

# INFORMATIEBEHOEFTE ROND VERTROUWENSPERSONEN

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Juni 2019



# COLOFON

**Uitgave**

I&O Research  
Piet Heinkade 55  
1019 GM Amsterdam  
020-3084800

**Rapportnummer**

2019/022

**Datum**

Juni 2019

**Opdrachtgever**

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

**Auteurs:**

Lisa Nannes  
Roy van der Hoeve

*Het overnemen uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.*

# INLEIDING

1

# Inleiding

## Aanleiding en doel van het onderzoek

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wil de communicatie rond de rol en positie van vertrouwenspersonen verbeteren. Uit eerder onderzoek blijkt dat de bekendheid en bereikbaarheid van vertrouwenspersonen belangrijke voorwaarden zijn voor de effectieve uitvoering van hun taken. Echter, de rol en positie van vertrouwenspersonen is niet eenduidig, waardoor de ervaren professionaliteit en kwaliteit van vertrouwenspersonen sterk uiteenloopt. Met behulp van voorlichting wil het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid nu meer aandacht vragen voor de functie van vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen en deze versterken. Door te informeren over de meerwaarde van vertrouwenspersonen en de vereisten om deze rol effectief te kunnen vervullen, hoopt het ministerie meer bewustwording te creëren voor het belang van een veilige en gezonde werkomgeving en de rol van vertrouwenspersonen daarin om psychosociale arbeidsbelasting (PSA) te voorkomen.

Om de voorlichting gericht aan te pakken, wil het ministerie graag weten welke informatiebehoefte er is bij werknemers, werkgevers en vertrouwenspersonen en waar zij zich in de voorlichting op moeten richten. I&O Research heeft dit in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid middels focusgroepen in kaart gebracht.

## Onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag binnen het huidige onderzoek is:

*"Wat is de informatiebehoefte van werknemers, werkgevers en vertrouwenspersonen rond de rol van vertrouwenspersonen?"*

In de focusgroepen is dieper ingegaan op de volgende onderwerpen:

- eigen ervaringen met ongewenste omgangsvormen
- associaties met vertrouwenspersonen
- de rol en verwachtingen van vertrouwenspersonen
- informatiebehoefte rondom vertrouwenspersonen
- invulling voorlichting vertrouwenspersonen

## Uitvoering van het onderzoek

Er zijn drie focusgroepen van circa twee uur gehouden met in totaal 20 deelnemers. De eerste focusgroep was met werknemers, de tweede met vertrouwenspersonen en de derde met werkgevers.

Vooraf is er een gespreksleidraad opgesteld in overleg met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

### *Werving deelnemers*

Deelnemers zijn op verschillende manieren geworven. Zowel werknemers als werkgevers zijn uitgenodigd via het I&O-panel. Daarnaast is voor een deel van de groep werknemers een selectiebureau ingeschakeld. De vertrouwenspersonen en een deel van de werkgevers zijn geworven via het netwerk van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

### *Achtergrond deelnemers*

De situatie en de achtergrond van de deelnemers aan de focusgroepen is divers. Zowel de werkgevers en werknemers als de vertrouwenspersonen zijn werkzaam in verschillende sectoren en bedrijfsgroottes. Het aantal jaar ervaring van vertrouwenspersonen is wisselend en de rol van de vertrouwenspersonen is op diverse manieren ingevuld (intern of extern, fulltime functie of combinatie met een andere functie).

### *Kwalitatief onderzoek en het gebruik van citaten*

Kwalitatief onderzoek is kleinschalig en verdiepend, het geeft niet per se een representatief beeld van de populatie, maar wel kunnen we hiermee de beweegredenen achter het antwoord achterhalen. In de rapportage wordt veelvuldig gebruik gemaakt van citaten, zoals passend bij de gekozen vorm van (kwalitatief) onderzoek. Citaten geven niet alleen de opinie en beleving van de respondent weer, maar ook de sfeer, stemming en eigenheid van de geïnterviewde klinken erin door. Dit verhoogt de informatiewaarde van de opgetekende ervaringen, maar houdt ook het risico in dat zij niet per se de objectieve werkelijkheid weergeven (zo deze al bestaat). De citaten moeten daarom gelezen worden voor wat ze zijn: de persoonlijke en ongefilterde ervaring, visie en beleving van de geïnterviewden: niets meer en niets minder dan dat.

# BELANGRIJKSTE RESULTATEN

2

# Belangrijkste resultaten

## **Werknemers grotendeels onbekend met rol van vertrouwenspersoon**

Er heerst veel onduidelijkheid bij werknemers over de rol, de functie en het takenpakket van een vertrouwenspersoon. Niet altijd heeft men een goed beeld van wat de functie inhoudt, wanneer men kan aankloppen bij een vertrouwenspersoon of welke rol deze persoon vervult in het geval van een melding. Dit is ook te zien in de associaties die de werknemers hebben bij een vertrouwenspersoon; zij noemen 'onafhankelijk' hier het meest terwijl de vertrouwenspersoon juist aan de kant van de melder staat en dus in die zin 'partijdig' is. Maar ook komt bijvoorbeeld 'leider in gesprek' en 'uitweg' voorbij. Sommigen verwachten dat een vertrouwenspersoon probleemoplossend werkt, anderen noemen het bemiddelen in een gesprek. Hoewel sommige vertrouwenspersonen zich hierover verbazen, is er ook sprake van herkenning. Zij weten dat dit speelt, erkennen de misvattingen over hun functie en de onduidelijkheid die rond hun functie hangt.

