



HUIS VOOR
KLOKKENLUIDERS



INTEGRITEIT IN DE PRAKTIJK
De vertrouwenspersoon



Inleiding 4

1 Wat is een vertrouwenspersoon? 5

- 1.1 De vertrouwenspersoon in het kort 5
- 1.2 Op welk terrein is de vertrouwenspersoon actief 5

2 Waarom een vertrouwenspersoon? 8

- 2.1 Belang voor werkgever 8
- 2.2 Belang voor medewerkers 10

3 Wie kan vertrouwenspersoon zijn? 12

- 3.1 Maak het gemakkelijk 12
- 3.2 Persoonlijke achtergrond 12
- 3.3 Hoge – lage functionarissen 12
- 3.4 Centraal – decentraal 12
- 3.5 Fulltime – parttime 13
- 3.6 Intern – extern 14
- 3.7 Meerdere vertrouwenspersonen 14

4 Wat doet een vertrouwenspersoon? 15

- 4.1 Passend bij de organisatie 15
- 4.2 Supportfunctie 15
- 4.3 Voorlichtingsfunctie 17
- 4.4 Signaalfunctie 18

5 Vertrouwelijkheid en anonimiteit 20

- 5.1 Kern van het werk 20
- 5.2 Grenzen aan vertrouwelijkheid 20
- 5.3 Anoniem en vertrouwelijk melden 23

6 Wat vraagt een vertrouwenspersoon? 27

- 6.1 Begin met beleid 27
- 6.2 Aanstelling 28
- 6.3 Faciliteiten 29
- 6.4 Formele afspraken 30

7 Wat wordt er gevraagd van de vertrouwenspersoon? 32

- 7.1 Professionalisering 32
- 7.2 Houding 32
- 7.3 Kennis 33
- 7.4 Competenties 33

8	Samenhang met arbo- en integriteitsbeleid	35
	8.1 Inbedding van vertrouwenswerk	35
	8.2 Samenwerking binnen organisatie	37
	Literatuur	40
	Colofon	41
	Bijlagen	42



Huis voor Klokkenluiders

Het Huis voor Klokkenluiders is er voor mensen die een werkgerelateerde misstand willen melden, binnen de overheid of het bedrijfsleven. Werknemers die behoefte hebben aan advies over het omgaan met een vermoeden van een werkgerelateerde misstand, kunnen bij het Huis terecht. Dat geldt ook voor werknemers die nadelige gevolgen van een melding ervaren. Het Huis onderzoekt mogelijke misstanden, en de manier waarop melders zijn behandeld. Daarnaast biedt het Huis ondersteuning aan organisaties die aan de slag willen met integriteit. Preventief én lerend van meldingen. Zo zien klokkenluiders dat hun melding effect heeft en worden nieuwe misstanden voorkomen.

De vertrouwenspersoon in de praktijk

Met het aanstellen van vertrouwenspersonen versterken organisaties hun integriteit, zowel preventief als correctief. Intern melden wordt veiliger, gemakkelijker en effectiever. Iets waar de hele organisatie baat bij heeft. Er zijn verschillende soorten vertrouwenspersonen. Bij de 'vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen' kunnen werknemers terecht met problemen zoals pesten, intimidatie en discriminatie. De 'vertrouwenspersoon integriteit' speelt een rol bij vermoedens van integriteitsschendingen of misstanden, en bij de preventie ervan. Omdat beide functies meestal worden samengevoegd, behandelt deze brochure de gecombineerde vertrouwensfunctie.

Praktische handreiking

Deze brochure vormt een praktische handreiking voor het inrichten van een goede vertrouwensfunctie. Alle relevante onderdelen van deze functie komen aan bod: organisatieaspecten zoals de selectie, aanstelling en werkomgeving, aangevuld met aspecten zoals profiel, taken en verantwoordelijkheden. Aandacht voor al deze aspecten zorgt ervoor dat vertrouwenspersonen hun functie beter kunnen vervullen. De brochure bevat de meest actuele kennis en is gebaseerd op research, expertsessies en enquêtes van het Huis in de publieke en private sector, en op wetenschappelijke literatuur en inzichten van deskundigen.

Voor wie is deze brochure?

Deze brochure is voor iedereen die een rol heeft bij het vertrouwenswerk in zijn organisatie. Bent u integriteitsprofessional, compliance officer, manager, HRM'er of natuurlijk (aankomend) vertrouwenspersoon (VP)? Dan is deze brochure handig voor u. De daadwerkelijke invulling van de functie in de organisatie zal altijd maatwerk zijn. Een 'one-size-fits-all' benadering is niet mogelijk. Deze brochure wil zowel management als VP inspireren, en als praktische wegwijzer dienen bij het inzichtelijk maken van de keuzemogelijkheden bij de selectie, inrichting, positionering en invulling van de functie. Heeft u nog vragen over het vertrouwenswerk? Dan kunt u altijd contact opnemen met het Huis voor Klokkenluiders.

1

Wat is een vertrouwenspersoon?

De VP in het kort

- **Vertrouwelijk aanspreekpunt voor medewerkers.**
- **Over klachten en ongewenste omgangsvormen (arbo).**
- **Over integriteit en melden van misstanden (klokkenluiden).**
- **Aanbeveling: gecombineerde vertrouwensfunctie.**

1.1

De vertrouwenspersoon in het kort

Een VP is een vertrouwelijk aanspreekpunt voor medewerkers. Iedereen in de organisatie die ergens mee zit, kan bij een VP terecht om hier onder vier ogen over te spreken. Dat werkt alleen als medewerkers ook gebruik van deze functionaris durven te maken. Deze moet daarom binnen de organisatie autonoom, vertrouwelijk en zorgvuldig kunnen functioneren.¹

Er zijn twee soorten vertrouwenspersonen. Bij de 'VP ongewenste omgangsvormen' kunnen mensen terecht met problemen zoals pesten, intimidatie en discriminatie. Een tweede soort VP is in opkomst door de toename van klokkenluidersregelingen. Deze 'vertrouwenspersoon integriteit' speelt een rol bij vermoedens van integriteitsschendingen of misstanden, en bij de preventie ervan. Omdat deze functies tegenwoordig vaak worden samengevoegd, behandelt deze brochure de gecombineerde vertrouwensfunctie.

Organisaties beschikken bij voorkeur over meer VP's, zowel intern als extern. Een interne VP is een eigen medewerker van de organisatie, die het vertrouwenswerk vaak naast de primaire taken vervult. Een externe VP is een door de organisatie gecontracteerde professional. Medewerkers kunnen zo een adviseur kiezen die zij vertrouwen en die past bij de kwestie waar ze mee zitten.



Heeft u vragen over het vertrouwenswerk? Dan kunt u altijd contact opnemen met het Huis voor Klokkenluiders. Kijk op www.huisvoorklokkenluiders.nl voor meer informatie.

1.2

Op welk terrein is de vertrouwenspersoon actief?

Het eerste werkterrein van de VP betreft ongewenste omgangsvormen. Hieronder vallen discriminatie, (seksuele) intimidatie, agressie en geweld, pesten en treiteren. Dit worden ook wel 'sociale integriteitsschendingen' genoemd. Ongewenste omgangsvormen kenmerken zich door een persoonlijk karakter. De klager en de

¹ Verweij (2018).

klacht vallen samen: de persoon die komt klagen, is onrecht aangedaan en heeft er zelf direct belang bij dat het ongewenste gedrag stopt. Op dit werkerrein focust de VP zich met name op het belang van de klager. Deze 'schaart zich achter de klager'. De klager houdt de regie, de VP ondersteunt de klager bij de eigen keuzes. Bijvoorbeeld tijdens een gesprek met betrokkenen of bij het doorlopen van een klachtprocedure. Verder kan de VP algemene adviezen geven aan de organisatie die de psychosociale veiligheid op de werkvloer verbeteren.

Het tweede werkerrein van de VP richt zich op (zakelijke) integriteitsschendingen en (maatschappelijke) misstanden. Voorbeelden van niet-integer gedrag zijn fraude, diefstal van bedrijfsmiddelen, ongewenste nevenwerkzaamheden en machtsmisbruik. Soms begaat een individu een integriteitsschending, maar het probleem kan ook groter zijn. Dan zijn er meer mensen (of zelfs de leiding!) bij betrokken, raakt het (flinke delen van) de organisatie en beschadigt het klanten, burgers of medewerkers. Het voortbestaan van de organisatie kan in gevaar komen. Zulke schendingen worden misstanden genoemd. Zijn deze zo ernstig dat 'het maatschappelijk belang in het geding is', dan is er sprake van een maatschappelijke misstand.² Maatschappelijke misstanden vallen onder de wet Huis voor klokkenluiders.



Werknemers van een slachthuis die bijvoorbeeld bedrijfsmiddelen verduisteren, begaan absoluut een integriteitsschending. Daarmee is het echter nog geen maatschappelijke misstand. Maar wat als het structureel wordt, de leiding erbij betrokken is en het om grote bedragen gaat? Of erger nog, als werknemers – door een steeds meer verziekte cultuur en gebrekkig toezicht – met het vlees gaan rommelen, waardoor een gevaar voor de volksgezondheid ontstaat? Dan is het maatschappelijk belang zeker in het geding en is er sprake van een maatschappelijke misstand.

Een belangrijk verschil tussen de twee werkerreinen is op wie het probleem zich richt. Bij ongewenste omgangsvormen is dat de melder/klager zelf. De melder/klager is dan zelf het slachtoffer van ongewenst gedrag. Bij integriteitsschendingen en misstanden is het de organisatie (of zelfs de samenleving) waar het probleem zit. De melder is dan meestal in eerste instantie geen slachtoffer, maar getuige of omstander. De VP is er dan voor de melder door deze te adviseren omtrent de juiste te nemen stappen. Daarvoor is het nodig om de meld drempel zo laag mogelijk te houden; als het nodig is, door de identiteit van de melder af te scherm. Maar in meer algemene zin is de VP er ook om de integriteit van de organisatie te bewaken en te bevorderen. Bijvoorbeeld door het signaleren van zorgwekkende ontwikkelingen (in de organisatiestructuur en -cultuur) en de werkgever daarover te adviseren. Zo wordt de organisatie in staat gesteld schendingen en misstanden te voorkomen.

Het is aan de VP om de specifieke situatie telkens goed te bekijken en in te schatten. Zo wordt ook een melder van een misstand toch ook nog vaak zelf geraakt door het probleem dat hij of zij aankaartte. Helaas worden meldingen niet altijd in dank afge-

² Artikel 1d, wet Huis voor Klokkenluiders.

nomen en ondervinden melders er negatieve gevolgen van. Wie een misstand wil melden, moet ook de mogelijke persoonlijke benadeling in zijn afweging meenemen en zoveel mogelijk beschermen. De VP is hierbij een belangrijke adviseur.

Soms lopen ongewenste omgangsvormen en integriteitsschendingen door elkaar. Intimidatie en machtsmisbruik kunnen hand in hand gaan. Wie geïntimideerd wordt, heeft daar zelf last van. Maar machtsmisbruik is ook vanuit organisatiebelang niet gewenst. Grootschalige vormen van intimidatie kunnen zelfs leiden tot (maatschappelijke) misstanden. Dat maakt het soms moeilijk of zelfs onmogelijk om onderscheid te maken tussen de verschillende probleemsituaties.

Aanbeveling: combinatiefunctie

In de praktijk combineren 90% van de vertrouwenspersonen de werkerreinen van ongewenste omgangsvormen en integriteitsschendingen. Het Huis voor Klokkenuiders raadt dit ook aan. De combinatiefunctie heeft namelijk belangrijke voordelen. Voor medewerkers is het soms moeilijk om onderscheid te maken tussen ongewenste omgangsvormen en integriteitsschendingen. En kwesties kunnen elementen van beide terreinen hebben, zeker wanneer een melder wordt benadeeld. Dan is één deskundig loket laagdrempeliger en effectiever. Het biedt VP's ook meer mogelijkheden om hun deskundigheid te ontwikkelen en op peil te houden. Voor werkgevers is het bovendien goedkoper, efficiënter en duidelijker te communiceren.³

De combinatie van beide werkerreinen vereist extra zorgvuldigheid van de VP. Is iets een klacht of een integriteitsschending? Die keuze is bepalend voor het vervolgtraject. Er wordt een beroep gedaan op verschillende wettelijke regimes. En daarmee de rechten waar een medewerker aanspraak op kan maken. Voor een VP is de combinatiefunctie complexer, er wordt meer van hem gevraagd. Het maakt de functie ook uitdagender voor deze – veelal hoger opgeleide – functionaris.

Wie aan een VP op het ene werkerrein vraagt om het andere 'er even bij te doen', neemt daarmee een groot risico. Een verbreding van het werkerrein vraagt immers om nieuwe kennis en vaardigheden van de VP, om een hernieuwde positionering en om aanvullende faciliteiten. Zowel de organisatie als de functionarissen moeten zich dat realiseren.



Voor huidige VP's die tot nu toe slechts op één terrein actief zijn, is het soms beter om het daar voorlopig bij te laten. Dat is uiteraard ook afhankelijk van de persoonlijke, specifieke situatie. Het Huis voor Klokkenuiders raadt organisaties wel aan om bij de aanstelling van nieuwe functionarissen direct voor de combinatiefunctie te kiezen.

³ Huis voor Klokkenuiders, *De Vertrouwenspersoon Integriteit, Stand van zaken en ontwikkelingsperspectieven*.

2

Waarom een vertrouwenspersoon?

Belang voor werkgevers

- **Wet- en regelgeving (arbo, klokkenluiderswet).**
- **Incidenten zijn onvermijdelijk, snel ingrijpen voorkomt erger.**
- **Positieve effecten: financieel, reputatie, kwaliteit.**

Belang voor medewerkers

- **Goed werknemerschap.**
- **Veiligheid en bescherming.**

2.1

Belang voor werkgever

Veel werkgevers in Nederland beschikken al over een VP, zo blijkt uit onderzoek.⁴ Dat betekent echter tegelijkertijd dat nog niet alle medewerkers toegang tot een VP hebben. Dat zou wel moeten. Ook worden de beide werkerterreinen van ongewenste omgangsvormen en integriteit nog niet altijd met elkaar gecombineerd. Er is dus nog werk aan de winkel voor werkgevers.⁵ Dat lijkt misschien een kostenpost, maar het is in het eigen belang van werkgevers om in deze functionarissen te investeren.

Wet- en regelgeving

De VP vormt een onmisbaar onderdeel van goed werkgeverschap. Al hoewel het aanstellen van een VP nog geen formele verplichting is in de wet Hvk of in de Arbowet is een VP onmisbaar aan het worden in een organisatie. Zo beschouwt de Inspectie SZW het als een onmisbaar element in het wettelijk verplichte arbobeleid.⁶

De wet Huis voor klokkenluiders verplicht werkgevers met 50 of meer medewerkers een meldregeling in te stellen die medewerkers toegang geeft tot een vertrouwelijke adviseur. Het Huis voor Klokkenluiders ziet de VP als een belangrijke functionaris om deze rol te vervullen, en beschouwt hem als een onmisbare integriteitsvoorziening die de werkgever moet treffen. Hoewel dus wettelijk op dit moment geen formele verplichting, is het een onmisbare functionaris. In diverse sectoren zijn werkgevers overigens wel al verplicht tot een VP, vanwege sectorale codes, afspraken, branche- en bedrijfs-cao's.



Geen enkele organisatie is te klein om een VP aan te stellen. Ook in organisaties met minder dan 50 personen kan deze functionaris goed werk doen!

⁴ Huis voor Klokkenluiders, *Meldprocedures en integriteitsmaatregelen bij werkgevers in Nederland*

⁵ Huis voor Klokkenluiders, *De Vertrouwenspersoon Integriteit: stand van zaken en ontwikkelingsperspectieven*

⁶ Ministerie SZW (2018), p. 5

Snel ingrijpen

In elke organisatie gaat wel eens iets mis. Helaas wordt het risico op integriteitsschendingen nogal onderschat. Ze komen vaker voor dan het management zich meestal realiseert. Uit onderzoek blijkt dat in 2014 minstens één op de vijf werknemers in de twee jaar daarvoor een vermoeden van een misstand had: 28,8% in de publieke sector en 21,5% in de private sector.⁷



Hoe ernstiger het wangedrag, des te moeilijker is het op te lossen. Toch ontstaan de meeste problemen niet van de ene op de andere dag. Het zijn vaak kleinere incidenten die verergeren omdat ze niet worden aangepakt. Het zogenaamde sneeuwbaaleffect. Bovendien is wangedrag besmettelijk. En hoe langer iets duurt, des te groter de kans dat de media het ook nog eens gaan uitvergrooten.

De schade van langdurige, grootschalige integriteitsproblemen is groot. Op financieel gebied leidt het tot onderzoekskosten, ad hoc maatregelen, boetes en schadeposten. Bovendien schaadt het de reputatie bij klanten, burgers en andere belanghebbenden. Maar ook zeker bij de eigen medewerkers, die gedemoraliseerd raken, bang worden, minder goed werk leveren, zich ziek melden of een andere werkgever zoeken. Het loont dus om snel in te grijpen en problemen in de kiem te smoren.

Meldingen van medewerkers dragen bij aan het snel signaleren en oplossen van problemen. Daarom is het belangrijk om dit voor de medewerkers zo veilig en laagdrempelig mogelijk te maken.⁸ Zij zullen misstanden pas durven melden, als ze zien dat de organisatie er goed mee omgaat. Dat betekent dat melders op de eerste plaats geen last mogen krijgen van benadeling. Schep als organisatie een sfeer waarin meldingen worden toegejuicht in plaats van als bedreiging worden ervaren. Reageer snel en adequaat op elke melding. Besef wel dat dit niet alleen eisen stelt aan de meldregeling, maar ook aan de zorgvuldigheid in het opvolgen van meldingen.

Voor een effectieve meldprocedure, waar medewerkers gebruik van durven maken, is de rol van de VP cruciaal.⁹ Een goede VP minimaliseert het achterwege laten van meldingen en verbetert de kwaliteit van de gedane meldingen. Dit biedt werkgevers de kans om problemen sneller en beter aan te pakken.

Positieve effecten

Meldingen lijken een negatief onderwerp te zijn. Uit empirisch onderzoek blijkt echter dat organisaties waar meldingen over problemen goed worden opgepakt, succesvoller en winstgeverder zijn.¹⁰ Dit is niet gek. Een organisatie waar medewerkers problemen durven te melden, leert daarvan. Dit voorkomt niet alleen onnodige kosten en schade, maar leidt bovendien tot een werkplek waar mensen elkaar vertrouwen, prettiger met elkaar omgaan en beter werk leveren.

⁷ Maas et. al. (2014)

⁸ Zie Huis voor Klokkeluiders, *Integriteit in de Praktijk - De Meldregeling* voor meer informatie over het verbeteren van de meldstructuur.

⁹ De Graaf (2015)

¹⁰ Stubben & Welch (2018)



Een VP heeft een positief effect op de organisatie. Het is een investering die winst oplevert. Op financieel gebied, qua reputatie bij de buitenwacht en intern op de werkvloer.

Ook kan de VP van waarde zijn voor situaties waarbij medewerkers zelf twijfelen over wat ze mogen of moeten doen. Soms worstelen medewerkers met complexe vragen, waarvoor binnen een team geen tijd of ruimte is om deze te bespreken. Of ze voelen zich niet veilig genoeg om deze vragen aan de orde te brengen. Veel integriteitsregelingen zijn bovendien onbekend en ingewikkeld te interpreteren.¹¹ De VP kan dan als vraagbaak en klankbord helpen om de juiste keuze te maken. Voorkomen is immers beter dan genezen!

De ideale situatie is een organisatie waar alle integriteitskwesties bespreekbaar zijn.¹² Als er ruimte is om onderling dilemma's te bespreken en iedereen elkaar kan aanspreken op gedrag, is het ook minder nodig om de escalatiemogelijkheid van een meldregeling te gebruiken. Er ontstaan minder schendingen, die bovendien eerder worden opgemerkt. Alleen al daarom is het waardevol om medewerkers hierin te oefenen.¹³ Een VP kan hier een positieve bijdrage aan leveren, door trainingen en voorlichting te geven.

