

De vertrouwenspersoon 2.0; een laagdrempelige advies- en supportfunctie bij integriteitskwesaties met potentie

mw. mr. L.A.C.J. Verweij*

Trefwoorden: kernwaarden, integriteit, vertrouwenspersoon, controle, vertrouwen, moreel beraad, belangenbehartiging, dilemma's

Samenvatting

Om kernwaarden te laten landen in de organisatie, in die zin dat het gedrag binnen de organisatie in lijn is met de gestelde kernwaarden, is het van belang dat medewerkers en leidinggevenden elkaar constant scherp houden met betrekking tot dat gewenste gedrag. Maar dat gaat niet vanzelf. Hiërarchische verhoudingen, de waan van de dag, deadlines die gehaald moeten worden; ze kunnen allemaal roet in het eten gooien. Om advies in te winnen of je zorgen te uiten kan de stap naar de compliance officer – vaak toch ook gezien als de politieagent van de organisatie – weleens te groot zijn voor menig medewerker of leidinggevende. Laagdrempeligheid van supportfuncties zoals de vertrouwenspersoon zouden uitkomst kunnen bieden, mits hun rol afdoende ingebed is in, en afgestemd met de organisatie. Hieronder wordt de ontwikkeling van de rol van vertrouwenspersoon uiteengezet, en wordt stilgestaan bij de mogelijkheden en onmogelijkheden van een betrokkenheid van de vertrouwenspersoon op het gebied van integriteit.

Wettelijk kader

In art. 7:611 BW stelt de wetgever dat 'De werkgever en de werknemer verplicht zijn zich als een goed werkgever en een goed werknemer te gedragen'. Dit is

verder uitgewerkt in de Arbowet. Volgens de Arbowet¹ zijn bedrijven verplicht om hun werknemers te beschermen tegen psychosociale arbeidsbelasting (PSA) zoals hoge werkdruk en ongewenst gedrag op de werkvloer. Onder ongewenst gedrag vallen de volgende ongewenste omgangsvormen: (seksuele) intimidatie, agressie en geweld, pesten en treiteren, en discriminatie.

Bedrijven worden geacht om de PSA-risico's in kaart te brengen in een Risico-Inventarisatie en -Evaluatie en vervolgens beleid opstellen ter mitigering van deze risico's. Het aanstellen van een vertrouwenspersoon kan onderdeel zijn van dit beleid, maar is niet verplicht.

Professionaliteit

Een vertrouwenspersoon is een onafhankelijke professional verbonden aan de organisatie aan wie mensen vertrouwelijke zaken kunnen vertellen. Om advies te vragen, of om een zorg aan te kaarten. Als medewerkers komen met een vraag of klacht zoekt de vertrouwenspersoon samen met de medewerker naar oplossingen. Besproken wordt hoe de medewerker zelf een actieve rol kan spelen in de oplossing. Doorverwijzing naar een speciale instantie of contact met een andere persoon binnen of buiten de organisatie behoort ook tot de mogelijkheden. Uiteindelijk beslist de medewerker zelf wat voor hem of haar de route naar een oplossing wordt.

De vertrouwenspersonen kennen sinds 1999 een eigen beroepsvereniging (de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen), een certificatiemogelijkheid, een gedragscode en een klachten- en beroepsregeling.

In het kort zijn de belangrijkste taken van een vertrouwenspersoon²:

- opvang en begeleiding van klagers en melders;
- advisering, voorlichting en informeren van medewerkers; en
- het geven van gevraagd en ongevraagd advies aan het management.

* Naast redactielid van het Tijdschrift voor Compliance is Lucianne Verweij, als oprichter van JustBiz, actief als adviseur en trainer op het gebied van integriteit en compliance, en daarnaast actief als geregistreerd mediator en gecertificeerd vertrouwenspersoon. Voor reacties of suggesties: Lucianne.verweij@justbiz.nu.

¹ Art. 3.2 Arbowet: De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting. Art. 5.3 Arbowet: Een plan van aanpak, waarin is aangegeven welke maatregelen zullen worden genomen in verband met de bedoelde risico's en de samenhang daartussen, een en ander overeenkomstig artikel 3, maakt deel uit van de risico-inventarisatie en -evaluatie. In het plan van aanpak wordt tevens aangegeven binnen welke termijn deze maatregelen zullen worden genomen.

