VCP informeert de melder over de verdere procedure, verwijst indien nodig naar een externe VCP of hulpinstantie en zorgt ervoor dat een afschrift van de melding bij de directie/het bestuur van FC Den Bosch terechtkomt.
4. Op de ingediende melding wordt door de VCP de datum van ontvangst aangetekend. Door de VCP wordt vervolgens een dossier aangelegd met een overzicht van de melding en alle navolgende acties. Dit archief is alleen toegankelijk voor de VCP en blijft minimaal zeven jaar binnen FC Den Bosch bewaard.
5. Een klacht bevat tenminste:
  - De naam en het adres van de klager;
  - De datum van indiening van de klacht;
  - Een omschrijving van de klacht met datum van de gebeurtenis;
  - De naam of namen van de beklaagde(n);
  - Eventuele stappen die al door de klager ondernomen zijn en de daarop betrekking hebbende schriftelijke stukken;
  - Een ondertekening.
6. Anonieme meldingen worden niet als klacht in behandeling genomen, maar gekwalificeerd als een melding. Wel kan de melder die anoniem wenst te blijven terecht bij de VCP. De VCP stelt de directie op de hoogte van de anonieme melding via een (geanonimiseerde) rapportage.
7. Wanneer de directie/het bestuur daartoe aanleiding ziet, kunnen klachten van meer dan één persoon worden samengevoegd en gelijktijdig worden behandeld.

8. Na ontvangst van de klacht volgt binnen tien dagen een beslissing over de ontvankelijkheid van de klacht. De klachtencommissie start een onderzoek naar de toedracht van de feiten waarover wordt geklaagd, wanneer zij heeft beslist dat een klacht inderdaad ontvankelijk is. De commissie laat de klager onmiddellijk weten welke beslissing zij heeft genomen en stelt daarna ook de directie en de aangeklaagde subiet op de hoogte. Bij het onderzoek worden de klager en de aangeklaagde in elk geval gehoord. Van de (besloten) hoorzitting wordt een schriftelijk verslag gemaakt met daarin de namen en functies van de aanwezigen en een zakelijke weergave van wat over en weer is gezegd. Partijen worden in elkaars bijzijn gehoord, tenzij hiertegen bezwaar wordt gemaakt door een partij.
9. Zowel bij aanvang van de procedure als gedurende de looptijd van het onderzoek, kan de directie/het bestuur besluiten om zogeheten 'tijdelijke voorzieningen' te treffen. De directie/het bestuur zal daaraan gevolg geven als dit voor het welzijn van de klager en/of enige ander betrokkene - onder wie degene(n) over wie is geklaagd - naar haar mening noodzakelijk is. Een voorbeeld van een tijdelijke voorziening is het op non-actief stellen van de beschuldigde.
10. Als de geuite klacht ongegrond wordt geacht, dan neemt de directie/het bestuur de nodige maatregelen om de situatie op de werkplek - voor zowel de klager, de beschuldigde en derden - zoveel mogelijk te normaliseren.
11. De klachtencommissie brengt de directie binnen drie weken na ontvangst van de klacht op de hoogte van haar bevindingen bij het ingestelde onderzoek. De commissie kan het rapport voorzien van een advies over de afhandeling van de klacht. De klager en de aangeklaagde krijgen een kopie van het rapport en het advies toegezonden.
12. In de onderzoeksfase kan de klager de klacht altijd intrekken. De klachtencommissie stelt de VCP en de directie daarvan dan op de hoogte en gaat na of de klager mogelijk onder druk is gezet om de klacht in te trekken. Degene die de klacht intrekt doet dit schriftelijk of ondertekent een door de klachtencommissie opgestelde verklaring over het intrekken van de klacht. De beklagde wordt oor de klachtencommissie meteen (schriftelijk) geïnformeerd over de intrekking van de klacht.



13. Politie en het Openbaar Ministerie worden ingeschakeld bij zeer ernstige klachten, zoals beschuldiging van aanranding, verkrachting, poging tot doodslag of andere misdrijven die voor strafrechtelijke vervolging in aanmerking komen. Bij een vermoeden van misbruik en/of vermoedelijke overtreding van het reglement seksuele intimidatie doet het Instituut Sportrechtspraak (ISR) uitspraak en wordt de klacht tevens gemeld bij de VCP van de KNVB.
14. Wanneer sprake is van een bewuste valse klacht, dan neemt de directie/het bestuur gepaste maatregelen om degene tegen wie de klacht is gericht te rehabiliteren. Ook worden gepaste maatregelen genomen tegen degene die de valse klacht heeft ingediend.
15. Wanneer een klacht zich richt tegen het gedrag van de directie, dan treedt de Raad van Commissarissen (RvC) - conform de procedure zoals in dit document uiteengezet - in de plaats van de directie.
16. Een klacht tegen de VCP wordt rechtstreeks aan de directie gemeld. Er kan dan ook advies worden ingewonnen bij de VCP van de KNVB of bij het Centrum Veilige Sport Nederland.