2.2

Belang voor medewerkers

Voor medewerkers is het van belang dat er goede vertrouwenspersonen beschikbaar zijn. Iedereen wil werken in een organisatie die veilig en prettig is, en deze functionaris speelt hierin een onmisbare rol. Een VP is ook noodzakelijk om goed werknemerschap mogelijk te maken. Door een luisterend oor te bieden aan elke medewerker die ergens mee zit.

Goed werknemerschap

Van medewerkers wordt goed werknemerschap verwacht.¹⁴ Ze dienen bij te dragen aan de integriteit en het goed functioneren van de organisatie. Dat betekent natuurlijk dat een medewerker zelf geen wangedrag mag vertonen. Maar liefst ook dat ze problemen en misstanden benoemen. Dat behoedt een organisatie immers voor (meer) onheil.

Goed werknemerschap staat ook in verband met de voorwaarde in de Wet Huis voor klokkenluiders dat de medewerker een vermoede misstand eerst intern aankaart, tenzij dit redelijkerwijs niet kan worden verlangd. Sommige organisaties nemen zelfs een meldplicht op in hun meldregeling. Dit biedt juridisch de mogelijkheid om gevolgen te verbinden aan niet-melden. In de praktijk legt een meldplicht voor medewerkers overigens weinig gewicht in de schaal bij de overweging om wel of niet een vermoede misstand te melden.

¹¹ De Graaf et. al. (2013), p. 7 en p. 68

¹² Huis voor Klokkenluiders, *Integriteit in de Praktijk: Werken aan cultuur*, p. 6

¹³ Karssing (2018), p.285 e.v.

¹⁴ Artikel 7:611 Burgerlijk Wetboek

Goed werknemerschap moet echter wel mogelijk gemaakt worden door goed werkgeverschap. Een VP maakt het gemakkelijker en laagdrempeliger om lastige kwesties te melden. Zo ondersteunt hij medewerkers bij goed werknemerschap.

Veiligheid en bescherming

Een VP vergroot de veiligheid van medewerkers, wat weer de meldingsbereidheid verhoogt. Voor een medewerker speelt die veiligheid een grotere rol bij het al dan niet melden van kwesties dan een meldplicht en verwachtingen van goed werknemerschap.



Voor medewerkers zijn de belangrijkste redenen om niet te melden:

- Een gevoel van onveiligheid.
- Angst voor benadeling.
- De verwachting dat er toch niets met de melding wordt gedaan.
- Gebrek aan vertrouwen in het meldpunt.¹⁵

Een VP biedt veiligheid doordat kwesties vertrouwelijk besproken kunnen worden. De regie blijft bij de medewerker.¹⁶ Zo biedt de VP de ruimte die een medewerker nodig heeft om zijn dilemma's en zorgen te bespreken. Zonder dat het direct tot actie hoeft te leiden, soms lucht alleen een gesprek al op. Ongewenste omgangsvormen en vermoedens van schendingen kunnen voor medewerkers (mentaal) belastend zijn. Een luisterend oor biedt dan vaak steun.

Kiest een medewerker ervoor om actie te ondernemen, dan kan een VP de kans op een goede uitkomst vergroten. Trajecten van meldingen en klachten zijn vaak lang, ingewikkeld en emotioneel belastend. Een goed advies van de VP verkleint de kans op benadeling, en zorgt ervoor dat de medewerker het juiste pad bewandelt.

Manager is meestal de eerste die meldingen ontvangt

Veel medewerkers gaan met vermoedens van misstanden als eerste naar hun directe manager, zo blijkt telkens uit onderzoek.¹⁷ Tegelijkertijd blijkt ook dat managers zelden hierop worden voorbereid via trainingen of voorlichting. Zij kunnen de kennis van de VP dus eveneens goed gebruiken. Die kan hen voorlichten over de meldprocedure en de dynamiek van melden, de formele stappen en de informele mogelijkheden uit de doeken doen. Zo kan de organisatie snel veiligheid bieden aan medewerkers met zorgen!

¹⁵ Huis voor Klokkeluiders, *De Vertrouwenspersoon Integriteit: stand van zaken en ontwikkelingsperspectieven*, p. 22

¹⁶ De vertrouwelijkheid van een vertrouwenspersoon kent grenzen, zie hiervoor hoofdstuk 5.

¹⁷ De Graaf et. al. (2013), De Graaf (2015), Ethisphere (2018), CEB Compliance & Ethics Leadership Council (2013)

3

Wie kan vertrouwenspersoon zijn?

Aanbevelingen:

- Zo laagdrempelig mogelijk.
- Meerdere vertrouwenspersonen.
- Intern en extern.
- Vermijd ongewenste rolcombinaties.
- Afspiegeling van organisatie.

Hou rekening met de volgende overwegingen:

- Hoog – laag.
- Centraal – decentraal.
- Fulltime – parttime.

3.1

Maak het gemakkelijk

Medewerkers vinden het vaak moeilijk om contact met de VP op te nemen. Maak het hen dus gemakkelijk en houdt deze stap zo laagdrempelig mogelijk. Het is belangrijk dat de VP eenvoudig bereikbaar is, en dat medewerkers vertrouwen in hem hebben. De achtergrond en de positie van de VP zijn hierbij van belang. Ook is een aantal rollen niet te combineren met het vertrouwenswerk. Het is goed om rekening te houden met onderstaande overwegingen.

3.2

Persoonlijke achtergrond

Bij het vertrouwenswerk is het belangrijk dat medewerkers een goede connectie voelen met hun gesprekspartner. De persoonlijke achtergrond van de VP's spelen hierbij een rol. Het is daarom verstandig om hen te 'spiegelen' aan de populatie en de inrichting van de organisatie. Zorg voor een goede mix van achtergronden, zodat alle medewerkers zich in iemand kunnen herkennen.

3.3

Hoge – lage functionarissen

Om zowel 'hoog' als 'laag' in een organisatie te kunnen bedienen, is het verstandig dat interne vertrouwenspersonen uit meerdere organisatielagen komen, en dat externe vertrouwenspersonen met verschillende niveaus kunnen omgaan. Zeker voor de klankbordfunctie werkt het drempelverlagend om met iemand van hetzelfde niveau te sparren. Zorg ervoor dat ook de hoogste lagen in de organisatie bij iemand terecht kunnen, maar pas op voor de drempelverhogende werking van een 'te hoge' functionaris. Het is tot slot af te raden om alleen managers als VP aan te stellen.

3.4

Centraal – decentraal

Het is belangrijk dat een VP 'dichtbij' is, zeker in grote organisaties. Dit komt diens zichtbaarheid en toegankelijkheid ten goede. Stel daarom in voldoende bedrijfsonderdelen functionarissen aan. De lokale VP's krijgen bij voorkeur

ondersteuning van een ervaren centrale VP. Die kan dienen als klankbord, opleidingen en intervisiebijeenkomsten organiseren, en de rapportages uit de verschillende bedrijfsonderdelen coördineren. Eventueel kan een integriteitsfunctionaris of een compliance officer deze coördinerende rol ook oppakken.



Een interne VP is meestal niet fulltime als zodanig aan het werk. Zorg ervoor dat medewerkers altijd bij iemand terecht kunnen waarmee ze geen directe werkrelatie hebben. Als de VP een collega uit hetzelfde organisatieonderdeel is of bij een manager in dezelfde hiërarchische lijn zit, kan dat problematisch zijn. Zeker als een klacht of melding over de eigen werkomgeving gaat. Het werkt drempelverlagend als interne vertrouwenspersonen uit verschillende afdelingen komen.

3.5

Fulltime – parttime

Een andere keuze betreft de aanstelling van de VP in een fulltime of parttime functie. Is hij 100% actief of doet hij deze functie ‘erbij’? Interne VP’s zijn meestal parttime actief. Het voordeel hiervan is dat zij goed weten wat er in de organisatie gebeurt. Tegelijkertijd zitten ze er soms te dicht op om professionele afstand te bewaren. Ook doen parttime VP’s vanzelfsprekend minder ervaring op. Intervisie en bijscholing is voor hen van extra belang.

Ongewenste combinaties van rollen

Sommige rollen zijn ongewenst om te combineren met het vertrouwenswerk, omdat ze kunnen leiden tot ‘dubbele petten’. Dan is het onduidelijk in welke rol een medewerker met de interne VP spreekt. Dat maakt het soms onmogelijk om de noodzakelijke vertrouwelijkheid te bieden. Het Huis voor Klokkenluiders raadt aan om onderstaande rollen niet te combineren met vertrouwenswerk:

- Hoogste leidinggevende.
- Lid Raad van Bestuur, Raad van Toezicht.
- Lid ondernemingsraad.
- HR-functionaris, juridische zaken.
- Compliance officer, integriteitsfunctionaris.
- Meldpunt, intern onderzoeker.

Ongewenste rolvermenging kan bijvoorbeeld ontstaan als de VP tevens manager is, en in die functie verantwoordelijk voor de medewerker of het onderdeel waar een melding over gaat. Ook de combinatie met een toezicht houdende of medezeggenschapsrol is af te raden, aangezien iemand kennis krijgt van informatie die raakvlakken kan hebben met het vertrouwenswerk. Bovendien dient een VP niet in een andere rol betrokken te zijn bij een melding, bijvoorbeeld het onderzoek (waarheidsvinding), de arbeidsrechtelijke afhandeling of het nemen van eventuele disciplinaire maatregelen.

3.6

Intern – extern

Een interne VP is een eigen medewerker van de organisatie. Vaak is het vertrouwenswerk een rol naast iemands primaire taken. Een externe VP is een door de organisatie gecontracteerde professional. Het voordeel van een externe functionaris is zijn afstand tot de organisatie. Medewerkers denken bovendien soms dat een externe VP meer autonoom, zonder druk van de leiding, kan opereren. Ook heeft een externe vaak meer kennis en ervaring, waarmee zij de interne VP's en het management kan ondersteunen. Nadelig is mogelijk dat deze externe functionaris minder bekend is bij medewerkers en minder goed weet wat er speelt binnen de organisatie.



Het Huis voor Klokkenluiders raadt aan om zowel interne als externe vertrouwenspersonen aan te stellen. Zo kunnen medewerkers zelf kiezen wie ze willen spreken.

3.7

Meerdere vertrouwenspersonen

Het is sterk aan te raden om meerdere vertrouwenspersonen aan te stellen. Het biedt medewerkers de mogelijkheid om iemand te benaderen die zij vertrouwen en het werkt drempelverlagend. Het is echter ook in het belang van de VP's zelf. Het geeft hen de ruimte om zaken die te dichtbij komen, door te verwijzen naar een collega. En het biedt de mogelijkheid voor intervisie, overleg en bijstand bij lastige zaken. Tot slot is het praktisch, bij vervanging wegens ziekte of vakantie.

Kernfuncties van een VP

- **Supportfunctie:** opvangen, begeleiden, informeren en adviseren van de potentiële melder en andere betrokkenen bij een melding.
- **Voorlichtingsfunctie:** medewerkers en leidinggevenden voorlichten over de rol van VP, fungeren als vraagbaak voor integriteitsvraagstukken.
- **Signaalfunctie:** periodiek rapporteren over gesprekken, signaleren van trends en aandachtsgebieden, en op basis daarvan de werkgever en ondernemingsraad adviseren over integriteitsrisico's.

4.1

Passend bij de organisatie

Vertrouwenswerk is maatwerk. De beste manier om het in te richten, verschilt per organisatie. In algemene zin zijn er voor vertrouwenspersonen drie verschillende functies te onderscheiden: de supportfunctie, de voorlichtingsfunctie en de signaalfunctie. Deze drie vormen een leidraad om het vertrouwenswerk in de organisatie concreet vorm te geven.¹⁸

4.2

Supportfunctie

De VP is er om advies te geven en ondersteuning te bieden aan medewerkers die ongewenst gedrag ervaren, een vermoeden van een integriteitsschending of misstand hebben, of die hierom benadeeld worden. De VP kan ook medewerkers ondersteunen tegen wie het vermoeden van een integriteitsschending bestaat, of die op een andere manier – bijvoorbeeld als getuige – bij een melding betrokken zijn.

In de meeste gevallen is de VP er voor de melder, en de begeleiding tijdens het meldproces. Hierin zijn drie verschillende fases te onderscheiden: de voorfase, de meldingsfase en de nafase.

Voorfase

In de voorfase biedt een VP een luisterend oor aan de medewerkers. Hij verstrekt informatie over de relevante (meld)regelingen en (onderzoeks)procedures. Verder geeft hij uitleg over de vertrouwensfunctie en wat de medewerker van hem kan verwachten. Bij het eerste gesprek moeten ook de grenzen aan de geboden vertrouwelijkheid aan de orde komen (zie 5. Vertrouwelijkheid en anonimiteit).

In deze fase bespreekt de VP de informele en formele wegen die een medewerker kan bewandelen. Dit zal samenhangen met:

- Het onderwerp van de integriteitsschending.
- Het doel van de melder.
- De onderbouwing die voorhanden is.
- De mogelijkheden en risico's die verbonden zijn aan de verschillende opties.

¹⁸ Vertrouwenspersonen verbonden aan de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV) moeten rekening houden met de functieprofielen van de LVV.



Indien nodig, moet de VP een medewerker doorverwijzen. Bijvoorbeeld als de kwestie de deskundigheid of taakomschrijving van de VP overstijgt. Denk aan functionarissen zoals professionele hulpverleners, juridisch adviseurs, externe instanties of de afdeling advies van het Huis voor Klokkenuiders.

Hulpmiddel: relevante informatie voor een melding

Om de organisatie in staat te stellen zo goed mogelijk onderzoek te doen, kan de VP de volgende vragen als hulpmiddel gebruiken:

- Is de melding voldoende concreet en gedetailleerd?
- Is de melding inhoudelijk samenhangend, vrij van tegenstrijdigheden en niet strijdig met wat verder bekend is?
- Zijn er meer meldingen die misschien verband houden met deze melding?
- Bevat de melding verifieerbare elementen zoals namen van betrokken medewerkers, data, locaties of specifieke gebeurtenissen?
- Hoe komt de melder aan zijn informatie?
- Is het uit eigen waarneming?
- Zijn er stukken die de melding ondersteunen?

Meldingsfase

In de meldingsfase begeleidt de VP bij het formaliseren van een melding. Hij kan de melder bijstaan in het opstellen van de melding, inclusief het voldoen aan de formele eisen, en bij het volgen van de eventuele procedures.

Het kan best ingewikkeld zijn voor een melder om op een goede manier melding te doen, terwijl daar wel zijn rechtsbescherming van afhangt. Meldprocedures zijn vaak opgesteld in lastig, juridisch taalgebruik. Soms zijn er verschillende meldpunten waar een melder uit kan kiezen. Ook de vorm van een melding kan ertoe doen. Bovendien moet het voor de werkgever duidelijk zijn dat het een klokkenluidersmelding is. Helaas worden meldingen nog niet altijd als zodanig herkend en denkt de werkgever dat een werknemer 'gewoon' een waarschuwing of signaal geeft. Het is belangrijk dat de VP ook hierover goed adviseert.

Vertrouwenspersoon als doorgeefluik

De VP kan optreden als doorgeefluik van de melding (zie 5. Vertrouwelijkheid en anonimiteit voor meer informatie). Dan treedt hij op als intermediair en loopt iedere vorm van communicatie over de melding tussen de organisatie en de medewerker via de VP. Alleen hij kent dan de identiteit van de melder en zal deze niet bekend maken. Let op! Soms is het onmogelijk om de identiteit af te schermen of is het wettelijk verplicht om de vertrouwelijkheid te doorbreken. Zie hiervoor 5. Vertrouwelijkheid en anonimiteit.

De VP begeleidt en ondersteunt de melder tijdens het onderzoek naar aanleiding van de melding. Hij biedt geen psychologische zorg, maar kan als 'luisterend oor' vaak al

enorm behulpzaam zijn. En ook al is de VP verder niet inhoudelijk bij het onderzoek betrokken, hij kan wel uitleggen hoe de procedure gaat verlopen.



Voor melders is het belangrijk om goed en tijdig geïnformeerd te worden. Dat gaat helaas niet altijd naar tevredenheid. Een melder wordt wel eens lang in het ongewisse gelaten, wat op zich al bijzonder onprettig kan zijn. Werkgevers doen er goed aan om via de VP de melder op de hoogte te houden van de procedurele ontwikkelingen.

Een VP kan ook degene waar een melding over gaat ('de betrokkene') begeleiden en ondersteunen. Dat geldt net zo zeer voor getuigen en collega's. Ook voor hen kan een melding belastend zijn. Een VP die de melder al ondersteunt, verwijst de betrokkene natuurlijk door naar een collega.

Nafase

In de nafase verleent de VP nazorg. Het is attent en zorgvuldig om op een gegeven moment nog eens te checken hoe het met de melder gaat. Bovendien kan benadeling pas in een later stadium optreden. De VP biedt dan opnieuw ondersteuning, eventueel ook bij het doen van een nieuwe melding van benadeling.

4.3

Voorlichtingsfunctie

De tweede functie van een VP is voorlichting geven over zijn eigen rol en over integriteitskwesties. Het legt de basis voor het vertrouwen van medewerkers en verlaagt de drempel om contact met hem te zoeken. De werkgever en de VP zijn samen aan zet om de voorlichting goed te organiseren.

Rol VP

Een VP kan alleen effectief zijn als medewerkers hem kennen en vinden. De bekendheid van deze functionaris laat echter nogal eens te wensen over. Goede voorlichting over de rol van de VP is daarom belangrijk.

Zorg ervoor dat medewerkers weten dat er een VP is, wie het is, hoe en waar zij hem kunnen bereiken en met welke problemen ze er terecht kunnen. Het is aan de werkgever om dat actief en herhaaldelijk te communiceren. De VP moet daar zelf ook een actieve rol in spelen. Sommigen laten zich bijvoorbeeld uitnodigen tijdens werkoverleggen om zichzelf te presenteren.



Tip! Sluit aan bij structuren die al bestaan. Neem bijvoorbeeld informatie over de VP op in het informatiepakket voor nieuwe medewerkers, zet een passage op het intranet en stel de VP voor bij introductiecursussen. Nodig hem ook eens per jaar uit bij een regulier werkoverleg. En laat leidinggevenden hem bij voortgangsgesprekken onder de aandacht brengen.

Meer dan meldingen

Medewerkers realiseren zich vaak niet dat ze met een VP ook kunnen overleggen over vragen die ze hebben, en over dilemma's en integriteitskwesaties. Bovendien is deze functionaris goed op de hoogte van het organisatiebeleid op gebied van integriteit en ongewenste omgangsvormen. Zo kan hij medewerkers met informatie en overleg op weg helpen bij het maken van goede keuzes. Met andere woorden: de VP is er niet alleen voor advies bij meldingen over ongewenste omgangsvormen en integriteitsschendingen.

Actieve voorlichting

De VP kan een actieve rol spelen bij voorlichting over integriteit en ongewenste omgangsvormen. Denk aan workshops, presentaties, blogs of trainingen. Stem dit goed af met de integriteitscoördinator of de compliance officer!

Besteed ook aandacht aan de leidinggevenden. Managers hebben een cruciale rol bij het bevorderen en handhaven van een veilige werkomgeving. Dit brengt voor hen mogelijk eigen dilemma's en vragen met zich mee. Leidinggevenden kunnen dus eveneens behoefte hebben aan vertrouwelijk advies. Bovendien kunnen medewerkers ervoor kiezen om een misstand bij de manager te melden. Dan helpt het als deze van de VP al training en voorlichting heeft gekregen over de omgang met een melding.