² Ref LVV beroepsprofiel: <https://www.lvvn.nl/download/?id=9399>.

Een typerend kenmerk van een vertrouwenspersoon is dat deze zich achter de klager schaaft. De gedragscode van de LVV zegt hierover het volgende: *‘De vertrouwenspersoon dient zich uitsluitend te laten leiden door de belangen van de medewerker en nimmer door eigen belang, danwel eventuele belangen van de organisatie.’*³

In geval van een klacht doen ze dus niet aan waarheidsvinding. Daarnaast betekent vertrouwelijkheid voor de vertrouwenspersoon dat deze een geheimhoudingsplicht heeft.⁴ De gedragscode voorziet enkel in de mogelijkheid om een integriteitsmelding eventueel als intermediair voor de melder te doen, natuurlijk met instemming van de melder.

Met de Wet Huis voor Klokkeluiders uit 2016 is ook het onderwerp integriteit in beeld gekomen voor de vertrouwenspersoon. De functie vertrouwenspersoon integriteit is een functie die al sinds 2001 bij met name de overheid bestaat maar die door deze wet nu ook gangbaar wordt in het bedrijfsleven

Wet Huis voor Klokkeluiders

Met de Wet Huis voor Klokkeluiders uit 2016 is ook het onderwerp integriteit in beeld gekomen voor de vertrouwenspersoon. De functie vertrouwenspersoon integriteit is een functie die al sinds 2001 bij met name de overheid bestaat maar die door deze wet nu ook gangbaar wordt in het bedrijfsleven. Deze wet geeft werkgevers met meer dan 50 medewerkers de verplichting om een klokkenluidersregeling te hebben, zodat medewerkers mogelijke misstanden kunnen melden. De wet noemt de vertrouwenspersoon als een mogelijk meldpunt, naast de leidinggevende of de daartoe aangewezen functionaris.⁵

Uitbreiding van het werkgebied van de vertrouwenspersoon is vooral zichtbaar bij kleinere organisaties die geen ruimte hebben voor een aparte compliancefunctie. Op trainingssessies blijkt dat veel vertrouwenspersonen de ervaring hebben dat ze gevraagd worden dit onderwerp er maar even bij te pakken. Want dat lijkt wel zo efficiënt.⁶

Maar ook bij grotere organisaties met een compliancefunctie ontstaan inmiddels vragen hoe vertrouwenspersonen te betrekken bij de compliancefunctie, mede ook door de ervaring dat niet

zelden een melding gekenmerkt wordt door zowel PSA- aspecten als door integriteitsaspecten. Bijvoorbeeld de medewerker die weggepest wordt omdat hij of zij vragen stelde bij de manier van zaken doen

Maar ook bij grotere organisaties met een compliancefunctie ontstaan inmiddels vragen hoe vertrouwenspersonen te betrekken bij de compliancefunctie, mede ook door de ervaring dat niet zelden een melding gekenmerkt wordt door zowel PSA- aspecten als door integriteitsaspecten. Bijvoorbeeld de medewerker die weggepest wordt omdat hij of zij vragen stelde bij de manier van zaken doen.

Daarnaast speelt ook het gestelde in de Wet Huis voor Klokkeluiders een rol. Een melding bij een vertrouwenspersoon zou immers de weg vrij kunnen maken voor de melder om naar het Huis voor Klokkeluiders te gaan.

Nu meen ik dat de functie vertrouwenspersoon een goede bijdrage kan leveren als het aankomt op de realisatie van de gewenste cultuur op het gebied van integriteit. Dit vraagt – gezien het uitgangspunt van eenzijdige belangenbehartiging zoals gesteld in de LVV gedragscode – wel om duidelijke afspraken tussen opdrachtgever en vertrouwenspersoon om zodoende ook recht te kunnen doen aan de belangen van de opdrachtgever. Immers, waar de klager bij de ongewenste omgangsvormen de primaire belanghebbende is, ligt dat bij integriteitszaken anders; daar is de opdrachtgever primair belanghebbende. Daarnaast moet er sprake zijn van afdoende statuut en scholing van de vertrouwenspersoon op gebied van integriteit. Hieronder zet ik wat voordelen en wat aandachtspunten uiteen.

