

Kop 2.3 Verantwoordelijkheden en duidelijkheid van rollen

1. Definitie

Verantwoordelijkheid kan worden gedefinieerd als de plicht of verplichting om een taak naar tevredenheid uit te voeren of te voltooien. Verantwoordelijkheid betekent ook dat het individu of de organisatie die verantwoordelijk is, aansprakelijk kan worden gesteld voor het niet uitvoeren van de taak of voor het succes of falen van deze taak. Het begrip verantwoordelijkheid gaat hand in hand met de duidelijkheid van rollen binnen een organisatie. Het vereist duidelijke, gedetailleerde en gemakkelijk te begrijpen toegewezen taken om duidelijk te begrijpen wat er van de werknemer, de vrijwilliger, het bestuurslid of de organisatie in het algemeen wordt verwacht. Duidelijkheid vereist rechttoe rechtaan gedrag van zowel de organisatie als het individu.

2. Ideaal scenario

Elk personeelslid, bestuurslid of vrijwilliger van de organisatie is zich volledig bewust van zijn taken, doelstellingen, verantwoordelijkheden en competentiegebieden. Voor personeelsleden zijn al deze elementen gedefinieerd in uitgebreide functiebeschrijvingen en prestatiedoelstellingen. Voor bestuursleden zijn er duidelijke rolbeschrijvingen aangenomen voor elke specifieke rol binnen het bestuur, die hun taken, verantwoordelijkheden en verwachte competenties eveneens verduidelijken. De belangrijkste bestuursfuncties zoals voorzitter, vicevoorzitter en penningmeester zijn rechtstreeks gedefinieerd in de statuten van de organisatie. Bovendien stellen bepalingen gekoppeld aan andere interne documenten (bijv. gedragscode, beleid inzake belangenverstrengeling) personeelsleden, bestuursleden of vrijwilligers in staat om hun taken, verplichtingen, verbintenissen en competenties perfect te begrijpen.

3. Risico's

- Werving die niet aansluit bij de behoeften van de organisatie (irrelevante selectie).
- Inefficiëntie en ondermaatse prestaties van het personeel, het bestuur en de gehele organisatie.
- Interne conflicten en misverstanden binnen het personeel.
- Onzekerheid over verantwoordelijkheden wanneer er een probleem ontstaat.
- Verschillende verwachtingen van collega's.
- Tijdsverspilling, omdat meerdere personeelsleden dezelfde taken kunnen uitvoeren.
- Inconsistente eisen aan werknemers en vrijwilligers.
- Belangenconflicten.
- Gebrek aan verantwoordingsplicht/onvermogen om verantwoordingsplicht te waarborgen.
- Moeilijkheden bij het beoordelen van de efficiëntie van de organisatie.

4. Instrumenten en sleutelementen

<i>Instrumenten</i>	<i>Belangrijkste elementen</i>
Functieomschrijvingen	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijkheid over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. • Beperking en omschrijving van verantwoordelijkheden (bijv. handtekeningbevoegdheid). • Indicatie van de leidinggevende/leidinggevende. • Gekoppeld aan het personeelsbeleid. • Gekoppeld aan persoonlijke integriteit (bijv. gedragscode of beleid inzake belangenverstrengeling). • Voorzieningen voor werknemers en vrijwilligers (geen bestuursleden).
Rolbeschrijving van bestuursleden	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijkheid over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de individuele rollen binnen het bestuur (bijv. onderscheid tussen voorzitter, penningmeester, ...). • Duidelijkheid over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen bestuur en management. • Gekoppeld aan de strategie van de Raad van Bestuur. • Gekoppeld aan opvolgingsplanning om vertegenwoordigers met de juiste vaardigheden in te schakelen. • Gekoppeld aan persoonlijke integriteit (bijv. gedragscode of beleid inzake belangenverstrengeling). • Kan onderdeel zijn van de statuten of het huishoudelijk reglement van de organisatie.
Werkcontract sjablonen	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijkheid over de rol met de belangrijkste taken en verantwoordelijkheden. • Indicatie van de leidinggevende/supervisor. • Conformiteit met de wettelijke contracten/naleving van de nationale arbeidswetgeving en/of collectieve onderhandelingen. • Bepalingen inzake belangenconflicten en gedragscode. • Bepalingen inzake sociale media (gedragscode voor sociale media).

5. Voorbeelden van goede praktijken

Voorbeeld “Rolbeschrijving van bestuursleden”

Organisatie: Internationale Hockey Federatie (FIH)

Omschrijving: In 2021 heeft de FIH een Position Specification uitgegeven voor een FIH Executive Board Member. In dit document worden de kernfuncties van de executive board beschreven, evenals de rollen en verantwoordelijkheden van een lid en de verwachte competenties en eigenschappen. Daarnaast staat er duidelijk vermeld dat Board Members verantwoordelijk zijn voor het behalen van passende resultaten, de financiële zekerheid van de organisatie en het uiten van een morele en sociale

verantwoordelijkheid. De leden zijn gelijkwaardig en gezamenlijk aansprakelijk voor acties en beslissingen die door de board worden genomen.