### **Besluitvorming directie**

1. Het rapport en het advies van de klachtencommissie is uitsluitend bedoeld voor de directie.
2. De directie neemt binnen twee weken na ontvangst van de stukken een besluit over de afhandeling van de klacht.
3. De klager, de aangeklaagde en de klachtencommissie worden hierover proactief geïnformeerd.
4. Wanneer de directie niet overeenkomstig het advies van de klachtencommissie besluit, dan wordt (schriftelijk) gemotiveerd waarom dit zo is.
5. Wanneer de afhandeling uitmondt in een op te leggen maatregel, dan wordt dit eerst aan de aangeklaagde meegedeeld en daarna pas aan de klager en de klachtencommissie.

## 5.1 Belang van communiceren

Ieder mens wil iets. Van elkaar, met elkaar. Communicatie speelt daarin een cruciale rol. Want alleen met communicatie krijg je iets van de ander gedaan, krijgen we een reactie. Binnen en buiten het veld. Het liefst willen we niet zomaar een reactie, maar bij voorkeur één die in ons straatje past.

### **Sociaal veilig gedrag bij FC Den Bosch: van visie naar praktijk**

De machtsverhoudingen die ongewenste omgangsvormen mogelijk maken ontstaan niet zelden geleidelijk. Om sociaal veiligheidsbeleid om te zetten in duurzame praktijk is een open en lerende organisatie nodig. Goede communicatie, ontwikkeling van medewerkers en zelf het goede voorbeeld geven zijn manieren om dat te bereiken. Het doel is om verschillen in status en positie te verkleinen door gewoontes en machinaties die ten grondslag liggen aan ongezonde machtsverhoudingen samen te doorbreken.

Om ervoor te zorgen dat iedereen in de club sociaal veilig gedrag vertoont is de visie van FC Den Bosch (zie hoofdstuk 2 ) vertaald naar gedragsregels (zie hoofdstuk 3). Deze regels kunnen houvast bieden om elkaar op gedrag aan te spreken. Ongeacht iemands status.

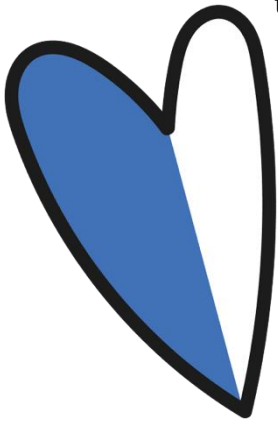
FC Den Bosch heeft haar medewerkers actief betrokken bij het opstellen hiervan. Zodat mensen zich erin herkennen en zodat deze levend worden gehouden. Er zijn drie leidende vragen beantwoord: 1. Wat doen we goed en willen we behouden? 2. Wat willen we beter doen? en 3. Wat willen we niet meer doen? Daar zijn de eerdergenoemde vijf kernwaarden uitgekomen die ook leidend zijn voor onze gedragsregels. Het 'zo gaan we hier met elkaar om'-thema komt vast ter sprake bij de maandelijkse personeelsbijeenkomsten en wordt standaard geagendeerd bij het begin van een nieuw voetbalseizoen.

### **Effectieve communicatie: de sleutel tot een veilig sociaal klimaat bij FC Den Bosch**

Een conflict kan op verschillende manieren worden opgelost. Soms verdwijnt een conflict naar de achtergrond, omdat de context verandert of omdat iemand beseft dat de werkrelatie of de eigen gemoedsrust belangrijker zijn dan het conflict. Op het moment dat een conflictsituatie niet vanzelf opklaart kan het conflict sowieso niet worden opgelost zonder een gesprek.

Of, hoe en in welke mate we met elkaar communiceren speelt dus een (grote) rol bij de implementatie van het veilig sociaal klimaat beleidsplan van FC Den Bosch. De kwaliteit van de onderlinge intermenselijke contacten zijn in hoge mate van invloed op het uiteindelijke welzijns- en prestatieniveau van medewerkers. Het is en blijft daarom van levensbelang dat gezichtspunten goed begrepen worden en verwachtingen goed gemanaged. In een gewenste omgangssituatie wordt de 'communicatie-huisstijl' van FC Den Bosch gekenmerkt door een voortdurend besef van de behoeftes en belangen van individuele medewerkers. Een en ander openbaart zich dan met name in de onderlinge omgangsvormen en in een actieve, open opstelling in de richting.