³ Ref LVV gedragscode: <https://www.lvv.nl/download/?id=8842>.

⁴ Zoals geformuleerd in de LVV gedragscode, maar ook vertrouwenspersonen die niet gecertificeerd zijn, of aangesloten bij de LVV, zien deze vertrouwelijkheidsplicht als een elementair aspect van hun functioneren.

⁵ Art. 6 lid 1 sub e Wet Huis voor Klokkeluiders: de verzoeker het vermoeden van een misstand niet heeft gemeld aan een leidinggevende, een vertrouwenspersoon of een andere in een interne procedure als bedoeld in artikel 2 aangewezen persoon van de organisatie waarbinnen sprake is van de vermoedelijke misstand, tenzij dat van hem in redelijkheid niet gevraagd kan worden.

⁶ Hieronder hoop ik duidelijk te maken dat daar niet te lichtzinnig over gedacht moet worden. Er komt behoorlijk wat kijken bij uitbreiding van scope, wil dit werken.

Organisaties hebben via de vertrouwenspersoon een extra paar oren en ogen in de organisatie, wellicht laagdrempeliger voor de medewerker dan de gang naar de meer formeel overkomende compliance officer

De vertrouwenspersoon en de medewerker

Van huis uit is de vertrouwenspersoon binnen organisaties een laagdrempelige hulp voor mensen met klachten. Vertrouwelijkheid staat voorop, mensen kunnen hun verhaal kwijt, en samen wordt er gekeken naar mogelijke oplossingen. Dat maakt dat medewerkers gemakkelijker zullen stappen naar een vertrouwenspersoon.

Organisaties hebben via de vertrouwenspersoon een extra paar oren en ogen in de organisatie, wellicht laagdrempeliger voor de medewerker dan de gang naar de meer formeel overkomende compliance officer.

Dat kan van belang zijn voor de kleine, dagelijkse zaken die spelen, die een grote impact kunnen hebben op de organisatiecultuur. Denk bijvoorbeeld aan het kunnen doorbreken van 'groepsdenken', ook wel 'groupthink' genaamd; waar het behouden van overeenstemming en eensgezindheid belangrijker is voor de groep dan een kritische overweging van de feiten en belangen.

Het zou mooi zijn als een medewerker bij een vertrouwenspersoon zijn verhaal zou kunnen doen om even te toetsen of hij 'inderdaad moeilijk doet, want de rest ziet het probleem niet, en meent dat het niet zo'n vaart zal lopen'. Dit kan maken dat de medewerker het gevoel krijgt er helemaal alleen voor te staan, en aan zichzelf gaat twijfelen.

Het helpt als je daar dan met iemand over kunt praten, zonder dat je bang hoeft te zijn voor repercussies, of zonder dat dat gezien zou kunnen worden als een 'uit de school klappen over je collega's'. Die laagdrempeligheid is een belangrijk voordeel voor medewerkers die worstelen met een integriteitskwesitie.

Maar ook voor de organisatie; de mogelijkheid van deze laagdrempelige checks kunnen van belang zijn voor het aan het licht brengen van serieuze misstanden, die grote gevolgen kunnen hebben voor een organisatie. Daarnaast geeft de organisatie met het hebben van vertrouwenspersonen, die ook actief zijn op het gebied van integriteit, een sterk signaal naar de medewerkers: we vinden dit belangrijk!

Daarnaast geeft de organisatie met het hebben van vertrouwenspersonen, die ook actief zijn op het gebied van integriteit, een sterk signaal naar de medewerkers: we vinden dit belangrijk!

De vertrouwenspersoon en de leidinggevende

Niet alleen voor medewerkers maar ook voor leidinggevenden heeft de rol van vertrouwenspersoon potentie.

Integriteit binnen organisaties is een lastig thema voor leidinggevenden. Lastig vanwege het dubbele wat het oproept. De meeste leidinggevenden zullen integere bedrijfsvoering belangrijk vinden, maar dezelfde leidinggevenden zullen daar het liefst niet al te lang bij stilstaan. Daar moet je niet over praten, dat moet je gewoon doen. Er zijn vele dringendere aspecten van de bedrijfsvoering die de aandacht zullen vragen, willen doelstellingen kunnen worden gehaald. Dus alsjeblieft geen tijd verkwanselen met iets wat vanzelfsprekend zou moeten zijn.