4.4

Signaalfunctie

De derde functie van de VP is de signaalfunctie. Hij heeft immers een bijzonder perspectief op de organisatie. Door de gesprekken die hij voert en door trends, risico's en ontwikkelingen op tijd te signaleren, kan de VP de integriteit en veiligheid in de organisatie vergroten.



Een VP adviseert de organisatie gevraagd en ongevraagd, regelmatig en als het nodig is, over de sfeer, het werkklimaat en het gedrag binnen de organisatie. Dit biedt management, compliance, integriteitsfunctionaris en de ondernemingsraad de kans om in te grijpen als dat nodig is.

De VP heeft ook op regelmatige basis contact met zijn opdrachtgever of functioneel leidinggevende binnen de organisatie (zie 6.2.2 Beoordeling en verantwoording). Gespreksonderwerpen zijn dan bijvoorbeeld het integriteitsbeleid en de ontwikkelingen daarin, en de bevindingen van de VP over sfeer, werkklimaat en gedrag binnen de organisatie. Hij reikt daarbij zo mogelijk concrete suggesties ter verbetering aan, of denkt daarover mee. De werkgever moet de VP hierbij de ruimte geven om de vertrouwelijkheid van gevoerde gesprekken te respecteren.

De VP is natuurlijk niet de enige in de organisatie met een signaalfunctie. Ook andere functionarissen kunnen een rol spelen bij het tijdig oppikken van zorgwekkende trends en ontwikkelingen. Denk bijvoorbeeld aan compliance, HR, bedrijfsmaatschappelijk werk, de bedrijfsarts, interne auditors en de ondernemingsraad. Voor een VP is goede samenwerking met deze collega's daarom uiterst waardevol (zie 8.2 Samenwerking binnen organisatie).

Registratie en jaarlijkse rapportage

De VP registreert alle vertrouwelijk gevoerde gesprekken in een veilige elektronische omgeving en rapporteert regelmatig (minimaal jaarlijks) over zijn bevindingen (niet zijnde de inhoudelijke casuïstiek). De VP rapporteert in ieder geval geanonimiseerd (!) over het aantal gesprekken, over de onderwerpen die aan bod zijn gekomen en over de mogelijke thema's, trends en signalen die daaruit af te leiden zijn. Het management en de ondernemingsraad moeten deze rapportage ontvangen.

Als een organisatie een compliance officer of een integriteitsfunctionaris heeft, is het mogelijk om de rapportage van de VP op te nemen in een bredere evaluatie van het integriteitsbeleid. Deze evaluatie behandelt bijvoorbeeld de cultuur in de organisatie en de effectiviteit van de andere integriteitsmaatregelen.

Het is wettelijk verplicht om jaarlijks de ondernemingsraad te informeren over de werking van de interne meldprocedure (WOR 31b). Hierbij is 'geen nieuws' zeker niet automatisch 'goed nieuws'. Weinig meldingen kunnen namelijk een slecht signaal zijn; het kan betekenen dat de VP onbekend is bij medewerkers of te weinig vertrouwen geniet. Mogelijk is de organisatie niet veilig genoeg om melding te doen, of geloven medewerkers niet dat er iets met meldingen gebeurt.

In sommige organisaties wordt van de VP verwacht dat hij een bredere integriteitsrapportage maakt. Hij kan daarvoor ook putten uit andere bronnen die duiding kunnen geven aan wat er speelt in de organisatie op het gebied van integriteit en integriteitsmanagement. Mogelijke bronnen zijn:

- Rapporten van het meldpunt.
- De Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E).
- Uitkomsten van medewerkers- en betrokkenheidsonderzoeken.
- Rapporten van de ondernemingsraad.

5

Vertrouwelijkheid en anonimiteit

Vertrouwelijkheid:

- Kern van het werk: biedt bescherming, verhoogt meldingsbereidheid.
- Ook vereiste voor andere betrokkenen: meldpunt, intern onderzoeker, mel-der zelf.
- Vertrouwelijkheid is begrensd, maak hierover duidelijke afspraken.

Grenzen aan vertrouwelijkheid

- Bij doormeld- en/of aangifteplicht van bepaalde misdrijven.
- Bij zwaarwegend organisatie- of maatschappelijk belang.

Anoniem en vertrouwelijk melden:

- Anoniem melden heeft nadelen voor melder en organisatie.
- VP kan doorgeefluik van melding zijn.
- Tenzij melder en melding samenvallen (bij klacht of benadeling).

5.1

Kern van het werk

Vertrouwelijkheid is de kern van het werk van de VP. Medewerkers moeten weten dat ze in vertrouwen integriteitskwesties en vermoedens van misstanden met hem kunnen bespreken, zonder dat deze informatie en hun rol hierin in de organisatie gaat rondzingen.

Het uitgangspunt voor de VP is dat hij vertrouwelijk omgaat met alle informatie die hij tot zijn beschikking krijgt. Dit begint bij de identiteit van de medewerker die zich tot de VP wendt en omvat zeker ook de inhoudelijke informatie die wordt gedeeld. Deze vertrouwelijkheid biedt medewerkers de ruimte om hun vragen, dilemma's en vermoedens te kunnen uiten. Het verlaagt de drempel om een gesprek aan te gaan en voelt veiliger. Vertrouwelijkheid kan een medewerker bovendien beschermen tegen benadeling.

Een VP moet de vertrouwelijkheid zorgvuldig bewaken. Dit kan lastig zijn. Managers zijn soms zeer geïnteresseerd in de details van gesprekken en kunnen VP's zelfs onder druk zetten om die te delen. Een rechte rug is dan noodzakelijk! Verder behoren ICT-voorzieningen en rapportages goed te zijn afgeschermd en – waar nodig – ge-anonimiseerd. In de dagelijkse praktijk is een vergissing zo gemaakt. Het is daarom belangrijk dat een VP altijd zorgvuldig en discreet is.

5.2

Grenzen aan vertrouwelijkheid

De vertrouwelijkheid die een VP kan bieden, is niet absoluut maar begrensd. In de volgende gevallen kan of mag hij de vertrouwelijkheid niet handhaven:

- Bij doormeld- en/of aangifteplicht van bepaalde misdrijven.
- Bij zwaarwegend organisatie- of maatschappelijk belang.

In alle gevallen moet de VP zorgvuldig omgaan met de informatie die hij krijgt, en ervoor zorgen dat hij de vertrouwelijkheid zo veel mogelijk kan honoreren. Dat vraagt om het beoordelen en waar mogelijk scheiden van de informatie die hij krijgt. Ook de organisatie moet tijdens een intern onderzoek de vertrouwelijkheid zo veel mogelijk bewaken.



Voor de VP staat de vertrouwelijkheid voorop. Het doorbreken van vertrouwelijkheid gebeurt enkel in uitzonderlijke situaties en altijd zorgvuldig, na overleg met een andere VP. De melder wordt vooraf geïnformeerd, tenzij dat redelijkerwijs niet van de VP kan worden verwacht.

Doormeld- en/of aangifteplicht

Sommige integriteitsschendingen of misstanden zijn zo ernstig, dat iedere medewerker verplicht is om hiervan melding te doen bij het bevoegd gezag en/of hiervan aangifte te doen bij justitie. Ook de VP moet zich hier aan houden.

Artikel 160 Wetboek van Strafvordering (WvSv) verplicht iedereen om aangifte te doen van zeer ernstige misdrijven waarbij de veiligheid van de staat, of de algemene veiligheid van personen of goederen in het geding is. Denk bijvoorbeeld aan verkrachting, moord en doodslag. Voor ambtenaren geldt bovendien een aanvullende aangifteplicht op grond van artikel 162 WvSv. Die verplicht hen ook tot aangifte van bijvoorbeeld corruptie, verduistering en machtsmisbruik. In de bijlage bij deze brochure is een uitgebreid stroomschema te vinden, samen met een overzicht van veel voorkomende ambtsmisdrijven.¹⁹

Bij zeer ernstige misdrijven en (voor ambtenaren) ambtsmisdrijven is aangifte dus verplicht. De VP moet in eerste instantie de medewerker hierover informeren. Het is dan de bedoeling dat de medewerker melding doet bij de top van de eigen organisatie. Die moet vervolgens aangifte doen. Kiest een medewerker ervoor om niets te doen, dan is de VP zelf verplicht om de organisatie te informeren. Als het mogelijk is, doet hij dat zonder de identiteit van de medewerker prijs te geven.

Meestal doet een organisatie zelf aangifte, al dan niet na intern onderzoek. Dat hoort bij goed werkgeverschap. De melder (medewerker of VP) mag daar dus vanuit gaan. De organisatie kan in haar meldregeling vastleggen waar medewerkers in een dergelijk geval op kunnen rekenen, en hoe lang het duurt voordat de melder te horen krijgt of er aangifte wordt gedaan. Voor ambtenaren geldt dat het bevoegd gezag de melder binnen uiterlijk twaalf weken op de hoogte moeten stellen van wat er met de melding (van het ambtsmisdrijf) is gebeurd. Heeft het bevoegd gezag volgens de melder ten onrechte geen aangifte gedaan, dan moet de meldende ambtenaar dit alsnog zelf gaan doen.

¹⁹ Zie bijlage 2 voor een stroomschema, en opsomming van (ambts)misdrijven

Geen wettelijk verschoningsrecht: maak interne verschoningsafspraken

De VP heeft geen wettelijk verschoningsrecht. Dit is het recht van een getuige om te weigeren antwoord te geven op vragen, die door een rechter aan hem worden gesteld. In tegenstelling tot bijvoorbeeld artsen, advocaten en dominees geldt voor een VP geen beroepsgeheim. Mocht deze functionaris in (pre-) juridische of klachtenprocedures²⁰ vragen krijgen over wat er is besproken of wat de identiteit is van de melder, dan moet hij deze informatie verstrekken. Organisaties kunnen wel een interne verschoningsafspraken maken met de VP, met daarin een duidelijke uiteenzetting van wat wel en wat niet gemeld moet worden.

Zwaarwegend organisatie- of maatschappelijk belang

Vertrouwelijkheid is het uitgangspunt in de relatie van de VP en de melder. Het doorbreken van de vertrouwelijkheid door de VP kan in uitzonderlijke situaties plaatsvinden. Hij doet dat op basis van een inschatting van de ernst van de situatie en de redelijkheid van het vermoeden. Denk aan situaties van leven en dood. Er wordt in dit kader soms gesproken over 'gewetensnood'. Dit is een lastige, subjectieve maatstaf.

Het is aan te raden dat een VP eerst overlegt met een collega-VP, alvorens de vertrouwelijkheid te doorbreken. Het heeft namelijk ook gevolgen voor de andere vertrouwenspersonen en toekomstige meldingen. Bij voorkeur zijn er op voorhand heldere afspraken gemaakt tussen de werkgever en de VP over het doorbreken van vertrouwelijkheid. Dit is in ieders belang: van de medewerkers, de melders, de organisatie en van de VP zelf.

Vertrouwelijkheid tijdens en na intern onderzoek

Tijdens het gehele proces van melden, intern onderzoek en de afhandeling ervan, is het voor alle functionarissen die betrokken zijn in dit proces belangrijk om zo vertrouwelijk mogelijk om te gaan met de identiteit van de melder. Een vertrouwelijke omgang met de melding is immers wettelijk verplicht.²¹ Medewerkers die een kwestie aankaarten, komen bovendien vaak in een kwetsbare positie. Vertrouwelijkheid kan hen beschermen tegen benadeling.

Een goede onderzoeksprocedure gaat uit van het vertrouwelijkheidsbeginsel: de identiteit van de melder (én van diegene over wie de melding gaat) wordt alléén met de functionarissen gedeeld die deze informatie nodig hebben om het onderzoek zorgvuldig uit te voeren. Hetzelfde geldt als het onderzoek is afgerond. Alleen de functionarissen die de vervolgstappen nemen (disciplinaire of correctieve maatregelen), ontvangen de vertrouwelijke informatie die ze daarvoor nodig hebben.

²⁰ Dit geldt bijvoorbeeld voor vertrouwenspersonen aangesloten bij de LVV. Die vallen onder de klachtenprocedure van de LVV.

²¹ Wet Huis voor klokkenluiders, art. 2d.



Van iedereen die betrokken is bij een melding of intern onderzoek, wordt discreet en vertrouwelijk handelen verwacht. Dat geldt voor de VP, de intern onderzoekers en voor andere functionarissen. En niet te vergeten: ook voor de melder zelf! Met het doorbreken van de vertrouwelijkheid maakt de melder namelijk niet alleen zichzelf kwetsbaar. Als hij daarbij niet discreet en vertrouwelijk heeft gehandeld, kan dat betekenen dat de interne meldprocedure niet correct is gevolgd en de melder zijn rechtsbescherming verliest. De VP doet er goed aan om de melder hierop te wijzen.

Niet elke organisatie is goed voorbereid op meldingen en intern onderzoek. Het is belangrijk dat de melder en de VP er samen vertrouwen in hebben dat de organisatie een melding goed, vertrouwelijk en effectief gaat aanpakken. De VP neemt zijn vertrouwen in de organisatie mee in zijn adviezen aan een potentiële melder. Dat doet hij ook bij het besluit om eventueel de vertrouwelijkheid richting de melder te doorbreken. Als er bij de VP geen fiducia in de organisatie is, zal hij minder snel geneigd zijn om een dergelijke stap te zetten. Hiermee loopt hij immers risico. Sterker nog, de melding kan dan alsnog schadelijk zijn voor de medewerker die hem in vertrouwen nam.



Het is zeer aan te bevelen dat de werkgever op voorhand een onderzoeksprotocol ontwikkelt en vaststelt. Benoem hierin de te betrekken functionarissen, hun rol en de informatie die zij nodig hebben. Dit vergroot de kans op een zorgvuldige, vertrouwelijke behandeling van een melding.

Goede voorlichting over grenzen vertrouwelijkheid

Veel medewerkers denken dat een VP volledige vertrouwelijkheid kan bieden. Dat is wel het uitgangspunt, maar niet altijd mogelijk. Als medewerkers dit pas horen bij het eerste gesprek, begint de VP wel met een achterstand. Het is zelfs de vraag of hij er dan nog in slaagt om het benodigde vertrouwen op te bouwen. Daarom is het verstandig om proactief voorlichting te geven over de grenzen aan vertrouwelijkheid. Dat kan bijvoorbeeld via presentaties en informatie op intranet. En dan nog: vergeet als VP niet om het desondanks te benoemen bij een eerste gesprek!

5.3

Anoniem en vertrouwelijk melden

De VP krijgt veel te maken met de begrippen anonimiteit en vertrouwelijkheid. Daar zit een wezenlijk verschil tussen. Bij een anonieme melding is de identiteit van de melder onbekend bij de VP. Bij een vertrouwelijke melding is de identiteit van de melder wel bij hem bekend, maar wordt die identiteit voor de rest van de organisatie afgeschermd.

Sommige medewerkers willen het liefste anoniem melden. Dit is echter meestal niet in het belang van de organisatie. De VP kan wel de identiteit van de melder geheimhouden. Dan fungeert hij als doorgeefluik van de melding. Dit heet vertrouwelijk melden.

Anoniem melden

Bij een anonieme melding weet niemand wie de melder is. Wie ervoor kiest om anoniem te melden, is vaak bang voor de gevolgen van de melding. Die vrees kan terecht zijn, melders kunnen te maken krijgen met benadeling. Tegelijkertijd is het moeilijk om echt anoniem te melden. Een melding is namelijk vaak terug te herleiden. Via bijvoorbeeld de internetgegevens van een melding of omdat maar weinig mensen weet kunnen hebben van de inhoud van een melding.²² Daar komt bij dat een werkgever een melder niet kan beschermen tegen benadeling, als onbekend is wie de melder is.

In de praktijk belemmert anoniem melden vaak het onderzoeksproces. Direct contact met de melder helpt om een melding op waarde te kunnen schatten. Wat heeft de melder precies waargenomen? Hoe lang is dit al gaande? Zag hij dit zelf of is het informatie via een ander? Zijn er getuigen? Wie zijn er verder bij betrokken? Dit soort vragen zijn vaak nodig om te bepalen of een melding concreet genoeg is voor een onderzoek. Anonieme meldingen leiden vaak niet tot intern onderzoek, omdat deze verificatiemogelijkheid ontbreekt.

Een werkgever kan medewerkers de mogelijkheid bieden om anoniem te melden, terwijl er toch communicatie met de melder mogelijk is. Bijvoorbeeld via een website of een callcenter van een externe partij. Die kan de melder en de organisatie met elkaar in contact laten treden, zonder dat de melder zich bekend hoeft te maken. In de interne meldregeling moet dan beschreven staan hoe en wanneer dit kan.

Zorg ervoor dat de melder achteraf kan bewijzen dat hij de melder was en dat hij de melding volgens de interne procedures heeft gedaan! De kans bestaat namelijk dat de identiteit van de melder ongewild toch bekend raakt. Dan is het voor de rechtsbescherming van de melder belangrijk om schriftelijk bewijs van de melding te hebben.



Het Huis voor Klokkenluiders biedt niet de mogelijkheid om anoniem misstanden te melden. Voor een onderzoek moet de identiteit van de klokkenluider altijd bekend zijn. Het Huis kan personen die anoniem willen blijven wel adviseren. Zie www.huisvoorklokkenluiders.nl voor meer informatie over contact met het Huis.

Vertrouwelijk melden via de vertrouwenspersoon

Zoals al gezegd, kan een medewerker in sommige gevallen via de VP ook vertrouwelijk melding doen. Hij treedt dan op als doorgeefluik van de melding en is intermediair voor alle communicatie tussen de organisatie en de medewerker. De VP beschermt in dat geval de identiteit van de melder.

²² Een mogelijkheid is een melding bij de Stichting Meld Misdaad Anoniem (M.) Dit is een onafhankelijk meldpunt om anoniem informatie te geven over ernstige criminaliteit en misdaad, maar ook over fraude en corruptie.



Vertrouwelijk melden via de VP is het uitgangspunt, maar er zitten grenzen aan vertrouwelijkheid. Bij aangifteplicht, of bij gewetensnood van de VP, zal de vertrouwelijkheid immers doorbroken kunnen worden. Bovendien, als melder en melding samenvallen (bij een benadelingsmelding of klacht), moet de identiteit van de melder/klager gedeeld worden.

Vertrouwelijk melden biedt het voordeel voor de melder dat zijn identiteit enkel bij de VP bekend is. De organisatie en de interne onderzoekers zullen vervolgens wel allerlei vragen over de melding aan de VP gaan stellen. Daarbij zal die ervoor moeten waken dat hij niet onbedoeld alsnog de identiteit van de melder prijsgeeft.

Voorbeeld: identiteit alsnog achterhaald

Het is lastig om de identiteit van een melder af te schermen. Stel dat wordt gevraagd hoe de melder een vermoeden kreeg, en de VP vertelt dat het in een vergadering was op een bepaalde datum. Dat kan al te veel informatie zijn! Waren er bij die vergadering namelijk maar een paar mensen aanwezig, dan is de identiteit van de melder al snel gevonden. Permanente waakzaamheid is dus geboden. De melder moet immers kunnen vertrouwen op de deskundigheid van de VP!

Melder en melding vallen samen

De identiteit van een melder is soms niet te scheiden van de informatie over de melding. Dit is het geval bij klachten over ongewenste omgangsvormen en bij benadeling vanwege een melding. De kwestie raakt de melder dan persoonlijk: melder en melding vallen samen.

Medewerkers kunnen hier natuurlijk vertrouwelijk met een VP over spreken. Die kan een luisterend oor bieden en praktisch advies geven. Maar als de medewerker formeel melding wil doen, dan is de VP niet in staat om de identiteit van de medewerker af te schermen voor de onderzoekers. Zonder informatie over de identiteit van de melder is het immers onmogelijk om de melding of klacht te onderzoeken. Bij klachten en benadeling kan de VP dus niet optreden als doorgeefluik.