Het draait in communicatie om de stijl van het huis, want taal is niet waardenvrij. Hoe we bij FC Den Bosch met elkaar communiceren, doet er dus toe. Dat gaat om bejegening, om inclusief taalgebruik in schriftelijke en verbale communicatie, maar ook om non-verbale communicatie.



Oplossingen ontstaan over het algemeen in dialoog. Beleid is volgend en wordt steeds bijgesteld op basis van communicatie. In het 'gecommuniceer' ontstaat ook het 'georganiseer'. Door met elkaar te praten ontwikkelen wij ideeën en komen we tot beslissingen. Slechte communicatie leidt tot slechte beslissingen. De consequentie van ergens voor gaan is ook dat je je uit spreekt en beslissingen neemt. Wij gaan voor een veilig en prettig werk- en sportklimaat voor iedereen.

## 5.2 Rol van communicatieprofessionals

De uitdaging is dat achter communicatie allerlei normen en waarden en belangen liggen: de club, maar ook haar medewerkers, moeten bij een stijl van het huis feitelijk met de spreekwoordelijke billen bloot. Dat gaat niet van de een op de andere dag. Het vergt van betrokkenen bewustzijn en soms ook een andere grondhouding.

Om zo'n fundamentele verandering blijvend tot stand te brengen, is het van belang dat alle nieuwkomers (spelers, trainers, bestuurders, aandeelhouders etc.) van meet af aan vertrouwd worden gemaakt met de FC Den Bosch-stijl. Tegelijkertijd worden bestaande betrokkenen waar mogelijk door interne en/of externe communicatieprofessionals 'bijgeschoold' via concrete communicatietrainingen en persoonlijke begeleiding. Als voorwaarde voor succes ziet FC Den Bosch dat daarbij steeds wordt aangehaakt bij de directe belevingswereld van de persoon of personen in kwestie.

Bij FC Den Bosch hanteren we in gesprekken graag de technieken van Marshall Rosenberg, de grondlegger van de geweldloze communicatie. Een belangrijk kenmerk van conflicten - waar en tussen wie dan ook - is dat mensen de hakken in het zand zetten. Ze zitten vast in hun eigen waarheid, opvattingen en oordelen en in hun eigen gelijk. Er is dan alleen nog maar oog voor het eigen belang. Ook als het ten koste gaat van de ander.

### **Oplossingsgerichte communicatie: het 4G-Model voor conflictoplossing**

Een belangrijk doel in conflicten is om de 'ruziemakers' te laten inzien dat ze het conflict alleen samen weer op kunnen lossen door juist oog en oor te hebben vóór elkaar. Marshall ontwikkelde hiervoor het 4G-model: G1 – Gedrag: het gedrag dat de ander laat zien en waar jij feedback op wilt geven. G2 – Gevoel: het gevoel dat jij krijgt door het gedrag van de ander. G3 – Gevolg: het effect van het gedrag van de ander (op jou en de omgeving). G4 – Gewenst gedrag: het gedrag dat je wilt zien bij de ander.

De structuur van de geweldloze communicatie geeft houvast en richting in onze gesprekken. Het helpt de bemiddelende leidinggevende of Eugène en Liesbeth om betrokkenen in het hier-en-nu naar elkaar te laten luisteren en verder te komen. De gesprekstechniek helpt verbinden op een manier die bijdraagt aan het welzijn van beide partijen.

---

#### **Bronvermelding:**

*Bij de totstandkoming van dit document is deels gebruik gemaakt van bestaande theorieën en teksten die vertaald zijn naar de situatie bij FC Den Bosch. Ook diverse primaire- en secundaire (inspiratie) bronnen zijn geraadpleegd en toegepast, zoals - maar niet uitsluitend - de methodieken en materialen van NOC\*NSF, de KNVB, kiwa, Centrumveiligensport.nl, Alliantie Gelijkspelen, beleidsplannen van andere betaald voetbalorganisaties, Fair Practice Code, Code Diversiteit & Inclusie, steunpunt Rie, ISR reglement seksuele intimidatie 2019, Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Basisinspectiemodule Agressie en Geweld, John Blankenstein Foundation en Paul Martin Raspe, Antidiscriminatiebureau RADAR, Volksgezondheid, Welzijn en Sport Nationaal Sportakkoord; Sport Verenigt Nederland.*