Dit laatste fenomeen staat ook wel bekend als 'moral silence' of 'moreel stilzwijgen'⁷; de leidinggevende zal 'integer handelen' op zichzelf betrekken, maar zal het onderwerp als zodanig zelden of niet benoemen noch managen.

Dit laatste fenomeen staat ook wel bekend als 'moral silence' of 'moreel stilzwijgen'; de leidinggevende zal 'integer handelen' op zichzelf betrekken, maar zal het onderwerp als zodanig zelden of niet benoemen noch managen

Toch zal de leidinggevende zich niet kunnen onttrekken aan integriteitskwesities, om meerdere redenen. Uit onderzoeken blijkt dat de meeste meldingen van incidenten bij de leidinggevende terechtkomen.⁸ Uit diezelfde onderzoeken blijkt daarnaast ook dat veel leidinggevenden geen idee hebben hoe hiermee om te gaan, en meldingen als gevolg hiervan de bureaula ingaan, met alle gevolgen van dien.

⁷ F.B. Bird, *The Muted Conscience: Moral Silence and the Practice of Ethics* 1996.

⁸ Bijvoorbeeld het onderzoek van de CEB compliance & ethics Council, 'Key insights for compliance & ethics professionals' uit december 2013.

Daarnaast zullen ze zelf ook dagelijks tegen te nemen besluiten aanlopen die vragen om morele afwegingen. Leidinggevendend staan daarin dan behoorlijk alleen en kunnen voor deze situaties gebaat zijn met de laagdrempelige toegang tot een vertrouwenspersoon. Als adviseur of als klankbord, om zodoende tot een gewogen aanpak te komen.

Dit laatste zal ook tot voordeel van de organisatie strekken. Hoe groter het vertrouwen van medewerkers dat hun leidinggevende hun meldingen serieus en zorgvuldig zal oppakken, hoe eerder ze naar voren zullen komen.

En hoe eerder misstanden aan de organisatie bekend zullen worden, hoe beter de organisatie in staat is om tijdig dergelijke meldingen te onderzoeken en waar mogelijk correctieve of disciplinaire maatregelen te nemen, ter voorkoming of beperking van de gevolgen van een misstand.

Naast gevraagd advies zal een vertrouwenspersoon ook ongevraagd de leidinggevende met raad en daad bij kunnen staan. Een goede vertrouwenspersoon is namelijk doordrongen van het belang van het bespreekbaar maken en houden van integriteitskwesaties. In het besef dat integriteit om een continue afstemming vraagt, omdat iedere context anders is, en iedere kwestie – groot of klein – zijn eigen uitdagingen heeft. De vertrouwenspersoon kan zo de signalen die hij of zij oppikt in de organisatie onder de aandacht brengen van de leidinggevende, om samen met de leidinggevende te kijken wat deze signalen vragen aan managementaandacht.

De vertrouwenspersoon kan zo de signalen die hij of zij oppikt in de organisatie onder de aandacht brengen van de leidinggevende, om samen met de leidinggevende te kijken wat deze signalen vragen aan managementaandacht

De relatie leidinggevende-vertrouwenspersoon krijgt (te) weinig aandacht vanuit zowel de compliance als de vertrouwenspersonen gemeenschap, maar ik denk om bovenstaande redenen dat zowel de organisatie als de leidinggevendend gebaat kunnen zijn met een sterke(re) invulling van de rol van de vertrouwenspersonen op gebied van integriteit.

Niet alleen medewerkers en leidinggevendend hebben iets te winnen met een goede werkrelatie met de vertrouwenspersonen, maar ook de compliancefunctie

Vertrouwenspersonen en de compliancefunctie

Niet alleen medewerkers en leidinggevendend hebben iets te winnen met een goede werkrelatie met de vertrouwenspersonen, maar ook de compliancefunctie.

De vanzelfsprekendheid in omgang met, en het vertrouwen in elkaar – kenmerkend voor kleine organisaties – loopt het risico te verdwijnen als organisaties groeien. Dit als gevolg van afnemende transparantie, toenemende bureaucratie, en toenemende diversiteit in populatie. Het vertrouwen dat aan de basis staat van die vanzelfsprekendheid, krijgt te maken met een groeiend controleraamwerk, zoals meer en meer regels, checklists, monitoringtools, registratietools, assessments e.d.