Onderscheid 'klacht' en 'benadeling'

Werknemers die een misstand melden, zijn bij wet beschermd tegen 'benadeling': negatieve gevolgen van het doen van een melding. Zoals ontslag of onvrijwillige overplaatsing. De werkgever mag de werknemer niet benadelen en moet ervoor zorgen dat andere medewerkers de melder ook niet benadelen. Bijvoorbeeld door pesten, negeren of intimideren. Deze bescherming tegen benadeling is niet beperkt tot een bepaalde periode. Benadeling kan echter erg lijken op ongewenste omgangsvormen. Maak daarom goed onderscheid tussen klachten en benadeling!



Soms voert een VP gesprekken met meerdere medewerkers over hetzelfde probleem. Durft geen van deze medewerkers melding te doen, dan kan de VP ervoor kiezen om in ieder geval een signaal af te geven aan het management. Zijn rapportage moet dan wel zorgvuldig geanonimiseerd zijn!

Bij (zakelijke) integriteitsschendingen en misstanden kan de VP meestal meer vertrouwelijkheid bieden. Deze meldingen gaan in principe niet over de melder. De VP kan dan wel fungeren als doorgeefluik van de melding en de identiteit van de melder beschermen. Vervolgens is het voor een zorgvuldig onderzoek vaak wel beter als de onderzoekers direct contact kunnen hebben met een melder. De organisatie doet er goed aan om bij een dergelijk onderzoek eveneens de identiteit van een melder te beschermen.

Voorwaarden voor een effectieve vertrouwensfunctie:

- Leg beleid vast over het vertrouwenswerk.
- VP is onderdeel van breder beleid.

Voorwaarden voor vertrouwenswerk:

- **Aanstelling:** benoeming, verantwoording, beoordeling, beëindiging.
- **Faciliteiten:** gespreksruimte, ICT, toegang tot informatie, tijd, middelen, bijscholing.
- **Formele afspraken:** vertrouwelijkheid, interne verschoning, rechtsbescherming, rapportagelijnen.

6.1

Begin met beleid

Een VP kan veel bijdragen aan een organisatie. Maar dat lukt niet als er geen verbinding is met de andere maatregelen die de veiligheid en integriteit bevorderen. De vertrouwensfunctie staat dus niet op zichzelf. Er moet samenhang zijn met het arbo- en integriteitsbeleid. Denk aan de gedragscode, meldregeling, onderzoeksprotocol en de RI&E, die allemaal moeten verwijzen naar de rol van de VP. Zie hiervoor ook 8. Samenhang met arbo- en integriteitsbeleid.

Voor het vertrouwenswerk zelf begint het ook met beleid van de organisatie. Voordat een organisatie een VP aanstelt, moet de werkgever voor goede randvoorwaarden zorgen. Dat vraagt om een doordachte en weloverwogen aanpak.



Leg beleid vast over het vertrouwenswerk. Wat wordt verwacht van een VP? Welke faciliteiten krijgt hij? En welke voorwaarden gelden er voor het vertrouwenswerk? Goed beleid zorgt ervoor dat een VP effectiever, laagdrempeliger en vertrouwenwekkender kan opereren. Ook biedt het bescherming voor de functionaris zelf!

In deze brochure is al een aantal belangrijke beleidskeuzes aan bod gekomen. Heeft de organisatie bijvoorbeeld interne of externe vertrouwenspersonen, of allebei? Is de VP er voor de werkterreinen van ongewenste omgangsvormen en integriteit, of worden er gescheiden functionarissen aangesteld? En welke functies heeft hij in de organisatie?

In dit hoofdstuk komt een aantal andere voorwaarden voor een effectieve vertrouwensfunctie aan bod. Zo is helderheid rondom de aanstelling en beoordeling van de VP belangrijk. Ook heeft een VP een aantal praktische faciliteiten nodig. Denk bijvoorbeeld aan een geschikte gespreksruimte, ICT-middelen en toegang tot informa-

tie. Tot slot zijn er duidelijke afspraken nodig, die de vertrouwelijkheid, verschoning en rechtsbescherming regelen.

6.2

Aanstelling

Vertrouwenwerk doet een medewerker er niet 'zomaar even bij'. Een goede VP moet bepaalde kwaliteiten bezitten (zie 7. Wat wordt er gevraagd van de VP?). Het is daarom in ieders belang daar bij de werving en selectie van een nieuwe functionaris aandacht aan te besteden. Bovendien kan het vertrouwenwerk binnen een organisatie kwetsbaar zijn. Zorg er daarom voor dat er bij de aanstelling aandacht is voor onderstaande aspecten.

Sollicitatie en benoeming

Het is onvoldoende een medewerker te vragen VP te worden omdat hij 'altijd zo goed kan luisteren'. Dat moet hij vanzelfsprekend goed kunnen, maar andere kwaliteiten zijn eveneens vereist. Het is daarom verstandig om een formele sollicitatieprocedure in gang te zetten.

De organisatie laat met een formele sollicitatieronde zien dat ze vertrouwenwerk serieus neemt. Daarnaast geeft het duidelijkheid over de gewenste taken, kennis en kwaliteiten van de VP. Dankzij (de voorbereiding op) een sollicitatieprocedure, staan zowel de organisatie als de kandidaten stil bij de vereisten van de functie.



Voor aankomende vertrouwenspersonen is het de moeite waard om bij een sollicitatieprocedure te vragen naar het beleid van de organisatie. Wat heeft de organisatie voor ogen met het vertrouwenwerk? Is er integriteitsbeleid? En welke (beschermende) formele afspraken worden er vastgelegd?

Beoordeling en verantwoording

Een VP kan autonoom en vertrouwelijk met medewerkers spreken. Dat neemt niet weg dat hij verantwoording moet afleggen aan een opdrachtgever of leidinggevende. Dit hoort bij professioneel vertrouwenwerk. Bij de aanstelling moet dus duidelijk zijn wie de opdrachtgever of functioneel leidinggevende is.

De VP kan bij de functioneel leidinggevende terecht voor overleg, begeleiding en evaluatie. Deze evaluatie vindt op gezette tijden plaats op basis van de overeengekomen functiebeschrijving en andere gemaakte afspraken. Verder is het de verantwoordelijkheid van de functioneel leidinggevende dat de VP zijn werk goed kan doen. Denk hierbij aan de benodigde faciliteiten, kaders en afspraken.



Let op! De rol van functioneel leidinggevende kan leiden tot (de schijn van) rolvermenging. Bijvoorbeeld als het de directeur of iemand van HR of de juridische afdeling betreft. De voorkeur gaat uit naar een centrale VP, een integriteitsfunctionaris of een compliance officer als opdrachtgever. Laat in ieder geval duidelijk zijn dat de VP autonoom en vertrouwelijk kan werken.

Bij interne vertrouwenspersonen is het mogelijk dat de functioneel leidinggevende iemand anders is dan de 'reguliere' hiërarchisch leidinggevende. Zorg er wel voor dat de hiërarchisch leidinggevende goed geïnformeerd is over het vertrouwenswerk. Hij moet er namelijk bij de beoordeling van het reguliere werk rekening mee houden dat iemand een aanvullende rol als VP heeft. Ook moeten er praktische afspraken over tijdsinzet en werkverdeling worden gemaakt.

Zorg ervoor dat binnen de organisatie duidelijk is wie de opdrachtgever is van het vertrouwenswerk. Medewerkers met klachten over het functioneren van de VP moeten zich bij deze persoon melden, en niet bij de hiërarchische leidinggevende. Voor de andere integriteitsprofessionals is het eveneens belangrijk om het juiste aanspreekpunt te vinden.

Beëindiging van de functie

De rol van VP kan kwetsbaar zijn. Door zijn gesprekken met medewerkers beschikt hij vaak over gevoelige informatie. Meldingen kunnen weerstand en reuring in de organisatie veroorzaken. Deze weerstand kan uiteindelijk zelfs tot ontslag van de VP leiden. Maar zelfs als er achter de schermen niets aan de hand is, kan de beëindiging van iemands functie als VP vragen oproepen bij medewerkers. Het is dus belangrijk dat ook dit gedeelte van het vertrouwenswerk goed geregeld is.

De werkgever kan er om verschillende redenen voor kiezen om de aanstelling van de VP te beëindigen. Bijvoorbeeld als diegene niet voldoende functioneert, of als hij het vertrouwen van de medewerkers niet weet te winnen. Het is echter niet de bedoeling dat 'lastige' VP's uit hun functie worden gezet. Maak daarom al bij aanstelling afspraken over de evaluatie van het vertrouwenswerk en gronden voor beëindiging ervan.



Tip! Betrek de ondernemingsraad bij de beoordeling, en het begin en einde van de aanstelling van de VP.

6.3

Faciliteiten

De VP heeft een aantal praktische faciliteiten nodig, die de effectiviteit van zijn werk ondersteunen. Zorg er daarom als organisatie voor dat de VP het aan onderstaande faciliteiten niet ontbreekt.

Gespreksruimte

Een VP kan niet zonder een geschikte spreekruimte. Medewerkers moeten in staat zijn om hem veilig, discreet en onopgemerkt te bezoeken. In zijn gespreksruimte moet rekening zijn gehouden met het vertrouwelijke karakter van de gesprekken en de privacygevoeligheid.

ICT

De VP moet, om informatie vast te leggen, kunnen beschikken over veilige ICT-voorzieningen. De werkgever of anderen mogen niet in staat zijn die informatie in te zien. Denk ook aan de manier waarop medewerkers contact opnemen via e-mail en telefoon, en hoe een eventuele gespreksagenda wordt beheerd. Al deze activiteiten moeten vertrouwelijk plaats kunnen vinden. Zorg dat de VP veilig met informatie om kan gaan!

Toegang tot informatie

Om zijn signaalfunctie goed uit te kunnen voeren, helpt het als de VP toegang heeft tot rapportages die in de organisatie gangbaar zijn en (deels) op zijn werkterrein liggen. Denk hierbij aan:

- Het interne jaarverslag over het integriteitsbeleid.
- RI&E-verslag en plan van aanpak.
- Relevante rapportages aan de ondernemingsraad en het management.
- Werknemersonderzoeken (betrokkenheid, welzijn, integriteitsperceptie).

Tijd en middelen

Vertrouwenswerk kost tijd. Het is belangrijk om dat op voorhand te erkennen en de beschikbare uren vast te leggen in een formele aanstelling. In de praktijk van alledag kan het vervolgens desondanks lastig zijn om het vertrouwenswerk te combineren met de reguliere functie. Er is vaak sprake van pieken en dalen, terwijl het 'normale werk' gewoon doorloopt. Zorg er dus voor dat er ook in drukke tijden voldoende tijd is om het vertrouwenswerk goed te doen, overleg met de dagelijkse collega's en hiërarchisch leidinggevende om dit in goede banen te leiden.

Een organisatie investeert financieel in de VP. Via de collega die er werktijd aan besteedt, of via een externe professional die ervoor wordt betaald. Deze middelen moet de organisatie reserveren. Maak daarom een realistische inschatting van de (interne) kosten. Vergeet niet om hierin ook de kosten voor faciliteiten mee te nemen, inclusief bijscholing, intervisie, praktische middelen en vakliteratuur.

Bijscholing

Regelmatige bijscholing is een must voor de VP. Hij moet beschikken over genoeg budget en tijd om zijn kennis en vaardigheden op niveau te krijgen en houden. Denk hierbij aan toegang tot vakliteratuur, maar ook aan trainingen, workshops, congressen en intervisiemogelijkheden. Deels is dit, zeker in grotere organisaties, intern te organiseren. Voor het overige zijn er mogelijkheden om dit via de brancheorganisatie te faciliteren. Met als bijkomende voordelen kruisbestuiving die tussen organisaties plaatsvindt, uitwisseling van *best practices* en het handhaven van een gedeeld integriteitsniveau binnen de sector.

6.3

Formele afspraken

Vertrouwenspersonen moeten medewerkers kunnen bijstaan in lastige situaties. Er zijn dilemma's, schendingen of grotere problemen aan de orde. Terwijl de medewerker bovendien niet zeker weet of de organisatie wel zit te wachten op een opmerking of melding. Verder raakt een kwestie vaak aan machtsverhoudingen en financiële belangen. Om deze redenen is het belangrijk dat er op voorhand duidelijke afspraken zijn gemaakt tussen de VP en de organisatie, met name over vertrouwelijkheid en autonomie. Zo krijgt hij de bescherming die nodig is om medewerkers een veilige gesprekssituatie te bieden. En zullen medewerkers op hun beurt gemakkelijker naar de VP stappen.



Leg bij de benoeming van de VP afspraken vast over vertrouwelijkheid, interne verschooning en rechtsbescherming. Bijvoorbeeld in een aanstellingsovereenkomst of functieomschrijving. Bijlage 3 biedt hiervoor een model.

Vertrouwelijkheid en interne verschoning

De VP heeft geen formeel verschoningsrecht. Mocht een rechter hem vragen naar wat er is besproken of wat de identiteit is van de melder, dan moet de VP dit vertellen. Leg daarom interne verschoning vast: maak de afspraak dat de VP niet door de werkgever verplicht kan worden om informatie over medewerkers te delen, of over hun identiteit. Maak hierbij ook afspraken over uitzonderingen (zie 5. Vertrouwelijkheid en anonimiteit).

Rechtsbescherming

Van de VP wordt verwacht dat hij autonoom optreedt. Hij ziet echter de schaduwzijden van de organisatie, en zijn advies of bemoeienis zal niet altijd met open armen worden ontvangen. Dat kan ook bedreigend worden voor de eigen positie, als medewerker of als extern ingehuurd.

Geef de VP daarom formele rechtsbescherming, zoals die van melders van misstanden zelf, of bijvoorbeeld zoals een lid van de ondernemingsraad dat heeft.²³ Maar een organisatie moet een VP meer bieden. Pas als een organisatie een volwassen arbo- en integriteitsbeleid hanteert, met duidelijke integriteitsregels en een adequate handhaving, zal de VP zich voldoende veilig voelen.²⁴ Hij zal zich dan niet snel bedreigd voelen, maar juist gesterkt om zijn inzichten te delen.

²³ Artikel 21 WOR regelt de rechtspositie van OR-leden (bescherming tegen benadeling) en artikel 7:670 e.v. van het Burgerlijk Wetboek regelt het ontslagverbod en de ontslagbescherming.

²⁴ Huis voor Klokkeluiders, *Integriteit in de praktijk: werken aan cultuur*, p. 8 e.v.

7

Wat wordt er gevraagd van de vertrouwenspersoon?

Functie van VP

- Professionaliseert en vereist (meer) deskundigheid.
- Combineert ongewenste omgangsvormen en integriteit.

Vereisten voor VP:

- **Houding:** autonoom, integer, zorgvuldig, sociaal, vertrouwenwekkend.
- **Kennis:** regelingen en procedures, omgangsvormen en integriteit.
- **Competenties:** communicatie, proportionaliteit, reflectie, advisering.

7.1

Professionalisering

De functie van VP professionaliseert. Er komt steeds meer erkenning voor de ingewikkelde en belangrijke taak die hij vervult. Er wordt meer van organisaties gevraagd om misstanden, schendingen en ongewenst gedrag te voorkomen. Dat legt tevens een hogere druk op de VP, qua houding, kennis en kunde.²⁵ Bovendien is het nu gangbaar dat de verschillende vormen van vertrouwenswerk zijn samengevoegd. Voor vertrouwenspersonen die zich tot nu toe bezig hielden met enkel ongewenste omgangsvormen of enkel met integriteit, betekent dit een verbreding van het vak.

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste vereisten aan de VP besproken. In bijlage 1 van deze brochure wordt dit verder uitgewerkt in een functieprofiel, bijlage 6 biedt bovendien een hulpmiddel bij het evalueren van deze functionaris.



Voor elke VP is het belangrijk om deskundigheid te ontwikkelen en te onderhouden. Organiseer daarom structureel trainingen en intervisies. Evalueer regelmatig, en maak een ontwikkelingsplan. Zo blijven de benodigde kennis en vaardigheden op peil!

7.2

Houding

Kennis en vaardigheden zijn belangrijk, maar de houding van een VP vormt de kern. Medewerkers en de organisatie moeten erop kunnen vertrouwen dat hij in ingewikkelde situaties de juiste overwegingen maakt en afgewogen adviezen geeft.

Van een VP wordt verwacht dat hij autonoom en onafhankelijk functioneert. Hij treedt op als een bekwaam en redelijk handelende functionaris, waarbij hij de belangenafwegingen die bij zijn functie horen, zorgvuldig maakt. De VP moet hierbij het vertrou-

²⁵ Huis voor Klokkeluiders, *De Vertrouwenspersoon Integriteit: stand van zaken en ontwikkelingsperspectieven*: 'De VPI moet meer (kunnen) doen om deskundigheid en kwaliteit te ontwikkelen en onderhouden', p. 4.

wen van medewerkers genieten, zonder het organisatiebelang uit het oog te verliezen. Ook de werkgever zal voldoende vertrouwen in hem moeten hebben! Hij werkt immers voor een flink deel 'buiten het zicht' van de werkgever.

Van de VP mag verwacht worden dat hij een sociaal, empathisch en toegankelijk mens is, met een goed gevoel voor gedrag van mensen en onderlinge verhoudingen. Daarnaast is integriteit voor de VP natuurlijk van uiterst belang.

De VP is al met al een gezaghebbend, onafhankelijk en verstandig persoon die in staat is de verschillende belangen te onderscheiden, in conflictueuze situaties kan opereren en afstand weet te houden van de casuïstiek. Hij geniet het vertrouwen van de collega's, maar verhoudt zich tegelijkertijd ook goed met de leiding van de organisatie.

7.3

Kennis

De vertrouwensfunctie vraagt kennis over sociale en zakelijke integriteitstekwesties. Van ongewenste omgangsvormen tot fraude, corruptie en misbruik van gegevens of positie. Daarnaast vraagt de functie inzicht in en kennis van de organisatiecultuur, en oog voor situaties die niet-integer handelen kunnen veroorzaken. Meer specifiek moet de VP actieve kennis bezitten over de binnen de organisatie geldende regelingen en procedures op het gebied van integriteit. In het bijzonder geldt dat voor de gedragscode, de meldregeling en het onderzoeksprotocol. Verder moet hij weten welke andere instanties, meldpunten, loketten en hulpverleners er zijn. Zo kan hij ervoor zorgen dat een medewerker zo goed mogelijk geholpen wordt.

Om deze kennis te onderhouden is het noodzakelijk dat de VP op de hoogte blijft van nieuwe ontwikkelingen, intern en extern. Denk hierbij aan het volgen van vakliteratuur, het bezoeken van congressen, trainingen en intervisie.



Vooraf regelmatig collegiaal contact met andere vertrouwenspersonen binnen of buiten de organisatie blijkt vaak enorm waardevol. Het geeft de gelegenheid tot sparren en gaat het gevoel van functionele eenzaamheid tegen. Dat helpt bij het beter invullen van de functie.

7.4

Competenties

Het vertrouwenswerk vraagt om een aantal competenties en vaardigheden. Bovenal is belangrijk dat de VP in gesprekken:

- Goed kan luisteren.
- Waar nodig zwijgt.
- Oordeelvrij doorvraagt.
- Helderheid krijgt in het verhaal van de medewerker.
- Feedback geeft.

Wil de VP als *sparring partner* kunnen fungeren, dan vraagt dat ook om reflectie- en relativeringsvermogen. Zeker bij morele vraagstukken en dilemma's is dat van belang. Hij moet de medewerker ruimte bieden voor eigen inzichten, belangenaf-

wegingen en besluiten. Verder is een gevoel voor proportionaliteit van belang. Zo kan hij medewerkers helpen bij het formuleren van de meest effectieve route voor een oplossing, die tegelijkertijd de minste impact heeft op de betrokkenen. Soms is bijvoorbeeld de informele weg – met meer ruimte voor dialoog – effectiever dan een formele meldregeling. Dit zal ook afhankelijk zijn van wat de melder wil bereiken.