Meer informatie: [2-fih-eb-lid-functiebeschrijving-en-rol-van-het-bestuur.pdf](#)

Voorbeeld “Functiebeschrijving”, “Rolbeschrijving van bestuursleden” en “Arbeidsovereenkomst”

Organisatie: UK Sport (publieke instantie)

Beschrijving: Het Britse ministerie voor Cultuur, Media en Sport heeft, in samenwerking met de ambtenaar van UK Sport, een "UK Sport Management Agreement" ontwikkeld waarin het brede kader wordt uiteengezet waarin UK Sport opereert. Een specifiek deel van de overeenkomst is gewijd aan "Governance en verantwoording". Rollen, taken en verantwoordelijkheden van de accountant, de financieel directeur, de Raad, de voorzitter van de Raad en al haar raden worden expliciet beschreven in deze sectie. Hetzelfde type bepalingen werd ook opgesteld voor "UK Sport-personeel", met name met betrekking tot het wervingsproces en de definitie van hun competenties. Daarnaast heeft UK Sport een sjabloon ontwikkeld voor een werkovereenkomst voor het bestuurslid. Deze overeenkomst benadrukt de voorwaarden van de benoeming, inclusief een lijst met taken voor het bestuurslid en zijn verantwoordelijkheden. Bovendien moet het bestuurslid zich houden aan strikte regels met betrekking tot persoonlijke integriteit en belangenconflicten in overeenstemming met het document dat is gepubliceerd door de Britse overheid: "Guidance on Codes of Practice for Board Members of Public Bodies". Daarnaast zijn sancties (bijv. uitsluiting) voorzien in geval van overtredingen van deze regels. Dit document vormt een aanvulling op de algemene 'Terms of Reference' voor het bestuur als geheel.

Verdere informatie:

[Onze Raad van Bestuur en panels | UK Sport](#)

[Sportmanagementovereenkomst](#)

Voorbeeld “Rolbeschrijving van bestuursleden”

Organisatie: Internationale Ruitersportfederatie (FEI)

Omschrijving: Het huishoudelijk reglement van 2023 beschrijft de procedures van het bestuur, zijn bevoegdheden, de rollen van de bestuursleden en van verdere commissies en adviesorganen. Volgens dit huishoudelijk reglement kan het bestuur beleid en strategieën uitvaardigen, toezicht houden op het hoofdkantoor en het huishoudelijk reglement uitvaardigen of wijzigen. De specificaties voor rollen richten zich op de president, de vice-presidenten en de groep voorzitters, de technische voorzitters en het dagelijks bestuur. De bepalingen in het huishoudelijk reglement maken deel uit van de statuten van de organisatie en worden als referentie gebruikt.

Verdere informatie: [Huishoudelijk Reglement van de FEI 2023 CLEAN 0.pdf](#)

Voorbeeld “Arbeidsovereenkomst”

Organisatie: Europese Handbal Federatie (EHF)

Beschrijving: De Europese Handbal Federatie (EHF) heeft een document gepubliceerd met de titel "Richtlijnen voor het opstellen van arbeidsovereenkomsten", dat clubs en spelers, maar ook andere

belanghebbenden zoals agenten, basisrichtlijnen wil bieden om hen te helpen bij het opstellen van arbeidsovereenkomsten voor professionele handbalspelers. Het voorwoord van de richtlijnen specificeert dat nationale regelgeving, wetten en/of collectieve arbeidsovereenkomsten dienovereenkomstig moeten worden nageleefd en dat het gebruik van de diensten van een juridisch adviseur wordt aanbevolen. Het document bevat formele vereisten bij het opstellen van arbeidsovereenkomsten, zoals schriftelijke vorm, handtekening van de naar behoren gemachtigde partijen, plaats en datum van ondertekening, en andere zaken. Het vermeldt ook de verplichtingen van de club en die van de speler, de looptijd van het contract en enkele aanvullende vereisten met betrekking tot toepasselijk recht en jurisdictie.