Dit is niet zonder risico, de mate van controle zou weleens ervaren kunnen worden door medewerkers als een blijk van wantrouwen. En de bewaker van dit raamwerk, de compliancefunctionaris wordt dan nogal eens als ‘politieagent’ ervaren. De drempel om naar die persoon toe te stappen wordt daardoor aanzienlijk verhoogd.

Toch, ietwat paradoxaal, vertrouwen blijft belangrijk. En dan bedoel ik niet een vertrouwen in de effectiviteit van het controle raamwerk; ‘als alle kleuren in de “scorecard” op groen staan, zijn we goed bezig, en zijn we *in control*’. Toch? Dit soort vertrouwen zal weleens misplaatst kunnen zijn als er geen vanzelfsprekendheid – en vertrouwen – leeft onder de mensen ten aanzien van (de noodzaak van) integere bedrijfsvoering. Blijkens ook de vele publicaties over organisaties die – ondanks hun controle raamwerk – toch de bocht uitvlieden.

Hoe nu om te gaan met deze ambivalentie? Integere bedrijfsvoering vraagt om controle, maar ook om behoud van een zekere mate van vanzelfsprekendheid en vertrouwen. Vertrouwen van de medewerkers dat ze ernaar kunnen en mogen handelen, en vertrouwen van de organisatie dat hun medewerkers ernaar kunnen en willen handelen. Hoe nu zowel controle als vertrouwen een plaats naast elkaar geven?

Compliance officers zien zichzelf graag als de functie waar mensen zich in vertrouwen naar kunnen wenden. Maar zo worden ze niet altijd beleefd in de organisatie. Een mogelijk ‘instrument’ wat hier een bijdrage in zou kunnen leveren, is de vertrouwenspersoon. Als een soort brugfunctie tussen compliancefunctie en de organisatie. De vertrouwenspersoon kan richting compliance signaleren wat er zoal naar boven komt in de organisatie, uiteraard met behoud van de vertrouwelijkheid, en richting organisatie kan de vertrouwenspersoon het belang van integriteit en hoe daar in de praktijk mee om te gaan uitdragen.

Als een soort brugfunctie tussen compliancefunctie en de organisatie. De vertrouwenspersoon kan richting compliance signaleren wat er zoal naar boven komt in de organisatie, uiteraard met behoud van de vertrouwelijkheid, en richting organisatie kan de vertrouwenspersoon het belang van integriteit en hoe daar in de praktijk mee om te gaan uitdragen

Dat vraagt wel om samenwerking met de compliancefunctie, bijvoorbeeld in de onderzoeksfase van een melding.

Rol vertrouwenspersoon in onderzoeksfase

Ervaring leert dat integriteitsonderzoeken tijdrovend zijn, voor je het weet ben je zo een paar maanden verder. Daarnaast ligt er ook een gevoeligheid ten aanzien van de kennis die opgedaan wordt tijdens zo'n onderzoek. Het is de organisatie er veel aan gelegen om zeer terughoudend te zijn in het delen van informatie met derden, om zodoende de risico's daarmee verbonden voor de organisatie zo klein mogelijk te houden.

Beide aspecten staan op gespannen voet met de verwachtingen van de melder, die eerder in termen van weken denkt, en dan verwacht geïnformeerd te worden over voortgang en uitkomst van het onderzoek. En dit spanningsveld heeft een nog grotere relevantie gekregen door het in het leven roepen van het Huis voor Klokkenluiders. Medewerkers die zich niet gehoord voelen, kunnen nu de stap maken om de melding extern te doen, bij het Huis voor Klokkenluiders.

De vertrouwenspersoon kan hier een rol spelen.