Voor de signaalfunctie die de VP heeft, moet hij beschikken over analytisch vermogen en schrijfvaardigheden. Hij moet de beschikbare data kunnen duiden en er een helder, geanonimiseerd verslag over schrijven. Ook moet de VP signalen kunnen oppikken over (nieuwe) risico's, ongewenste ontwikkelingen in de organisatiecultuur of kwetsbaarheden in het integriteitsbeleid. Hij moet bovendien beleidsmatige signalen op effectieve manier over kunnen brengen aan het management.

Tenslotte zijn voor het vertrouwenswerk communicatieve vaardigheden nodig. De VP moet in staat zijn om actief over zijn rol te communiceren en medewerkers goed te informeren. Zo moet de VP in staat zijn om heldere presentaties te geven, pakkende bijdragen kunnen leveren aan medewerkersbijeenkomsten en bij trainingen en voorlichtingen medewerkers voor zich kunnen winnen.

Inbedding vertrouwenswerk:

- Zorg voor inbedding in arbo- en integriteitsbeleid.
- Gedragscode, meldregeling, onderzoeksprotocol.

Samenwerking binnen organisatie:

- HRM of personeelszaken: arbo, integriteit, cultuur en veiligheid.
- Juridische zaken: klokkenluiden, wet- en regelgeving, handhaving.
- Compliance- of integriteitsfunctionaris: het bredere beleid, integrale aanpak.
- Meldpunt: weging meldingen, intern onderzoek en maatregelen.
- Ondernemingsraad: aanstelling, beleidsontwikkeling en rapportage.
- Hoogste management: informeren over signalen, beslisser bij meldingen.

8.1

Inbedding van vertrouwenswerk

Een VP levert een belangrijke bijdrage aan de integriteit en veiligheid in de samenleving. Meer specifiek blijkt uit onderzoek dat een goed ingerichte vertrouwensfunctie de meldingsbereidheid in een organisatie verhoogt. Het is echter ook bekend dat die vertrouwensfunctie alleen werkt als die onderdeel is van een breder arbo- en integriteitsbeleid. De VP is immers een schakel in een groter geheel. Het belang van specifiek beleid over de vertrouwensfunctie kwam al aan de orde. Dit hoofdstuk gaat in op de samenhang met het bredere beleid, en de andere functionarissen die hierbij betrokken zijn.

Arbo- en integriteitsbeleid

Er is geen ei van Columbus om tot een veilige, integere organisatie te komen. Steeds weer blijkt dat daarvoor een brede, samenhangende aanpak van verschillende maatregelen nodig is. Het gaat immers over de cultuur en de structuur van de organisatie. De risico's en de kansen, het leiderschap en de medewerkers. Het loont om op een integrale manier aan integriteit en veiligheid te werken. Dat vergt echter wel coördinatie en borging. Anders blijft het bij een pakket maatregelen die elkaar niet versterken of elkaar zelfs tegenwerken. Of bij tijdelijke inspanningen die weer verdwijnen zodra de wind anders gaat waaien.

Leg daarom formeel arbo- en integriteitsbeleid vast. In steeds meer organisaties is dit al gangbaar. Verwerk in zulke beleidsplannen:

- De maatregelen die genomen worden.
- Het budget dat ervoor nodig is.
- Wie er verantwoordelijk is voor de coördinatie.
- De manier waarop ze worden geëvalueerd.
- Een regelmatige bijstelling.

De onderliggende basis van dit beleid moet bestaan uit een regelmatige risicoanalyse. Zo kan een organisatie voorkomen dat er problemen ontstaan die te voorzien, en daarmee te vermijden waren.

De VP kan een goede bijdrage leveren aan dit beleid, met name vanwege zijn signaalfunctie. Omgekeerd is het verstandig om in onderstaande beleidsdocumenten ook aandacht te besteden aan de rol van de VP.

Gedragcode

Een gedragscode is voor overheid en veel (grotere of beursgenoteerde) organisaties al een vanzelfsprekendheid, als onderdeel van 'good governance'. Een gedragscode bevat de norm voor verwacht gedrag. Welk gedrag wordt aangemoedigd, en welk niet-gewenst gedrag heeft consequenties? Voor kleinere organisaties is het hebben van een gedragscode nog niet zo vanzelfsprekend, ondanks het mogelijke nut ervan.²⁶ Voor de VP is de gedragscode een belangrijke bron. Het geeft richting aan het beoordelen van gedrag en het adviseren over dilemma's.



De gedragscode is een belangrijk communicatiemiddel. Medewerkers die ergens over twijfelen of met een kwestie zitten, raadplegen waarschijnlijk ook de gedragscode. Zorg er daarom voor dat de gedragscode een verwijzing bevat naar de VP.

Meldregeling

Sinds 2016 is een interne meldregeling voor de meeste organisaties verplicht.²⁷ Voor de VP is dit een cruciaal document. Het beschrijft hoe medewerkers een kwestie kunnen aankaarten, iets waarbij de VP hen dient te ondersteunen. Steeds vaker kan een medewerker binnen een organisatie uit verschillende routes kiezen bij het melden van een kwestie. Diverse, parallelle meldkanalen worden beschouwd als een 'best practice'.²⁸ De VP kan met de potentiële melder de opties doornemen en hem begeleiden. Een meldregeling is in veel organisaties een lastig leesbaar, juridisch document. Het helpt medewerkers dan enorm als er een duidelijke verwijzing in staat naar deze functionaris. Zo kunnen ze de gewenste hulp en ondersteuning krijgen.

Onderzoeksprotocol

Een onderzoeksprotocol is onmisbaar als de organisatie zorgvuldigheid wil betrachten bij de onderzoeken. Dit protocol zal de onderzoekers helderheid verschaffen over wat ze wanneer, met wie, en op welke wijze moeten onderzoeken. Dat is zeker van belang als er geen vast onderzoeksteam is. Dit protocol borgt dan een uniforme en consistente aanpak. Daarnaast geeft het melders, maar ook degenen tegen wie gemeld is, de helderheid waaraan ze behoefte hebben. Ze weten daardoor waar ze aan toe zijn en dit zal hun gevoel van vertrouwen en veiligheid versterken. Mits de organisatie zich natuurlijk aan het protocol houdt. De VP zal uitleg moeten kunnen geven over het onderzoeksprotocol. Wat kan de melder verwachten, wat staat er te gebeuren, waarover wordt de melder geïnformeerd?

Ook moet het onderzoeksprotocol waar nodig de rol van de VP beschrijven. Denk bijvoorbeeld aan de situatie waarin hij als doorgeefluik fungeert van een melding. Hoe vindt de communicatie tussen melder en onderzoekers dan precies plaats?

²⁶ Kaptein (2016), *Leiderschap in ethiek*, H5

²⁷ Huis voor Klokkeluiders, *Integriteit in de Praktijk: De meldregeling*

²⁸ Ethisphere (2018), p. 9

Samenwerking binnen organisatie

De vertrouwensfunctie is een van meerdere ondersteunende functies in een organisatie. Zeker vertrouwenspersonen die integriteit en arbobeleid combineren, hebben te maken met collega's uit verschillende stafafdelingen. Het is verstandig om goede werkrelaties te ontwikkelen met de hieronder genoemde collega's (voor zover die in de organisatie aanwezig zijn: vooral in kleinere organisaties worden ze nogal eens gecombineerd). Onderlinge samenwerking zorgt ervoor dat medewerkers zo goed mogelijk worden geholpen. Bovendien waarborgt het de integriteit en de veiligheid in de organisatie.

HRM of personeelszaken

Vertrouwenspersonen die vooral actief zijn op het gebied van ongewenste omgangsvormen, hebben vaak een functionele relatie met de personeelsfunctionaris of HR-manager. Samen kunnen ze sparren over het arbobeleid en het eventuele bijstellen van dit beleid. Ook het integriteitsbeleid is vaak (deels) terug te vinden bij HR. Dat raakt bijvoorbeeld aan de screening van medewerkers, aan training en opleiding, en aan beloning en eventueel arbeidsrechtelijke maatregelen. Verder is de cultuur onder medewerkers meestal een aandachtspunt voor HR. Hierover zal de VP met deze afdeling contact willen hebben.



Vergeet als VP ook contact met het bedrijfsmaatschappelijk werk niet. Deze functionaris hoort immers veel over het werkklimaat in de organisatie, en eventuele nieuwe problemen of risico's. Vooral voor de signalerende functie is dit waardevolle informatie!

Legal of juridische zaken

Vertrouwenspersonen die vooral actief zijn op gebied van integriteit en klokkenluiden, kunnen ook dichterbij legal of juridische zaken zitten. Deze afdeling houdt zich bezig met de wet- en regelgeving die van toepassing is op de organisatie. Zij zijn een belangrijke informatiebron bij vragen over wetten, regels en (zakelijke) integriteit. De VP kan medewerkers naar deze afdeling verwijzen voor feitelijke vragen over 'wat mag en niet mag', of er zelf informatie inwinnen. Als er al een melding is gedaan, zal de VP voorzichtig moeten zijn met het doorverwijzen naar de juridische afdeling, omdat deze afdeling ook vaak een rol speelt bij intern onderzoek en handhaving naar aanleiding van meldingen. Dus ook op dat vlak komen VP en juridische zaken elkaar tegen.

Compliance, integriteitsfunctionaris of bureau integriteit

In steeds meer organisaties is er een specifieke afdeling of functionaris voor integriteit en compliance. Hierin komen de relevante aspecten van HRM en juridische zaken vaak samen. Deze functionaris of afdeling is belast met het vormgeven en uitrollen van het integriteitsbeleid. Hier vallen doorgaans zowel ongewenste omgangsvormen als (zakelijke) integriteitsschendingen onder. De integriteits- of compliance functionaris is dan meestal het eerste aanspreekpunt en opdrachtgever voor de VP.

Meldpunt

De meldregeling geeft aan waar medewerkers vermoedens kunnen melden. Dit meldpunt is een directe vertegenwoordiger van de organisatie. Als er een melding is gedaan bij het meldpunt, is daarmee de organisatie formeel op de hoogte gebracht.



Een VP kan nooit meldpunt zijn! Dit omdat deze rol als vertegenwoordiger van de organisatie in strijd is met de uitgangspunten van autonomie en vertrouwelijkheid die bij de functie van VP horen.

Verschillende functionarissen kunnen als meldpunt fungeren. Denk bijvoorbeeld aan de secretaris van de Raad van Bestuur, het hoofd juridische zaken, het hoofd HR, de compliance officer en de integriteitsfunctionaris. Ook andere functies kunnen in aanmerking komen. Het meldpunt treedt daarnaast doorgaans op als coördinator van een onderzoek, en zal naar aanleiding van de uitkomsten ervan het bevoegde gezag (de direct leidinggevende of de directie) adviseren over mogelijke vervolgstappen, waaronder mogelijke disciplinaire en correctieve maatregelen.

De VP heeft vooral met het meldpunt te maken bij meldingen en eventueel daaruit voortvloeiend onderzoek. Voor het meldpunt is het een belangrijke verantwoordelijkheid om de melder tijdens het gehele proces goed te informeren. De VP kan hierin een rol spelen. Goed contact met het meldpunt is ook van waarde voor de signaalfunctie van de VP. De rapportages van het meldpunt en de VP samen geven een goed beeld van het aantal en het soort kwesties dat in de organisatie leven.

De ondernemingsraad

Voor het functioneren van de VP is het belangrijk dat hij draagvlak bij de medewerkers geniet. Dit is te waarborgen door de inrichting en de benoeming van deze functie te bespreken en ter instemming voor te leggen aan de ondernemingsraad. Door de OR hierbij te betrekken wordt zijn positie versterkt. Dit draagt ook bij aan het vertrouwen dat de medewerkers in de VP kunnen stellen. De OR heeft, voortvloeiend uit de WOR, instemmingsrecht voor iedere regeling op het gebied van arbeidsomstandigheden, waaronder ook een klachtenregeling of een meldregeling.²⁹ Als de VP onderdeel is van deze regeling, dan valt deze functie, en de inrichting van deze functie, daardoor automatisch onder het instemmingsrecht. Ook kan de ondernemingsraad gebruikmaken van het initiatiefrecht om met een voorstel te komen om een VP aan te stellen. Of om concrete verbeterpunten voor te leggen wat betreft het huidige beleid op dit gebied, of de invulling van de functie.³⁰

²⁹ Artikel 27 van de Wet op ondernemingsraden, lid 1; de ondernemer behoeft de instemming van de ondernemingsraad voor elk door hem voorgenomen besluit tot vaststelling, wijziging of intrekking van:

j. een regeling op het gebied van de behandeling van klachten;

m. een procedure voor het omgaan met het melden van een vermoeden van een misstand, als bedoeld in artikel 2, eerste lid, van de Wet Huis voor Klokkeluiders.

³⁰ Art 23 WOR, zie ook Hoekstra, Talsma & Zweegers (2016)

Hoogste management

Tot slot is het verstandig dat de VP goed contact onderhoudt met het hoogste management. Uiteindelijk is de directie verantwoordelijk voor de integriteit en veiligheid in de organisatie. De signaalfunctie van de VP betekent dat hij hen informeert over onwenselijke of risicovolle ontwikkelingen. Natuurlijk krijgt het hoogste management de jaarlijkse rapportages van de VP, maar voor de duiding en effectieve beleidsadviesing is direct contact eveneens zeer de moeite waard.

Het hoogste management beslist uiteindelijk over de opvolging en maatregelen naar aanleiding van meldingen. Het vergroot de kans dat het management meldingen serieus neemt, als zij vertrouwen hebben in de deskundigheid en het beoordelingsvermogen van de VP. Ook hier draagt een goede werkrelatie alleen maar bij aan de uiteindelijke veiligheid van de melders.



Literatuur

- Huis voor Klokkenluiders, *Integriteit in de praktijk: De Meldregeling*.
- Huis voor Klokkenluiders, *Integriteit in de praktijk: Werken aan cultuur*.
- Huis voor Klokkenluiders, *Meldprocedures en integriteitsmaatregelen bij werkgevers in Nederland*.
- Huis voor Klokkenluiders, *De Vertrouwenspersoon Integriteit, Stand van zaken en ontwikkelingsperspectieven*.
- CEB Compliance & Ethics Leadership Council (2013), *Key Insights for Compliance and Ethics Professionals*.
- De Graaf, Lasthuizen, Bogers, Ter Schegget & Struwer (2013). *Een luisterend oor. Onderzoek naar het interne meldsysteem integriteit binnen de Nederlandse overheid*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- De Graaf (2015). What works: The role of confidential integrity advisors and effective whistleblowing. *International public management journal*.
- Ethisphere (2018), *Leading Practices and Trends from the 2018 World's Most Ethical Companies*.
- Hoekstra, Talsma & Zweegers (2016), Integriteit, misstanden en de WOR. Over het drieluik Preventie, Melden & Onderzoek, in: Van Halem (red.), *Klokkenluiders en medezeggenschap*.
- Kaptein (2016), *Leiderschap in ethiek*, VNO-NCW.
- Karssing (2018), *Als de oplossing het probleem is. Compliance met een moreel kompas*.
- Maas, Oostdijk, Verheij & Wesselink (2014), *Veilig misstanden melden op het werk*, Berenschot.
- Ministerie SZW (2018), *Vertrouwenspersonen in arbeidsorganisaties*, onderzoek naar de rol en positie van vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen.
- Stubben & Welch (2018), *Evidence on the Use and Efficacy of Internal Whistleblowing Systems*.
- Verweij (2018), 'De VP 2.0; een laagdrempelige advies en supportfunctie bij integriteitskwesaties met potentie', *Tijdschrift voor Compliance* (juni 2018).

Meer weten?

Lees dan de hieronder vermelde brochures en onderzoeksrapporten van het Huis voor Klokkenluiders:

Brochures uit de serie Integriteit in de Praktijk:

- De Meldregeling.
- Werken aan Cultuur.
- De Vertrouwenspersoon.

Verkenningen:

- Meldprocedures en integriteitsvoorzieningen bij werkgevers in Nederland (2017).
- De Vertrouwenspersoon Integriteit: Stand van zaken en ontwikkelingsperspectieven (2018).

Colofon

De aanbevelingen en inzichten in deze publicatie zijn gebaseerd op de eerdere verkenningen van het Huis, op wetenschappelijk onderzoek en op de ervaringen van deskundige vertrouwenspersonen. Meer informatie kunt u vinden op www.huisvoorklokkenluiders.nl.

Auteurs: Lucianne Verweij, Jitse Talsma, Alain Hoekstra en Marijntje Zweegers

Redactie: Ravestein & Zwart

Vormgeving: Lauwers-C

Januari 2019



HUIS VOOR
KLOKKENLUIDERS



- 1** Functieprofiel vertrouwenspersoon 43
- 2a** De vertrouwenspersoon en integriteitsschendingen; een model 46
- 2b** Stroomschema aangifteplicht en ambtsmisdrijven 47
- 3** Modeltekst: aanstelling vertrouwenspersoon, en te maken afspraken 49
- 4** Stroomschema doorbreken vertrouwelijkheid 53
- 5** Checklist: inhoud melding 55
- 6** Checklist: evaluatie van de vertrouwensfunctie 56
- 7** Checklist: elementen jaarrapportage 59
- 8** Stappenplan voor de vertrouwenspersoon: van melding tot nazorg 61
- 9** Voorbeeld informatiefolder vertrouwenspersoon 65

Functies

De vertrouwenspersoon heeft drie kernfuncties:

- 1 Supportfunctie: opvangen, begeleiden, informeren, adviseren van (potentiële) melders en andere betrokkenen bij een melding over ongewenst gedrag, integriteitsschendingen en misstanden.
- 2 Voorlichtingsfunctie: voorlichten van medewerkers over de rol en taken van de vertrouwenspersoon, en vraagbaak voor integriteitsgerelateerde vragen.
- 3 Signaalfunctie: periodiek rapporteren over gesprekken, signaleren van trends en aandachtsgebieden, en op basis daarvan de werkgever en ondernemingsraad gevraagd en ongevraagd adviseren over integriteitsrisico's.

Taken

Supportfunctie

De vertrouwenspersoon:

- Biedt een luisterend oor aan medewerkers.
- Verstrekt informatie over relevant beleid, de relevante (meld)regelingen en (onderzoeks)procedures die de opdrachtgever heeft opgesteld, en de rol van de vertrouwensfunctie daarin.
- Bespreekt de informele en formele wegen die een medewerker kan bewandelen om ongewenst en niet-integer gedrag te adresseren.
- Verwijst waar nodig door naar de betreffende professionele hulpverleners, juridisch adviseurs, arbeidpsychologen, de bedrijfsarts, inspecties, toezichthouders, externe meldpunten, of de afdeling advies van het Huis voor Klokkeluiders.
- Begeleidt bij het formaliseren van een melding.
- Treedt eventueel op als doorgeefluik bij het doen van de melding. In dat geval loopt iedere vorm van communicatie tussen opdrachtgever en medewerker via de vertrouwenspersoon. Enkel de vertrouwenspersoon kent de identiteit van de melder en zal deze niet bekend maken, tenzij zij daartoe bij wet verplicht is.
- Begeleidt de melder – of andere betrokkenen – gedurende het onderzoek naar aanleiding van de melding. Als de vertrouwenspersoon als intermediair is opgetreden, zal deze mogelijke vragen die opkomen gedurende het onderzoek, en antwoorden daarop, verder leiden.
- Verleent nazorg en ondersteunt bij benadeling vanwege een gedane melding. De ervaren benadeling kan aanleiding zijn voor een nieuwe melding.

Voorlichtingsfunctie

De vertrouwenspersoon:

- Biedt een reflectiemogelijkheid aan medewerkers op alle niveaus over aangedragen kwesties aangaande integriteitsvraagstukken, met de bedoeling hen op weg te helpen bij het maken van de juiste afwegingen.

- Draagt bij aan de bewustwording van medewerkers over de mogelijke rol van de vertrouwenspersoon daarin, onder andere via het geven van presentaties, het houden van workshops, het schrijven van blogs, participatie op de multimedia in gebruik bij de organisatie, et cetera.