Meer informatie: [richtlijnen-voor-het-ontwerpen-van-arbeidsovereenkomsten-definitief-bijgewerkt-15-09-2021.pdf](https://eurohandball.com/richtlijnen-voor-het-ontwerpen-van-arbeidsovereenkomsten-definitief-bijgewerkt-15-09-2021.pdf) (eurohandball.com)

Voorbeeld "Arbeidscontract"

Organisatie: Sport en Recreatie Alliantie

Beschrijving: Sport and Recreation Alliance heeft een sjabloon gepubliceerd van de "principal statement of main terms and conditions of employment". Deze arbeidsovereenkomst is openbaar beschikbaar op hun website en combineert verschillende belangrijke elementen, waaronder het type contract, de functietitel en verantwoordelijkheden, naast een reeks praktische regelingen (locatie van het werk, werkuren, vakanties...). Bovendien maken ethische en vertrouwelijkheidsbepalingen ook deel uit van het document met een specifieke verwijzing naar belangenconflicten via de sectie "externe belangen/andere werkgelegenheid". Hoewel deze overeenkomst specifiek is voor het arbeidsrecht in het VK, biedt het enkele inzichten in algemene elementen die deel uitmaken van arbeidsovereenkomsten in de sportsector.

Meer informatie: [beginselverklaring van de belangrijkste arbeidsvoorwaarden](https://studylib.net/beginselverklaring-van-de-belangrijkste-arbeidsvoorwaarden) (studylib.net)

6. Stappen naar het volgende niveau

Naar niveau 2 ★★ "Opkomend"	Naar niveau 3 ★★★ "Ontwikkelen"	Naar niveau 4 ★★★★ "Gevestigd"	Naar niveau 5 ★★★★★ "Ingebed"
<ul style="list-style-type: none"> Denk aan de verschillende taken en verantwoordelijkheden die de organisatie of vertegenwoordigers van de organisatie moeten uitvoeren. Definieer binnen 	<ul style="list-style-type: none"> Maak voor elke functie (personeelslid of vrijwilliger) binnen uw organisatie een functie- of rolbeschrijving door de belangrijkste taken voor deze 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de functiebeschrijving voor elke functie (personeelslid of vrijwilliger) in uw organisatie aan of verfijn deze door de belangrijkste taken, verwachte competenties en basiskwalificaties 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de functiebeschrijving voor elke functie (personeelslid of vrijwilliger) in uw organisatie aan of verfijn deze door de competenties, verantwoordelijkheden en taken die bij de functie horen, duidelijk te

<p>het bestuur wie verantwoordelijk is voor welke taak.</p>	<p>functie op te sommen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gebruik deze functiebeschrijving bij het aannemen van werknemers of het inzetten van vrijwilligers. • Controleer of alle vereiste vaardigheden in het bestuur aanwezig zijn (bijvoorbeeld op juridisch en financieel gebied). • Neem de posities en verantwoordelijkheden van de belangrijkste bestuursfuncties, zoals voorzitter, vicevoorzitters (indien van toepassing) en penningmeester, op in de statuten. 	<p>duidelijk te beschrijven.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De rolbeschrijving voor elk bestuurslid (voorzitter, vicevoorzitters en penningmeester) vaststellen of verfijnen, waarbij de rol en verantwoordelijkheden voor elke functie worden gespecificeerd. • Voeg gedetailleerde informatie toe over het bestuur en andere functies binnen de interne regelgeving en statuten. • Koppel deze functiebeschrijvingen en rolbeschrijvingen aan andere beleidsregels van uw organisatie die betrekking hebben op integriteit, zoals de gedragscode of het beleid inzake belangenverstrengeling. 	<p>beschrijven, inclusief de verwachte kwalificaties.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gebruik deze functiebeschrijvingen wanneer u werknemers aanneemt of jaarlijkse beoordelingen uitvoert. • Stel sjablonen voor arbeidsovereenkomsten op of verfijn deze met bepalingen die betrekking hebben op verantwoordelijkheden, waaronder persoonlijke integriteit en bepalingen voor sociale media. • De rolbeschrijving voor elk bestuurslid (voorzitter, vicevoorzitters en penningmeester) vaststellen of verfijnen, waarbij de rol en verantwoordelijkheden voor elke functie worden gespecificeerd. • Zorg voor specifieke profielbeschrijvingen voor alle beschikbare bestuursfuncties, inclusief taken, verantwoordelijkheden en verwachte competenties en vaardigheden.
---	---	--	--



			<ul style="list-style-type: none"> • Zorg ervoor dat de verantwoordelijkheden en de bevoegdheidsbeperkingen voor elke werknemer, vrijwilliger en bestuurslid duidelijk zijn en dat er passende bepalingen over verantwoording en rapportage aan de verschillende verantwoordelijkheden zijn gekoppeld. • Zorg ervoor dat de functiebeschrijvingen en rolbeschrijvingen aansluiten bij en in lijn zijn met andere beleidsregels van uw organisatie die betrekking hebben op integriteit, zoals de gedragscode of het beleid inzake belangenverstrengeling.
--	--	--	---