Volgens het functieprofiel 'vertrouwenspersoon integriteit'⁹ van de LVV, heeft de vertrouwenspersoon een verantwoordelijkheid naar de melder met betrekking tot het onderzoek:

- *'Begeleiden en ondersteunen van de melder gedurende het aankaarten van een vermoeden van een misstand of onregelmatigheid bij het onderzoek en verdere procedures naar aanleiding van de melding...'*
- *'Verleent nazorg en houdt de melder op de hoogte van de voortgang van de melding en de eventuele afhandeling van de melding...'*

De vertrouwenspersoon zou dus daar waar nodig de melder gerust kunnen stellen, en de verwachtingen

van de melder kunnen bijstellen wat betreft 'normale' doorlooptijden van een onderzoek. Daarnaast kan de vertrouwenspersoon ook ten aanzien van wat er dan gemeld kan worden, de verwachtingen van de melder wat temperen.

Echter, het is wel goed om bewust te zijn van het spanningsveld waar de vertrouwenspersoon in zit. In diens rol als gids zal de vertrouwenspersoon de melder moeten kunnen wijzen op deze mogelijkheid om 'extern te gaan' en mogelijke gevolgen daarvan. Die noodzaak om ook die optie serieus te overwegen groeit, naarmate de vertrouwenspersoon zelf ook geen idee heeft waar het onderzoek is of weinig vertrouwen heeft in de aanpak van de melding. Het is in het belang van de organisatie dat de medewerker – al dan niet middels de vertrouwenspersoon – afdoende geïnformeerd wordt over voortgang en uitkomst. Hoe beter de vertrouwenspersoon in staat is de medewerker afdoende te informeren en te begeleiden, hoe lager het spanningsveld, en hoe beter de organisatie en melder gediend zullen zijn.

Om aan deze verantwoordelijkheid van de vertrouwenspersoon invulling te kunnen geven is dan wel van belang om hierover duidelijke afspraken te maken met de verantwoordelijke, belast met het toezicht op de lopende onderzoeken. En dan doel ik met name op afspraken over het verstrekken van informatie over de stand van zaken van dat onderzoek aan de betrokken vertrouwenspersoon.

Aandachtspunten voor de vertrouwenspersoon

De verbreding van het werkveld van de vertrouwenspersoon van enkel gericht op PSA-kwesties naar ook integriteitkwesties vraagt wel een herijking van de functie en alles wat daarmee samenhangt. Een paar aandachtspunten:

Het gediende belang

Het is al eerder aangestipt; waar de vertrouwenspersoon van huis uit primair het belang van de klager dient, is dat anders bij integriteitkwesties. Hier is de organisatie de primaire belanghebbende en de vertrouwenspersoon heeft dan ook het belang van de organisatie mee te wegen in de oordeelsvorming. In de praktijk kan dat lastig zijn voor de betrokkene, want dit gaat tornen aan de eerder zo vanzelfsprekende vertrouwelijkheid en volledige geheimhouding. Daarnaast zal deze belangenafweging ook de vertrouwenspersoon voor stevige dilemma's kunnen zetten. Daarom wordt nogal eens gepleit om de rol van vertrouwenspersoon te scheiden.¹⁰ De vertrouwenspersoon die zich bezighoudt met integriteit is dan een

⁹ Te vinden in de LVV-bibliotheek: <https://www.lvv.nl/bibliotheek?collectionId=5895>.

¹⁰ Ref bijvoorbeeld de bijdrage van S. Spoor & E. Sinnema, 'De vertrouwenspersoon integriteit in spagaat', in: *BIOS jaarboek* 2011.

ander persoon, met andere verantwoordelijkheden, dan de vertrouwenspersoon die zich richt op klachten betreffende ongewenste omgangsvormen.

Nu is een scheiding in aandachtsgebied – ongewenste omgangsvormen vs. integriteit – in theorie goed verdedigbaar, de praktijk is echter weerbarstig. PSA en integriteitskwesaties kunnen behoorlijk door elkaar lopen in een en dezelfde melding. Daarnaast zoekt een medewerker doorgaans gewoon iemand die hem of haar kan helpen, en daarbij willen ze niet nadenken of ze wel bij het juiste loket zijn. Dit is ook goed zichtbaar in het soort meldingen, het eerste jaar gedaan bij het Huis voor Klokkenluiders. Uit hun jaarverslag 2016 blijkt dat het gros van de zaken die daar gemeld zijn, niet passen in de definitie 'maatschappelijke misstanden' waar het Huis voor bedoeld is, maar veelal zien op klachten over arbeidsconflicten, e.d.¹¹