Signaalfunctie

De vertrouwenspersoon:

- Is alert op signalen uit de organisatie die mogelijk afbreuk doen aan een veilige, prettige en integere werkomgeving. De VP adviseert gevraagd en ongevraagd – en altijd in geanonimiseerde vorm – aan de verantwoordelijke(n) binnen de organisatie, als haar bevindingen daartoe aanleiding geven.
- Heeft – waar opportuun – regelmatig contact met de contactpersoon binnen de organisatie over het integriteitsbeleid en ontwikkelingen daarin, en de sfeer, werkklimaat en gedrag binnen de organisatie.
- Reikt zo mogelijk concrete suggesties ter verbetering aan of denkt daarover mee.
- Houdt registratie bij van alle vertrouwelijk gevoerde gesprekken in een veilig afgeschermd elektronische omgeving.
- Rapporteert op regelmatige basis, minimaal eens per jaar. De frequentie en diepgang van de rapportage zal afhangen van bestaande vormen van monitoren van, en rapportage over de effectiviteit van het integriteitsbeleid, binnen de organisatie.

Functie-eisen

Houding en gedrag

De vertrouwenspersoon:

- Is een sociaal, empathisch, en toegankelijk mens, met een goed gevoel voor gedrag van mensen en onderlinge verhoudingen, en met affiniteit voor integere bedrijfsvoering.
- Betracht integriteit in de uitoefening van de functie.
- Functioneert autonoom zonder last of ruggespraak, en stelt zich onafhankelijk op.
- Treedt op als een bekwaam handelende vertrouwenspersoon, waarbij hij de grootst mogelijke zorgvuldigheid betracht in de belangenafwegingen die hij in de uitvoering van zijn functie moet maken.
- Is in staat de verschillende belangen te onderscheiden, in conflictueuze situaties te opereren en afstand te houden van de casuïstiek.
- Geniet het vertrouwen van de collega's, maar verhoudt zich tegelijkertijd ook goed met de leiding van de organisatie.
- Gaat in beginsel zorgvuldig en vertrouwelijk om met alle informatie die hij tot zijn beschikking krijgt: met zowel de identiteit van de medewerker als met de inhoudelijke informatie die deze medewerker met hem deelt.

Competenties

De vertrouwenspersoon:

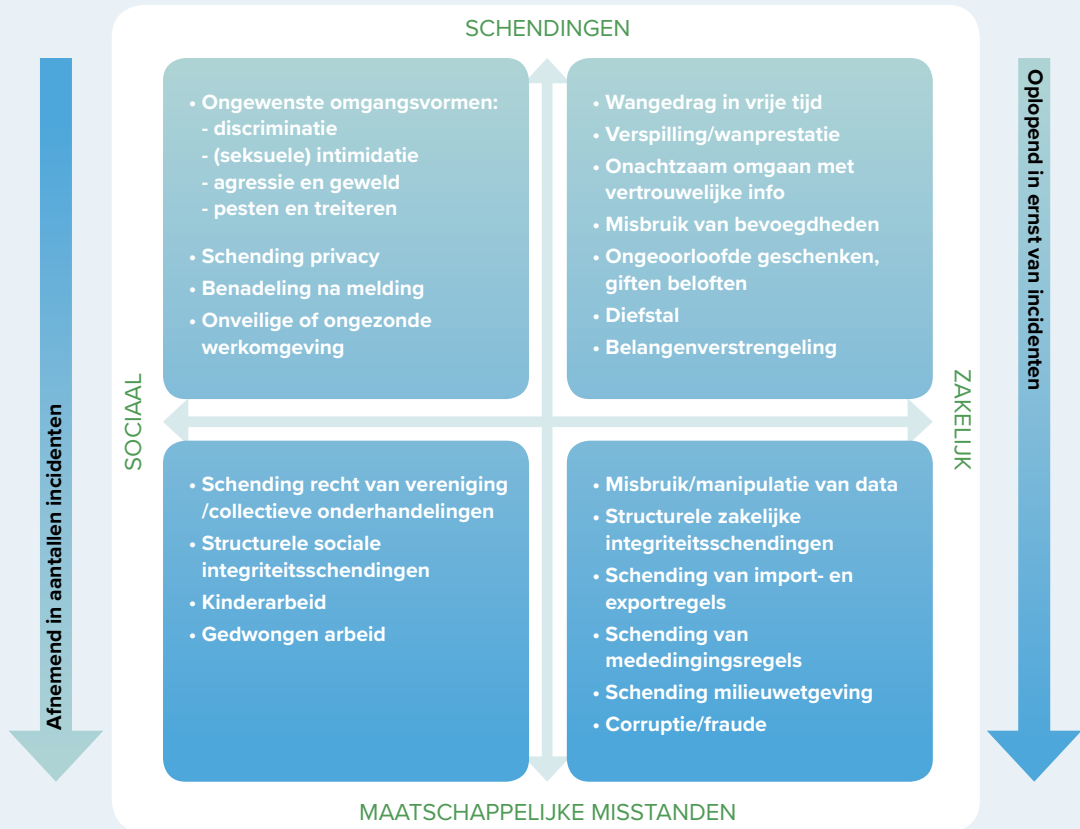
- Beschikt over goede mondelinge en schriftelijke communicatieve vaardigheden en kan communiceren met medewerkers op alle niveaus binnen de organisatie.
- Heeft een gevoel voor proportionaliteit, van belang om medewerkers te kunnen helpen in het formuleren van de meest effectieve route voor een oplossing, die tegelijkertijd de minste impact heeft op de betrokkenen.

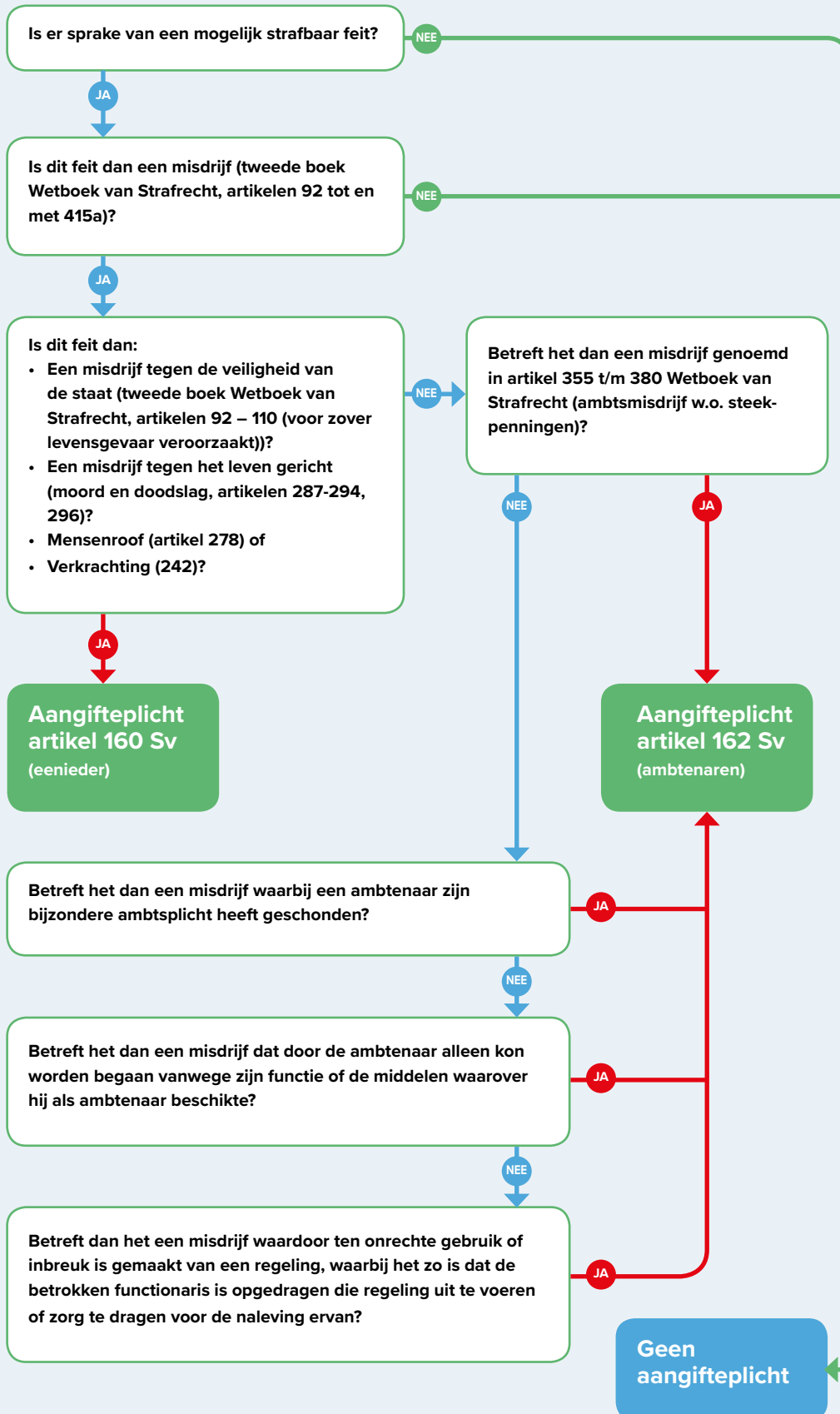
- Heeft een goed reflectie- en relativeringsvermogen en kan balanceren tussen het aanreiken van relevante kennis en het voldoende ruimte creëren voor de medewerker zodat hij of zij, op basis van een goede belangenafweging, tot eigen inzicht kan komen over de te volgen marsroute.
- Beheerst signalerings- en adviesvaardigheden om op effectieve wijze beleidsmatige adviezen te kunnen geven en het gesprek aan te kunnen gaan met het management over de gewenste integere bedrijfsvoering.
- Is in staat om pakkende, heldere presentaties te geven, die het gehoor mee weten te krijgen.
- Is in staat een open relatie met voor zijn functie relevante organen binnen de organisatie te onderhouden, gebaseerd op wederzijds vertrouwen.

Kennis

De vertrouwenspersoon:

- Onderhoudt actieve kennis van het interne organisatiebeleid, in het bijzonder de gedragscode, de meldregeling en het onderzoeksprotocol.
- Onderhoudt kennis van, en inzicht in ongewenste omgangsvormen en (zakelijke) integriteitkwesities (zoals vormen van fraude, corruptie, misbruik van gegevens of positie, et cetera).
- Onderhoudt kennis van, en inzicht in de organisatiecultuur, met oog voor situaties en (groeps)processen die kunnen bijdragen aan het ontstaan van integriteitkwesities.





1**Ambtsmisdrijven:**

Ambtsmisdrijven zijn opgenomen in het Wetboek van Strafrecht.¹ Hieronder volgt een opsomming van de ambtsmisdrijven die het meest relevant zijn.

Artikel Omschrijving

359	Verduistering geld of waardepapier
360	Vervalsing boeken of registers
361	Wegmaken van bewijsstukken
362	Aannemen of vragen van steekpenningen – zonder strijd met plicht
363	Aannemen of vragen van steekpenningen – in strijd met plicht
365	Misbruik van gezag door uitoefening dwang
366	Knevelarij (afpersing)
367	Laten ontsnappen van gedetineerde
368	Niet melden wederrechtelijke vrijheidsberoving
370	Onrechtmatig binnentreden / in beslag nemen
371	Onrechtmatige inbeslagname / opvordering poststukken
376	Deelneming aan aannemingen of leveranties
379	Ambtenaar burgerlijke stand die dubbel huwelijk sluit

2**Bijzondere ambtsplicht:**

Hiervan is sprake als de ambtenaar zijn misdrijf – niet zijnde een ambtsmisdrijf als hiervoor bedoeld – beging onder zodanige omstandigheden en/of op zo'n wijze dat met het begaan van het misdrijf zijn ambtsplicht is geschonden. Denk aan de zeden-rechercheur die zich privé met kinderporno inlaat.

3**Misdrijf begaan door middel van functie:**

Hiervan is sprake als de ambtenaar zijn misdrijf – niet zijnde een ambtsmisdrijf als hiervoor bedoeld – alleen kon plegen dankzij zijn functie. Aan deze functie zijn mid-delen en/of macht verbonden. Een ambtenaar in functie kan bovendien in een posi-tie komen te verkeren waar hij anders niet zou zijn gekomen. Een politieambtenaar die uit hoofde van zijn functie huiszoeking verricht naar wapens, daarbij onverwacht geld vindt en dit in zijn zak stopt, pleegt een diefstal die hij niet kon plegen zonder zijn functie te gebruiken (in dit geval door het houden van een zoeking waardoor hij toegang kreeg tot het door hem gestolen goed oftewel het gebruik van de hem toegekende macht en de gelegenheid die hem is geboden).

Van geval tot geval moet worden beoordeeld of de bekende feiten erop wijzen dat de ambtenaar het misdrijf kon begaan dankzij de macht, gelegenheid of middel waarover hij dankzij zijn functie kon beschikken.

¹ Titel XXVIII (artikelen 355-380 Wetboek van Strafrecht) van het tweede boek van het Wetboek van Strafrecht, getiteld 'ambtsmisdrijven')

Voor externe vertrouwenspersonen ligt de basis voor de aanstelling van vertrouwenspersonen in een overeenkomst van opdracht.¹ Voor interne vertrouwenspersonen is een aanstellingsbrief voldoende.

De volgende elementen lenen zich voor opname in een dergelijke overeenkomst of aanstellingsbrief:

a

Een schets van de context van de rol van vertrouwenspersoon:

[Opdrachtgever] wenst, als onderdeel van het integriteitsbeleid, een onafhankelijk van [opdrachtgever] opererende, [externe/interne] vertrouwenspersoon [of meervoud] aan te stellen tot wie medewerkers van [opdrachtgever] zich kunnen wenden, indien zij behoefte hebben aan advies of een klankbord, of worden geconfronteerd met situaties waar de integriteit van de organisatie in het geding is. Bijvoorbeeld als gevolg van ongewenste omgangsvormen, of vanwege vermoedens van integriteitsschendingen en andere misstanden [zoals uiteengezet in de gedragscode van opdrachtgever].

[Opdrachtgever] blijft te allen tijde zelf verantwoordelijk voor het voeren en implementeren van de wet- en regelgeving en het integriteitsbeleid als [hierboven] bedoeld.

b

Een heldere functieomschrijving

[Opdrachtgever] geeft hierbij opdracht aan [naam], om werkzaamheden als vertrouwenspersoon te verrichten volgens de in de bijlage van deze [overeenkomst/aanstellingsbrief] beschreven taken en bevoegdheden [voor functieomschrijving zie bijlage 1 bij deze brochure].

c

Verantwoordelijkheden vertrouwenspersoon

[in geval van overeenkomst] De vertrouwenspersoon accepteert de opdracht en aanvaardt daarmee de volle verantwoordelijkheid voor het op juiste wijze uitvoeren van deze overeenkomst en de overeengekomen werkzaamheden.

De vertrouwenspersoon is bij het uitvoeren van de overeengekomen werkzaamheden geheel zelfstandig. Zij verricht de overeengekomen werkzaamheden naar eigen inzicht, in goed overleg met [opdrachtgever]. [Opdrachtgever] geeft ook algemene aanwijzingen en instructies omtrent het beoogde doel van de opdracht.

De vertrouwenspersoon treedt zelfstandig op als aanspreekpunt voor medewerkers

¹ Vertrouwenspersonen aangesloten bij de LVV kunnen gebruik maken van [de overeenkomst van opdracht zoals goedgekeurd door de belastingdienst](#). In deze overeenkomst zijn de artikelen met de voorwaarden die van belang zijn bij het bepalen of er sprake is van een dienstbetrekking, gemarkeerd. Bij gebruik van deze overeenkomst moet verwezen worden naar het kenmerknummer ervan. Gebruik daarvoor de volgende tekst: 'Deze overeenkomst is gebaseerd op een overeenkomst die de Belastingdienst op [datum] heeft beoordeeld, met [nummer]. De geel gemarkeerde tekst in die modelovereenkomst hebben we ongewijzigd overgenomen. Aanpassingen in de andere tekst gaan volgens ons niet in tegen de gele tekst.'

die behoefte hebben aan vertrouwelijk advies aangaande het integriteitsbeleid van [opdrachtgever], en/of geconfronteerd worden met, en/of een vermoeden hebben van, een schending van het integriteitsbeleid van [opdrachtgever].

Beschikbaarheid

De vertrouwenspersoon zal zich [tijdsaanduiding, bijvoorbeeld twee dagen per week] beschikbaar houden voor mogelijke ontmoetingen met medewerkers. Daarnaast kunnen medewerkers van [bijvoorbeeld maandag tot en met vrijdag] telefonisch of per e-mail contact opnemen met de vertrouwenspersoon. Zij worden waar mogelijk onmiddellijk te woord gestaan, of ze kunnen binnen 24 uur antwoord verwachten. Dat kan een voorstel voor het plannen van een ontmoeting inhouden, of voor het maken van een telefonische afspraak.

Geheimhouding

De vertrouwenspersoon is, behoudens de eventuele verplichting die de wet dan wel een daartoe bevoegd overheidsorgaan hem oplegt tot openbaarmaking van bepaalde gegevens, verplicht tot geheimhouding tegenover derden van alle vertrouwelijke informatie die hij in het kader van deze [overeenkomst/aanstelling] van opdracht of uit andere bron heeft verkregen. Informatie geldt als vertrouwelijk als dit door de verstrekker ervan is medegedeeld, of als dit voortvloeit uit de aard van de informatie.

Gesprekken en andere contacten die in welke vorm dan ook tussen vertrouwenspersoon en medewerkers plaatsvinden, worden als strikt vertrouwelijk beschouwd.

De vertrouwenspersoon erkent het belang van [opdrachtgever] om tijdig in te kunnen grijpen bij vermoedens van maatschappelijke misstanden zoals uiteengezet in de Wet Huis voor Klokkenluiders, of bij vermoedens van misdrijven met een meldplicht. Dit betekent dat de vertrouwenspersoon bij het ontvangen van een anonieme melding, of wanneer de betreffende medewerker de vertrouwenspersoon geen toestemming geeft om als intermediair op te treden, alsnog de opdrachtgever ambtshalve op de hoogte mag stellen van de beschikbare informatie – voor zover niet herleidbaar naar de bron van informatie. Op voorwaarde dat de vertrouwenspersoon de ontvangen informatie inschat als een redelijk vermoeden van een maatschappelijke misstand en hij daarbij de eisen van zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid in acht neemt. Op deze manier krijgt [opdrachtgever] de gelegenheid om een onderzoek in te stellen, en indien en voor zover nodig correctieve en disciplinaire maatregelen te nemen.

De vertrouwenspersoon is voorts ontslagen van geheimhoudingsplicht in geval van eventuele jegens vertrouwenspersoon door [opdrachtgever] of een medewerker aangespannen klachten-, tuchtrechtelijke of gerechtelijke procedures.

Scholing

[externe vertrouwenspersoon] De vertrouwenspersoon draagt er voor eigen rekening zorg voor dat zijn beroepsvaardigheden en kennis op peil blijven.

[interne vertrouwenspersoon] De vertrouwenspersoon draagt er zorg voor dat zijn beroepsvaardigheden en kennis op peil blijven. In overleg met opdrachtgever zullen elk jaar de specifiek te ondernemen activiteiten en de daaraan gekoppelde middelen (tijd en budget) worden vastgesteld.

Verantwoordelijkheden opdrachtgever

[Opdrachtgever] draagt er zorg voor dat de vertrouwenspersoon afdoende en op regelmatige basis wordt geïnformeerd over diens integriteitsbeleid en wijzigingen daarvan. Zoals wijzigingen van de gedragscode en van gerelateerde processen en procedures, van de meldprocedure, het onderzoeksprotocol, en mogelijk andere van toepassing zijnde integriteitsinstrumenten en maatregelen.