Dus wat mij betreft staat de 'vertrouwenspersoon 2.0' gewoon opgesteld voor beide terreinen en zijn er goede afspraken met de opdrachtgever over hoe de vertrouwenspersoon zich op dient te stellen bij PSA dan wel integriteitskwesaties, en zijn deze afspraken verwerkt in een heldere communicatie richting de organisatie om onaangename verrassingen voor zowel medewerker als organisatie te voorkomen.¹²

Kennis en skills

Niet alleen wat betreft belanghebbenden zijn PSA en integriteit twee zeer verschillende onderwerpen. Ook wat betreft inhoud, betrokkenen en procedures/processen lopen ze zeer uiteen.

Om dus de 3 basisverantwoordelijkheden – opvang, informatie en advies – van de vertrouwenspersoon naar behoren uit te kunnen voeren, vraagt dat aanvullende kennis en skills op het gebied van ethiek en integriteit, morele oordeelsvorming, gedrag en cultuur, het omgaan met dilemma's en de ins en outs van de procedures en de daarbij betrokken spelers.

Kennis van de gangbare procedures zal overigens niet alleen de vertrouwenspersoon ten goede komen. Inmiddels kent menig organisatie een scala aan klacht, meldings- en beroepsprocedures voor allerlei soorten kwesaties, formeel dan wel informeel, en medewerkers zien soms door de bomen het bos niet meer. De gidsfunctie van de vertrouwenspersoon kan in dezen een hele waardevolle voor de organisatie zijn, als de vertrouwenspersoon de betrokkene bij kan staan in het onderzoeken van de opties die er open staan voor de voorliggende kwestie, en het maken van een afweging welke route het meest voldoet aan de behoefte van de betrokkene, ook met het oog op de verschillen in deze routes.

Houding

Dit aspect is misschien wel het belangrijkste van de aandachtpunten. De gedragscode van de LVV verwoordt het als volgt:

'De essentie van de beroepshouding is dat de vertrouwenspersoon integer en betrouwbaar is, zijn vak naar beste kunnen uitoefent.

*Persoonlijke kwaliteiten zijn daarbij essentieel; van de vertrouwenspersoon mag verwacht worden dat hij evenwichtig, flexibel en doortastend is alsmede over empathisch vermogen beschikt. Tevens dat hij materiedeskundig is, vaardig in gespreksvoering, en kennis heeft van de sociale kaart en hulpverleningsinstanties.'*¹³

Deze aspecten nemen in belang toe gezien de aanzienlijke uitbreiding van diens portfolio. Senioriteit, het hebben van overzicht en het vermogen tot reflectie over, en afweging van, de belangen die in het geding zijn, lijken me daarin van aanvullende waarde, mede ook met het oog op een gewenste rol als *sparring partner* van de leidinggevendenden in de organisatie.

Regelmatige intervisies onder begeleiding van een professional zouden een welkome aanvulling vormen voor de ontwikkeling van zowel dit aandachtpunt als het vorige aandachtpunt gericht op vergroting van kennis en skills.

Aantallen en diversiteit

Om de laagdrempeligheid te stimuleren is het van belang om de vertrouwenspersoon bekendheid en daarmee een gezicht te geven. De Amerikanen hebben hiervoor een mooie uitdrukking. Zij hebben het in het kader van laagdrempeligheid over het belang van *'a warm body down the hall'*.

Dus ik zou willen pleiten voor een behoorlijk aantal vertrouwenspersonen, goed verdeeld over de locaties, zodat er altijd wel een vertrouwenspersoon in de buurt is als iemand daar behoefte aan heeft. Betekent dit dat vertrouwenspersonen het beste interne mensen kunnen zijn? Hun kennis van de organisatie en organisatiecultuur zijn zeker een pre. En gezien hun dubbele pet zien ze veel van wat er gaande is in de organisatie in verschillende functies. Maar ook voor externe vertrouwenspersonen valt wat te zeggen. Vanwege een (gepercipieerde) hogere mate van onafhankelijkheid en objectiviteit. Zeker als de

¹¹ Ref ook berichtgeving van de NOS: 'Van de 530 mensen die zich sinds de start, vorig jaar juli, hebben gemeld bij het Huis voor klokkenluiders waren er zeventig "echte" klokkenluiders. De overige meldingen gingen over arbeidsconflicten of andere meningsverschillen op het werk.'

¹² De LVV rept hier over het te maken onderscheid 'vertellen = melden vs. vertellen = sparren', waar in de eerste situatie een vertrouwenspersoon de melding door mag zetten naar de organisatie, en in de laatste situatie, de vertrouwenspersoon dat niet doet en enkel als klankbord en gids zal optreden voor de melder. Zie ook <https://www.lvv.nl/nieuws/wat-betekent-de-wet-huis-voor-de-klokkenluiders-voor-de-vertrouwenspersoon/5539>.

¹³ Gedragscode LVV te vinden op <https://www.lvv.nl/download/?id=8842>.

mensen weinig vertrouwen hebben in het interne klimaat zou dit een goede aanvulling kunnen zijn. Ook met het oog op intervisies kan een outside-in perspectief helpen om tot een verdieping van inzicht te komen. Een goede mix is waarschijnlijk de meest optimale vorm. Ook in achtergrond. Diversiteit in de vertrouwenspersoonpopulatie is belangrijk om in het oog te houden, afgestemd op de diversiteit van de populatie. Het praat altijd gemakkelijker tegen iemand die zich gemakkelijker kan verplaatsen in jouw situatie, vanwege een gedeelde achtergrond.

Samenwerking met de compliancefunctie

Heldere afspraken, regelmatig overleg en uitwisseling van informatie tussen de compliancefunctie en de vertrouwenspersonen zullen bijdragen aan een succesvolle samenwerking. Te denken valt daarbij bijvoorbeeld aan:

- kennisuitwisseling in het kader van de eerdergenoemde verkrijging van de benodigde kennis en skills;
 - intervisies waarin beide functies vertegenwoordigd zijn;
 - rapportages van de vertrouwenspersonen gedeeld met de compliancefunctie; en
 - de benodigde afstemming van informatie in het kader van de casuïstiek die zich aandient.
- Natuurlijk voor zover dit mogelijk is binnen de afspraken die op het gebied van vertrouwelijkheid gemaakt zijn.

Daarnaast kan de vertrouwenspersoon een belangrijke ambassadeursrol in de organisatie vervullen. Een van de kerntaken van de vertrouwenspersoon ziet namelijk op het voorlichten, informeren en inspireren van de organisatie:

- *Geeft uitleg over integriteit op het werk en de rol van de vertrouwenspersoon aan de medewerkers. De vertrouwenspersoon maakt zich actief bekend binnen de organisatie.*
- *Geeft uitleg over de vigerende wet- en regelgeving.*
- *Geeft voorlichting over preventie van niet-integer handelen en bevorderen van goed gedrag in het bedrijf/de organisatie voor medewerkers, management én bestuur.*
- *Draagt bij aan bewustwordingssessies die vanuit het management worden ingezet om de medewerkers bewust te maken van integriteit op de werkvloer.¹⁴*

Zowel de vertrouwenspersoon als de compliancefunctie zijn erbij gebaat als deze verantwoordelijkheid in nauwe samenwerking wordt ingevuld.

Conclusie

Met een goede invulling van deze aspecten – vertrouwenspersonen met de juiste kennis en skills op het gebied van integriteit, en met afdoende senioriteit en reflectievermogen, en een organisatie met een afdoende, diverse vertrouwenspersoonpopulatie die opereert in nauwe samenwerking met de compliancefunctie –, zou het zo maar kunnen zijn dat de vertrouwenspersoon die brugfunctie tussen de hang naar controle, en de noodzaak van behoud van vertrouwen succesvol kan vervullen en daarin een belangrijke partner van de compliancefunctie kan

blijken te zijn. Als aanspreekpunt voor zowel leidinggevenden als medewerkers voor de alledaagse integriteitskwesties, en met een belangrijke signaal- en adviesfunctie naar de organisatie, en meer specifiek de compliancefunctie, over de effectiviteit van de organisatie – en mogelijke verbeterpunten – als het gaat over integere bedrijfsvoering. ■

¹⁴ LVV functieprofiel vertrouwenspersoon integriteit te vinden op: <https://www.lvvv.nl/bibliotheek>.