[Opdrachtgever] draagt er zorg voor dat de vertrouwenspersoon kennis heeft van, en toegang heeft tot de functionarissen, verantwoordelijk voor en/of betrokken bij de implementatie van het integriteitsbeleid, waaronder de functionaris(sen) die fungeert/fungeren als meldpunt voor de meldregeling.

[Opdrachtgever] verplicht zich tot genoegzame bekendmaking aan de medewerkers van de aanstelling van de vertrouwenspersoon, wat ze van de vertrouwenspersoon mogen verwachten en hoe de vertrouwenspersoon te bereiken is.

Opdrachtgever draagt er zorg voor dat alle benodigde middelen zoals hieronder uiteengezet, en alle andere gegevens en informatie, waarvan de vertrouwenspersoon aangeeft dat deze noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van de overeenkomst deugdelijk, volledig en tijdig aan de vertrouwenspersoon worden verstrekt.

Faciliteiten

Opdrachtgever verstrekt de vertrouwenspersoon voor het voeren van gesprekken de beschikking over een vergaderruimte, die medewerkers in staat stelt zich met een gevoel van veiligheid tot hem te kunnen wenden. De ruimte houdt in ligging rekening met het vertrouwelijke karakter van de gesprekken en met de privacygevoeligheid. Daarnaast beschikt de vertrouwenspersoon over een afsluitbare archiefruimte.

Opdrachtgever voorziet de vertrouwenspersoon van ICT-middelen waarop deze informatie en aantekeningen kan vastleggen, waar de Opdrachtgever zich op geen enkele manier toegang toe kan verschaffen en met de mogelijkheid om informatie versleuteld digitaal op te slaan. De ICT-middelen en informatie die de vertrouwenspersoon in de uitoefening van zijn functie gebruikt, is uitgesloten van controle, behoudens reguliere controle op de veiligheid van het elektronisch verkeer.

Opdrachtgever verstrekt de vertrouwenspersoon toegang tot het intranet, voor zover aanwezig, en maakt afspraken met hem over het door medewerkers te gebruiken e-mailadres en telefoonnummer om met hem in contact te kunnen treden.

Documentatie

Opdrachtgever verstrekt vertrouwenspersoon tenminste de volgende documentatie, onmiddellijk na publicatie:

- Relevante persoons- en bedrijfsgegevens, nodig voor het uitoefenen van de functie
- Intern kwartaal/(twee-)jaarlijks verslag integriteitsbeleid
- RI&E-verslag
- Gedragscode
- Meldregeling
- Onderzoeksprotocol
- Andere documentatie relevant voor het naar behoren kunnen uitvoeren van de taken en verantwoordelijkheden van de vertrouwenspersoon, zoals uiteengezet in de functiebeschrijving in Bijlage 1

Budget

Opdrachtgever voorziet vertrouwenspersoon van voldoende financiële middelen om de functie naar behoren uit te kunnen oefenen.

e

Duur van de aanstelling

De aanstelling/overeenkomst wordt aangegaan voor een jaar, en wordt stilzwijgend voortgezet voor een periode van telkens een jaar, tenzij de vertrouwenspersoon of de opdrachtgever aangeeft de aanstelling/overeenkomst te willen beëindigen.

De vertrouwenspersoon zal na het einde van de overeenkomst de werkzaamheden voortzetten ingeval de begeleiding van een melder (of van meerdere melders) nog niet is voltooid, tenzij de betreffende medewerker(s) toestemming geeft/geven de lopende zaken over te dragen aan een andere vertrouwenspersoon.

f

Bescherming van de positie van de vertrouwenspersoon

De opdrachtgever draagt er zorg voor, dat de vertrouwenspersonen vanwege het uitoefenen van hun vertrouwensfunctie niet worden benadeeld in hun positie in de onderneming. Gezien het belang dat opdrachtgever schenkt aan het onafhankelijk kunnen functioneren van de vertrouwenspersoon, kent de opdrachtgever haar dezelfde ontslagbescherming toe die OR-leden genieten. Artikel 7:670 BW wordt naar analogie van toepassing verklaard.

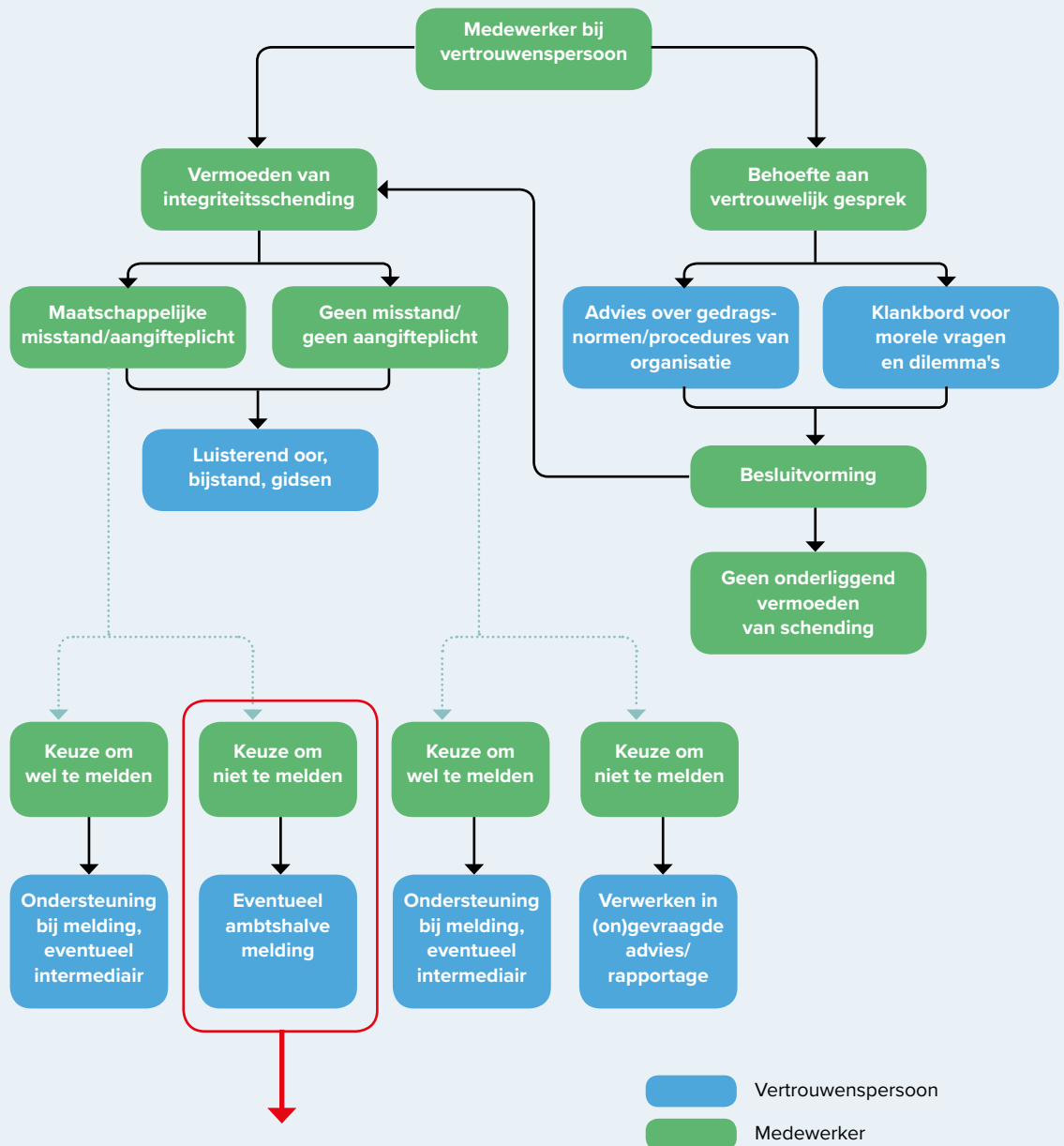
g

Rapportage, overleg en evaluatie functioneren vertrouwenspersoon

De vertrouwenspersoon zal voor het uitoefenen van de vertrouwensfunctie rapporteren aan [functie]. [Functie] en vertrouwenspersoon zullen [regelmatig / x keer per jaar] overleg inplannen voor het bespreken van de algemene gang van zaken, en voor specifieke zaken die aandacht vragen. Daarnaast zullen [functie] en vertrouwenspersoon [...] keer per jaar diens functioneren binnen het kader van de organisatie bespreken.²

De vertrouwenspersoon zal een keer per jaar aan [functie] rapporteren over diens activiteiten, aard en aantallen van contactmomenten met medewerkers, en evaluatie daarvan.

² Zie bijlage 7 voor een model jaarrapportage.



Een 'ambtshalve melding' houdt in dat de vertrouwenspersoon uit hoofde van de functie zelf een melding maakt van een vermoeden van een maatschappelijke misstand of een misdrijf waar een meldplicht voor bestaat. De melding zal enkel de ontvangen informatie betreffen. De bron van de informatie komt niet aan bod. Dit vraagt van de vertrouwenspersoon extra zorgvuldigheid bij het maken van deze keuze. Vragen die daarbij op kunnen komen zijn:

A

- Betreft het vermoeden een redelijk vermoeden?
- Is de melding voldoende concreet en gedetailleerd?
- Is de melding inhoudelijk samenhangend, vrij van tegenstrijdigheden en niet strijdig met wat overigens bekend is?
- Zijn er meer meldingen van misstanden die verband zouden kunnen houden met de hier te beoordelen melding?
- Bevat de melding verifieerbare elementen zoals namen van betrokken medewerkers, data, locaties of specifieke gebeurtenissen waarop de misstand betrekking heeft?
- Hoe komt de melder aan zijn informatie?
- Zijn er stukken die de melding ondersteunen?

B

- Is vertrouwelijkheid in het onderzoek gewaarborgd, zodat de bron niet op een of andere manier toch het risico van beschadiging loopt?
- Wordt het vertrouwelijkheidsbeginsel als uitgangspunt van de meldregeling en het onderzoeksprotocol erkent?
- Wordt dit beginsel ook daadwerkelijk in de onderzoeken nageleefd?

Hoe meer vragen er met 'nee' beantwoord worden, hoe meer de zorgvuldigheid in het geding is. Dit kan een mogelijke heroverweging van de ambtshalve melding tot gevolg hebben.

Een ander aspect wat van invloed kan zijn, zijn de met de werkgever gemaakte afspraken. Mocht een dergelijke heroverweging hiermee in strijd zijn, dan is het van belang dat de vertrouwenspersoon over de belemmeringen om die afspraak na te leven – bijvoorbeeld een gebrek aan vertrouwelijkheid in het onderzoek, waardoor het belang van de medewerker in het geding komt - met de werkgever in gesprek treedt, om zoveel mogelijk transparantie te betrachten.

Hoe vollediger een melding is, hoe beter de organisatie in staat zal zijn om het gemelde te onderzoeken. Veel organisaties werken met een meldprotocol met daarin vaste elementen die nagelopen kunnen worden. Mocht dat niet het geval zijn, dan kan een vertrouwenspersoon onderstaande checklist gebruiken.

Checklist

- Wie betreft of betreffen de melding (als dader of slachtoffer)?
- Wat is er gebeurd?
- Waar heeft het plaatsgevonden?
- Wanneer heeft het plaatsgevonden?
- Hoe heeft het plaatsgevonden?
- Hoe vaak heeft het zich voorgedaan?
- Wat is de mogelijke omvang van het gebeuren (bijvoorbeeld in mogelijke schade, aantallen producten, grootte gebied)?
- Is er documentatie of ander bewijs voor handen? (let wel: stuur een melder niet op pad. Dat kan het risico met zich meebrengen dat de mogelijke dader gealarmeerd raakt en mogelijk bewijs corrupteert)
- Wie heeft hier nog meer kennis van?

Verder is het van belang dat de vertrouwenspersoon de betrokkene(n):

- Wijst op het belang van vertrouwelijkheid; ook hij of zij moet(en) hier met niemand verder over praten, in het belang van het onderzoek, en de betrokkenen daarbij.
- Bevraagt op het onderscheid tussen feiten, aannames en interpretaties, en de melder bijstaat in het maken van dit onderscheid in de melding.
- Checkt met de melder of de melding compleet is, of dat er misschien nog andere zaken zijn die de melder kan toevoegen.

Veel organisaties werken met de volgende uitgangspunten met betrekking tot het vastleggen van meldingen:

- 'Eenmaal in het systeem, er niet meer uit'; om te voorkomen dat om wat voor reden dan ook meldingen uit het systeem verdwijnen. Dat betekent dat als een melder zich bedenkt, en de melding ongedaan wil maken, dat vaak niet mogelijk is.
- 'Validatie melding pas na vastlegging'; het is niet aan de vertrouwenspersoon om eerst een validatie te doen, of het vermoeden wel ergens op gebaseerd is. Daar mist de vertrouwenspersoon ook de kwalificaties voor. Validatie van een melding is aan de organisatie – meer specifiek de specialisten die getraind zijn in het doen van onderzoek – en vindt doorgaans plaats nadat de melding in het systeem is gedaan. Dit in het kader van volledigheid en zorgvuldigheid.

Checklist te gebruiken bij de evaluatie van de vertrouwensfunctie. Naast deze checklist kunnen opdrachtgever en vertrouwenspersoon ook voor een bepaalde periode specifieke afspraken maken over te halen doelstellingen, zoals het aantal te geven presentaties over een periode van een jaar.

Naast eigen ervaringen kunnen de volgende bronnen van pas komen bij een evaluatie:

- Assessments ingevuld door melders, na afronding begeleiding
- Evaluaties van functies waarmee de vertrouwenspersoon regelmatig overleg heeft, bijvoorbeeld OR, HR, juridische afdeling, arbodienst of arts
- Reacties op specifieke vragen in medewerkersonderzoeken
- Klachten, of andere opmerkingen – positief en negatief - gemaakt over functioneren, bij vertrouwenspersoon, dan wel hiërarchische manager
- Output: rapportages, geschreven adviezen, gegeven presentaties/workshops/trainingen (en evaluaties door participanten daarvan)

Functies

De drie functies van de vertrouwenspersoon:

- 1 supportfunctie: opvangen, begeleiden, informeren, adviseren van (potentiële) melders en andere betrokkenen bij een melding over ongewenst gedrag, integriteitsschendingen en misstanden.
- 2 voorlichtingsfunctie: voorlichten van medewerkers over de rol en taken van de vertrouwenspersoon, en vraagbaak voor integriteitsgerelateerde vragen.
- 3 signaalfunctie: periodiek rapporteren over gesprekken, signaleren van trends en aandachtsgebieden, en op basis daarvan de werkgever en ondernemingsraad gevraagd en ongevraagd adviseren over integriteitsrisico's.

Taken

Supportfunctie

Is de vertrouwenspersoon in staat om:

- Actief te luisteren en het vertrouwen te krijgen van de medewerkers die zich bij hem melden.
- Informatie te verschaffen over het van toepassing zijnde beleid, en de relevante (meld)regelingen en (onderzoeks)procedures die de opdrachtgever opgesteld heeft, en de rol van de vertrouwensfunctie daarin. Heeft hij hiervoor afdoende actieve kennis van de inhoud?
- Een medewerker helderheid te geven over de informele en formele wegen die deze kan bewandelen om het ongewenst en niet-integer gedrag te (doen) beëindigen en daarbij de regie bij de medewerker te laten.
- Tijdig door te verwijzen naar de betreffende professionele hulpverleners, juridisch

adviseurs, of de afdeling advies van het Huis voor Klokkenluiders, waar hij geconfronteerd wordt met problematiek die zijn deskundigheid of functie overstijgt, of die vraagt om betrokkenheid van anderen.

- Medewerkers te begeleiden bij het formaliseren van een melding, al dan niet in de rol van intermediair.
- De melder – of andere betrokkenen – gedurende het onderzoek naar aanleiding van de melding afdoend te begeleiden, zodat hun vertrouwen in de vertrouwenspersoon overeind blijft.
- Mogelijke vragen die opkomen gedurende het onderzoek en antwoorden daarop, tijdig en accuraat door te leiden, met behoud van vertrouwelijkheid van de identiteit van melder, in de situatie dat de vertrouwenspersoon als intermediair optreedt.
- Nazorg te verlenen en alert te zijn op mogelijke benadeling vanwege een gedane melding.

Voorlichtingsfunctiefunctie

Is de vertrouwenspersoon in staat om:

- Te reflecteren met medewerkers op alle niveaus over aangedragen kwesties aangaande de (integriteit van de) bedrijfsvoering, en hen daarmee op weg te helpen bij het zelf maken van de juiste afwegingen.
- Bij te dragen aan de bewustwording van medewerkers over wat integere bedrijfsvoering betekent op de werkvloer en de mogelijke rol van de vertrouwenspersoon daarin, onder andere middels het geven van presentaties, het houden van workshops, het schrijven van blogs, participatie op de multimedia in gebruik bij de organisatie, et cetera.

Signaalfunctie

Is de vertrouwenspersoon in staat om:

- De ontwikkelingen binnen de organisatie op gebied van beleid of cultuur bij te houden.
- Alert te zijn op signalen uit de organisatie die mogelijk afbreuk doen aan een veilige, prettige en integere werkomgeving, deze te signaleren aan de verantwoordelijke(n) binnen de organisatie en te vertalen – waar nodig – in concrete suggesties ter verbetering.
- Een open en constructieve werkrelatie te onderhouden met zijn contactpersoon binnen de organisatie.
- De relevante informatie van alle gevoerde gesprekken volledig en accuraat vast te leggen in een daartoe bestemde veilige elektronische omgeving.
- Effectief te rapporteren zodat de organisatie een goed beeld krijgt van de status van implementatie en mogelijk ook de effectiviteit van het integriteitsbeleid.

Functie-eisen

Houding en gedrag

Voldoet de vertrouwenspersoon in houding en gedrag aan de verwachtingen zoals gesteld in de functie-eisen?

Competenties

Beschikt de vertrouwenspersoon in voldoende mate over de competenties zoals gesteld in de functie-eisen?

Kennis

Beschikt de vertrouwenspersoon over actieve kennis op de gebieden zoals aangegeven in de functie-eisen?

Werkbare omgeving

Beleid en communicatie

De vertrouwenspersoon:

- Wordt afdoende geïnformeerd over beleid(swijzigingen) op het gebied van integriteit.
- Heeft afdoende toegang tot relevante functionarissen binnen de organisatie.
- Is genoegzaam bekend gemaakt binnen de organisatie, inclusief contactdata.

Faciliteiten

De vertrouwenspersoon beschikt over:

- Een geschikte vergaderruimte voor het voeren van gesprekken.
- Voldoende en geschikte ICT ondersteuning en -middelen.
- Toegang tot internet, een e-mailadres en telefoonnummer, te gebruiken door medewerkers.

Documentatie

De vertrouwenspersoon ontvangt tijdig de relevante documentatie, nodig voor het uitoefenen van de functie.

Budget

De vertrouwenspersoon beschikt over voldoende budget en middelen, nodig voor het uitoefenen van de functie.

Hieronder staat een aantal elementen die hun weg kunnen vinden in een jaarverslag van een vertrouwenspersoon. De diepgang van de rapportage zal afhangen van wat er verder in de organisatie al gerapporteerd wordt door bijvoorbeeld een integriteits- of compliance functionaris. De scope van de rapportage zal afhangen van de mate van coördinatie van de rapportage, in organisaties die meerdere vertrouwenspersonen kennen.

Houd er rekening mee dat dataverzameling en rapportage zich moeten richten naar de eisen van de Algemene verordening Gegevensbescherming (AVG), waaronder het bepalen of een Data Privacy Impact Assessment (DPIA) nodig is. Een DPIA is alleen verplicht als een gegevensverwerking waarschijnlijk een hoog privacyrisico oplevert voor de mensen van wie de organisatie gegevens verwerkt. Dit moet de verwerkingsverantwoordelijke zelf bepalen. Er moet eerst een DPIA (en indien nodig een voorafgaande raadpleging) uitgevoerd zijn, voordat het verwerken van gegevens mag beginnen. Zie voor meer informatie de website van de Autoriteit Persoonsgegevens.

1

Samenvatting

Samenvatting met uitlichten van belangrijkste data en datatrends, duiding van deze gegevens en adviezen aan organisatie, gezien de uitkomsten.

2

Data

Mogelijke data-elementen, eventueel uit te splitsen naar onderdeel, divisie, afdeling, locatie, functie, geslacht (van melder, dan wel degene tegen wie gemeld is):

- Aantallen adviesvragen.
- Aard adviesvragen (puur informatie verstrekken of klankborden).
- Inhoud adviesvragen.

- Aantallen meldingen/klachten.
- Aard van de meldingen/klachten.
- Gekozen routes voor afhandeling.

- Aantallen directe meldingen (voor zover bekend aan vertrouwenspersoon).
- Aantallen meldingen met vertrouwenspersoon als intermediair.
- Aantallen 'ambtshalve' meldingen.

- Aantal doorverwijzingen.
- Aard van doorverwijzingen.

- Aantallen voorlichtingsbijeenkomsten.
- Aard voorlichtingsbijeenkomsten.
- Evaluatie van voorlichtingsbijeenkomsten.

3

Analyse, duiding en adviezen naar aanleiding van data

- Vergelijkingen met voorgaande jaren.
- Vergelijkingen over vestigingen/afdelingen/funcities.

- Impact van organisatiespecifieke gebeurtenissen, bijvoorbeeld een reorganisatie.
- Aantal afgeronde zaken versus aantal nog openstaande zaken.
- Aantal vragen/meldingen afgezet tegen gehele populatie.
- Uitkomsten tevredenheidsonderzoeken (bijvoorbeeld afgenomen na afronding begeleiding bij melding, bijvoorbeeld rapportcijfers/opmerkingen gemaakt door betrokken medewerker(s)).
- Benchmarkdata met externe data (landelijk, sector, of branche, voor zover beschikbaar).
- Data afgezet tegen input van andere relevante organen (bijvoorbeeld OR of arbodienst), of andere relevante rapporten (RI&E, medewerkerstevredenheidsonderzoeken, et cetera).
- Adviezen aan management.

4

Activiteiten vertrouwenspersoon

Activiteiten ontplooid:

- Aantallen van activiteiten.
- Aard van activiteiten.
- Hoeveel uren per activiteit.
- Training en bijscholing gevolgd.
- Intervisie bijeenkomsten gehouden/bijgewoond.
- Budget en uitgaven.

5

Vooruitblik vertrouwensfunctie

Wat staat er op programma voor het volgend jaar:

- Activiteiten.
- Budget.

De vertrouwenspersoon is er om opvang en ondersteuning aan te bieden aan die medewerkers die ongewenst gedrag ervaren, rondlopen met een vermoeden over integriteitsschendingen – variërend van marginale integriteitsschendingen tot mogelijke maatschappelijke misstanden – of tegen wie het vermoeden van een integriteitsschending bestaat. Hoe doe je dat? Hieronder is per fase een aantal do's en don'ts uitgewerkt.

In de voorfase

Kennismaking:

- Neem de tijd, zet de telefoon en computer uit of uit het zicht, wees er voor de medewerker(s), en geef eventuele tijdslimieten aan (en als het niet uitkomt, plan dan meteen een afspraak op een moment wanneer je die tijd wel hebt, ga vooral niet haasten of afraffelen vanwege tijdsdruk aan jouw kant).
- Stel iemand gerust, geef ruimte aan emoties die er kunnen zijn. Dit draagt bij aan het bouwen van een klimaat van vertrouwen en veiligheid, waarbinnen mogelijke melders in staat zijn beter te luisteren naar wat je te zeggen hebt. De melders zijn daardoor beter in staat te bepalen wat hun te doen staat, en wie ze daarbij nodig hebben.
- Legt uit wat je als vertrouwenspersoon wel of niet kunt betekenen, en benoem de grenzen aan de te bieden vertrouwelijkheid. Het is sterk aan te raden medewerkers op voorhand al van informatie te voorzien over de rol van de vertrouwenspersoon, en over wat ze van je kunnen verwachten. Verwijs bijvoorbeeld bij het maken van een afspraak al naar informatie op intranet.

Bied een luisterend oor aan de medewerker(s). Wat brengt ze bij jou, wat willen ze bereiken, wat hebben ze al gedaan daarvoor. Dit vraagt om actief luisteren. Actief luisteren impliceert dat je 'OMA thuislaat, met ANNA op stap gaat, en NIVEA en LSD meeneemt':

- LSD: Luisteren, Samenvatten, Doorvragen.
- OMA: Oordelen, Mening en Adviezen.
- ANNA: Altijd Navragen, Nooit Aannemen.
- NIVEA: Niet invullen Voor Een Ander.

Daarnaast is het van belang om oog te hebben voor de **non-verbale communicatie**. Enkele tips:

- Zorg voor gelijkwaardigheid in ieders ruimtelijke positie.
- Houd oogcontact: het meeste met de spreker, maar regelmatig ook met eventueel andere aanwezigen.
- Knik regelmatig met het hoofd: laat letterlijk zien dat je hoofd 'erbij is'.
- Lichaamshouding: zit gemakkelijk, maar open, rechtop/iets voorovergebogen.
- Let op je mimiek, je benen en vooral je handen: die verraden ongemerkt je desinteresse, zenuwen, et cetera.
- Beheers eventuele 'tics': voortdurend neus of oor krabben en dergelijke.

- Vermijd bladeren in de stukken als een ander aan het woord is.
- Benut ook de non-verbale informatie die je opdoet. Doorgaans is zo'n eerste gesprek emotioneel en met veel spanning.

Verstrek de medewerker(s) informatie. Geef uitleg over:

- Het belang dat de opdrachtgever hecht aan integriteit in relatie tot de doelstellingen van het bedrijf, en hoe zich dit vertaalt naar:
- Het relevante beleid, inclusief mogelijke ge- en verboden die aan de orde zijn, en de relevante (meld)regelingen en procedures.

Deze informatie – niet alleen de regels, maar met name ook de aandacht voor het waarom – kan voor medewerkers van belang zijn. Het geeft ze het gevoel van een gedeeld belang. Dit kan drempelverlagend werken voor potentiële melders.

Bespreek de informele en formele wegen die een medewerker kan bewandelen. Van belang hierbij is om de medewerker zoveel mogelijk de regie te laten houden. Een manier om dat te doen is om samen te kijken naar:

- Het doel van de medewerker.
- Het onderwerp van integriteitsschending.
- Mogelijke haalbaarheid van de verschillende wegen, bijvoorbeeld vanwege wel of geen bewijs dat voorhanden is.
- De mogelijkheden en risico's die verbonden zijn aan de verschillende opties, en hoe deze risico's eventueel te verlagen zijn.

Verwijs de betrokken medewerker tijdig door, als de problematiek je deskundigheid of functie overstijgt (bijvoorbeeld gerelateerd aan functionerings- en beoordelingsgesprekken, reorganisaties, arbeidsconflicten of privé-problematiek). Doe dat ook als de problematiek vraagt om betrokkenheid van anderen. Zorg dat je dan ook goed weet naar wie je kunt verwijzen. Vergeet daarbij niet dat de drempel om zich tot een andere functie te wenden, hoog kan zijn. Het advies is dus om een vinger aan de pols te houden, en als dit gewaardeerd wordt, de medewerker bijvoorbeeld persoonlijk te introduceren bij de juiste persoon.

Rond een gesprek af met aandacht voor het volgende:

- Begin op tijd met afronden, om niet in tijdsnood te raken en het gesprek goed te kunnen beëindigen:
 - Leg nogmaals uit wat er van jou verwacht mag worden.
 - Geef aan wat je van de ander verwacht.
 - Maak afspraken over een eventueel vervolg.
 - Neem de tijd om je aantekeningen aan te vullen en zo nodig veilig op te bergen.

In de meldingsfase

- Je kunt de melder eventueel bijstaan bij het **opstellen van de melding**, inclusief het voldoen aan de formele eisen, en het volgen van de eventuele procedures, zoals opgesteld door opdrachtgever. Let wel op dat de melder de regie houdt en je als vertrouwenspersoon niet het werk van hem overneemt.
- Wanneer de medewerker zelf niet wil of kan melden, dan zou hij/zij eventueel kunnen **melden via jou** als vertrouwenspersoon. In dat geval loopt iedere vorm van communicatie tussen opdrachtgever en medewerker over de melding, en een

eventueel daaruit voortvloeiend onderzoek, via jou als intermediair. De identiteit van de melder blijft in principe bij jou, tenzij je de vertrouwelijkheid moet doorbreken.¹ Let wel, melden via de vertrouwenspersoon kan niet bij een klacht over ongewenste omgangsvormen of een benadelingsmelding. Op die momenten vallen melding en melder namelijk samen, en is de identiteit van de melder van belang om daadwerkelijk een onderzoek te kunnen doen.

- **Begeleid en ondersteun de melder** gedurende het onderzoek naar aanleiding van de melding. Het doen van een melding kan zowel mentaal als inhoudelijk belastend zijn, met een mogelijk grote impact op werk- en leefomgeving. Deze ondersteuning kan bestaan uit het bieden van een luisterend oor en meedenken en informatie geven over de mogelijke procedures. Op basis van jouw actieve kennis van de procedures kun je de melder vertellen wat hij op welk moment kan verwachten. Als je als intermediair actief bent geweest, zul je mogelijke vragen die opkomen gedurende het onderzoek, en antwoorden daarop, kunnen doorleiden. Soms lopen theorie en praktijk uit elkaar. Bijvoorbeeld omdat het onderzoek niet de tijdslijnen of methodes volgt zoals die zijn neergelegd in het beleid, en daar ook niet over wordt gecommuniceerd met de melder. Dan zou je de melder kunnen ondersteunen als deze daar richting opdrachtgever actie tegen wil ondernemen. Je zou eventueel alternatieven met de melder kunnen doornemen, zoals melding doen bij een externe instantie, bij de inspectie of bij de toezichthouder. Bij een maatschappelijke misstand zou dit een gang naar het Huis voor Klokkenuiders kunnen zijn.
- Behalve de melder zelf, kunnen ook **andere betrokkenen** bij een melding zich bij je melden voor ondersteuning. Denk daarbij bijvoorbeeld aan degene tegen wie de melding zich richt, of aan getuigen. Ook voor hen kan betrokkenheid bij een melding zowel mentaal als inhoudelijk belastend zijn. Wees je bewust van het feit dat je enkel dan kunt ondersteunen als je niet ook al de melder ondersteunt. In een dergelijk geval kun je waar mogelijk de medewerker verwijzen naar een collega vertrouwenspersoon. Kan dat niet, wijs dan op andere vormen van ondersteuning, zoals juridische bijstand.

In de nafase

- **Verleen nazorg** tot enige tijd na afronding van de kwestie. Check bij betrokkene hoe het gaat. Mocht blijken dat er mogelijk toch sprake is van benadeling, onderzoek dan met betrokkene of dit aanleiding moet zijn voor een nieuwe melding.
- **Zorg voor accurate en volledige verslaglegging** en opslag van het dossier op een veilige plek. Houd rekening met de (wettelijke) bewaartermijnen. Met betrekking tot persoonsgegevens zal vastlegging in lijn moeten zijn met de bepalingen van de Algemene Verordening Persoonsgegevens (AVG).² Dit betekent dat persoonsgegevens niet bewaard mogen worden als de grondslag daartoe is komen te vervallen. Zie voor meer informatie de website van de Autoriteit Persoonsgegevens.

¹ Zie voor uitzonderingen 5 Vertrouwelijkheid en anonimiteit in deze brochure

² Voor vertrouwenspersonen aangesloten bij de LVV, gelden de bewaartermijnen zoals vastgelegd in de [gedragscode](#): 'De bewaartermijn van dossiers waarvan de kwestie is afgerond worden na vijf jaren uit het archief van de vertrouwenspersoon verwijderd en vervolgens vernietigd.'

- **Overweeg een moment van evaluatie**, bij voorkeur mondeling, met de melder of andere betrokkenen. Ga na hoe zij het gehele proces ervaren hebben. Dit geeft belangrijke input voor jouw functioneren als vertrouwenspersoon, maar is eveneens belangrijke input voor (mogelijke bijstelling van) het beleid van de organisatie.
- Mochten er gevallen van benadeling ontstaan, of mochten melders ervoor kiezen om over te gaan tot melding bij externe instanties, dan leent dit zich ook goed voor een **ongevraagd advies** of opname in je reguliere rapportage. Zo raakt de opdrachtgever zich bewust van de hiaten tussen beleid en praktijk. Zorg hierbij wel voor voldoende anonimisering!

Tussentijdse beëindiging

Mocht je nu menen dat jij niet de aangewezen persoon bent om iemand te begeleiden – om wat voor reden dan ook – dan moet je de professionele verantwoordelijkheid hebben om de opvang en begeleiding van een medewerker (tussentijds) te beëindigen. Als je dat overweegt, moet je dat voorafgaand met de medewerker bespreken, tenzij dat in alle redelijkheid niet van je kan worden gevraagd. Kijk of je de persoon in kwestie kunt doorverwijzen naar andere vertrouwenspersonen en/of hulpverleners.

Onderstaande tekst bevat de elementen die in een dergelijke brochure aan de orde kunnen komen, en vraagt aanpassing aan de context en huisstijl van de organisatie.

De doelstelling van onze organisatie is [...verwoording missie/visie] Voor ons is echter niet alleen van belang wat we nastreven, maar ook hoe we dit doen. Hierdoor zullen we blijvend succesvol kunnen zijn. Nu en in de toekomst. Daarom is het van belang dat we ons gedragen in lijn met de waarden die wij belangrijk vinden en met de verwachtingen die de samenleving van ons heeft [invulling kernwaarden/gedrag wat daarbij passend is of gedragscode]

We zijn ons ervan bewust dat het handelen in lijn met deze waarden/onze gedragscode niet altijd gemakkelijk is in de complexe wereld waarin we opereren. We vinden het daarom van belang dat als onze medewerkers het even niet weten, of twijfelen aan een bepaalde voorgenomen actiewijze, ze dit bespreekbaar maken. Praat erover met je leidinggevenden, of met elkaar. Spreek elkaar aan als je het idee hebt dat bepaald gedrag niet in lijn is met wat wij afgesproken hebben. En als je geen gehoor vindt, schroom niet om dit te melden in lijn met onze meldregeling. We hechten hier als organisatie grote waarde aan. Om die reden staan er verschillende mensen in onze organisatie tot de beschikking van medewerkers voor ondersteuning waar dit nodig mocht zijn, om wat voor reden dan ook.

Een van die mensen is onze vertrouwenspersoon/personen. Deze brochure maakt duidelijk wat de rol is van een vertrouwenspersoon en wat ze voor medewerkers kan betekenen.

Functie vertrouwenspersonen

Medewerkers kunnen zich tot onze vertrouwenspersonen wenden als zij behoefte hebben aan een vertrouwelijk advies of een klankbord over hoe te handelen. Dat kan te maken hebben met onduidelijkheid over wat nu in een bepaalde situatie van hen verwacht wordt. Het kan ook gerelateerd zijn aan een situatie waarin iemand te maken heeft gekregen met bijvoorbeeld ongewenste omgangsvormen, of een vermoeden heeft van gedrag wat niet in lijn is met onze [kernwaarden/gedragscode]. Onze vertrouwenspersonen zijn gekwalificeerde mensen die de medewerkers met raad en daad kunnen bijstaan.

- Waar onduidelijk is wat voor gedrag in een bepaalde situatie nu verwacht wordt, zal onze vertrouwenspersoon de medewerker de benodigde informatie geven of aangeven wie ze aan die informatie kan helpen. Daarnaast zal de medewerker met hem kunnen sparren, om te bepalen wat nu wijsheid is in een gegeven situatie.*
- Waar medewerkers met een klacht of vermoeden van grensoverschrijdend gedrag rondlopen, kunnen ze terecht bij onze vertrouwenspersonen voor ondersteuning in deze vaak lastige situaties die veel van mensen vragen. Deze ondersteunt bij de keuze hoe hiermee het beste om te gaan. En wanneer het tot een melding komt, staat ze de medewerker gedurende het gehele meldingsproces bij. Als de medewerker niet wil dat zijn of haar identiteit bekend wordt, geeft de meldregeling aan dat de medewerker anoniem of via de vertrouwenspersoon kan melden. Deze*

laatste vorm van melden heeft onze voorkeur boven anoniem melden, aangezien de ervaring leert dat het voor de effectiviteit van het onderzoek van groot belang is om terug te kunnen gaan naar de oorspronkelijke melder met eventuele vragen. Vertrouwelijkheid is een van de belangrijkste uitgangspunten bij het doen van onderzoek. Maar mocht de stap om zelf te melden toch te groot zijn, dan is melden via de vertrouwenspersoon wellicht een acceptabel alternatief.

Onze vertrouwenspersonen

We beschikken over verschillende vertrouwenspersonen, zowel binnen onze de organisatie als extern. Zo kunnen medewerkers kiezen welke vertrouwenspersoon voor hen het meest vertrouwenwekkend is.

Onze vertrouwenspersoon/personen zijn te vinden op [onze intranetsite/onze contactborden/et cetera].

Op de [onze intranetsite/onze contactborden/et cetera] staat ook hun beschikbaarheid vermeld en hoe ze bereikbaar zijn. Medewerkers kunnen van [bijvoorbeeld maandag tot en met vrijdag] telefonisch of per e-mail contact opnemen met de vertrouwenspersoon. Zij worden waar mogelijk meteen te woord gestaan, of ze kunnen een bericht achterlaten zodat de vertrouwenspersoon met hen contact kan opnemen.

Vertrouwelijkheid

Onze vertrouwenspersonen opereren [autonoom/zelfstandig], en zijn in principe gehouden om alle ontvangen informatie zorgvuldig en vertrouwelijk te behandelen. Dat betekent dat zij verplicht zijn tot geheimhouding van alle vertrouwelijke informatie die zij ontvangen, en dat ze in principe niets met deze informatie mogen doen zonder toestemming van de betreffende medewerker. Bijvoorbeeld in het kader van een melding waarin ze als intermediair optreden. In die situatie zullen ze, enkel met toestemming van de medewerker, de verkregen informatie mogen melden, zonder de identiteit van de melder te onthullen.

Er zijn twee belangrijke uitzonderingen op deze regel:

- Als er een redelijk vermoeden is van een dusdanig ernstige overtreding waardoor belang van onze organisatie ernstig geschaad kan worden als wij niet de kans krijgen dit vermoeden zo snel als mogelijk te onderzoeken en de juiste maatregelen te nemen ter voorkoming of inperking van verdere schade. In deze categorie vallen redelijke vermoedens van misdrijven waar wij als organisatie een meldplicht voor hebben, en redelijke vermoedens van zogenaamde 'maatschappelijke misstanden'. Daarvan is bijvoorbeeld sprake bij grootschalige fraude of corruptie, milieudelicten, of overtredingen waar de volksgezondheid of veiligheid van personen in het geding is. In de situatie waar een medewerker niet mee wil werken aan welke vorm van melding dan ook van een dergelijk vermoeden, hebben wij met onze vertrouwenspersonen afgesproken dat zij de inhoudelijke informatie onder eigen naam bij het meldpunt zullen melden, zonder de identiteit of enige betrokkenheid van de betreffende medewerker te onthullen.*
- Als er een wettelijke verplichting is van de vertrouwenspersoon om vertrouwelijke informatie te delen als deze daar om gevraagd wordt door een rechter, of in het kader van een klachtenprocedure.*

Klachten

De ondersteuning die onze vertrouwenspersonen aan medewerkers kunnen verlenen, zien we als een belangrijke versterking van ons integriteitsbeleid. Mochten medewerkers klachten hebben over het functioneren van een van onze vertrouwenspersonen, dan kunnen ze daarmee terecht bij [functie/contactdata].