## **Werkgevers zijn beter op de hoogte**

De meeste werkgevers of leidinggevenden waarmee is gesproken, hebben binnen hun organisatie een of meerdere interne vertrouwenspersonen in dienst of externe vertrouwenspersonen ingehuurd. Zij hebben doorgaans een goede invulling gegeven aan een veilige werkomgeving waarin men elkaar durft aan te spreken en ook aan de rol en positie van een vertrouwenspersoon. Hierdoor zijn zij goed op de hoogte van de rol van de vertrouwenspersoon. Om het belang ook kenbaar te maken bij andere werkgevers zien zij een rol weggelegd voor brancheverenigingen.

## **Werknemers stappen niet snel naar een vertrouwenspersoon**

Werknemers proberen (mogelijke) problemen voornamelijk op te lossen in de informele sfeer: het gesprek aangaan met diegene, al dan niet met de leidinggevende erbij. Pas bij een dreigende escalatie zou men zich richten tot een vertrouwenspersoon. Of dit een interne of externe vertrouwenspersoon moet zijn is situatie-, persoons- maar ook organisatieafhankelijk geeft men aan. Bij de invulling van de rol noemt men voornamelijk de curatieve taken (als er al sprake is van een probleemsituatie) van een vertrouwenspersoon. De meeste werknemers benoemen niet de preventieve taken (het voorkomen dat een probleemsituatie ontstaat). Men zou pas op zoek gaan naar een

vertrouwenspersoon als het nodig is en weten doorgaans niet direct hoe zij deze persoon binnen hun organisatie kunnen bereiken.

## **Het aanstellen van een vertrouwenspersoon is niet voldoende**

De werkgevers die positief zijn over de invulling van de aangestelde vertrouwenspersoon geven aan dat de aanstelling alleen niet voldoende is. Er dient een cultuuromslag plaats te vinden waarin men ongewenst gedrag tegengaat door dit bespreekbaar te maken met elkaar. Er moet voldoende aandacht zijn voor ongewenste omgangsvormen: een werkgever moet duidelijke kaders stellen van wat wel en niet kan. Hoe men kan signaleren dat er sprake is van ongewenste omgangsvormen is hier een belangrijk onderdeel van. Wel blijken er grote verschillen te zijn in de werkwijze en positionering van vertrouwenspersonen bij de gesproken werkgevers. Sommigen treden op de voorgrond, maken zich kenbaar met behulp van presentaties en gesprekken met medewerkers, terwijl anderen enkele uren hiervoor worden vrijgemaakt en 'alleen' beschikbaar zijn in het geval van meldingen.

## **De positie van vertrouwenspersoon is grootste belemmering**

De vertrouwenspersonen zelf geven aan dat het creëren van een veilige werkomgeving primair een taak is voor de werkgever en dat de aanstelling van een vertrouwenspersoon een belangrijk onderdeel hiervan is. Wel dient er sprake te zijn van voldoende draagvlak en commitment vanuit zowel de werkgever als de werknemer om de vertrouwenspersoon duidelijk te positioneren. Hier ontbreekt het vaak aan is de ervaring van de vertrouwenspersonen, waardoor er onduidelijkheid heerst over de werkwijze, maar ook over de verwachtingen. Een andere belemmering is het gevoel van onveiligheid: gevoelens van onvrede durft men niet altijd te delen bij een vertrouwenspersoon, men kan bang zijn voor mogelijk consequenties. Ook herkennen vertrouwenspersonen de grote verschillen in uitvoering van de taken: preventie en signalering zijn onderdelen waar men niet altijd aan toekomt en die sommigen ook lastig vinden om toe te passen.

# Belangrijkste resultaten

## **Informatievoorziening begint bij de werkgever**

De verschillen in aanpak en werkwijze van vertrouwenspersonen uiten zich ook in de informatievoorziening: sommige werknemers weten wie de vertrouwenspersoon is binnen hun organisatie en hoe ze deze kunnen bereiken. Ze weten dit dankzij een presentatie of via het interne communicatiemateriaal. Vertrouwenspersonen zorgen dat zij zich kenbaar maken met posters en foto's, maar geven aan dat het belangrijk is dat de informatie blijft hangen. Dit kan alleen middels veel herhaling en het liefst door middel van face-to-face overdracht zoals een presentatie of workshop. Het advies is om op een interactieve manier met elkaar in gesprek te gaan over de rol van de vertrouwenspersoon. Wel dient de afstemming in een vroeg stadium te starten en samen met de werkgever plaats te vinden: het is een gedeelde verantwoordelijkheid. De werkgever moet informatie over dit onderwerp proactief aanbieden, bijvoorbeeld in een pakket voor nieuwe medewerkers of tijdens informatiebijeenkomsten.

## **Ook vertrouwenspersonen zelf hebben behoefte aan informatie**

Dat het werk van vertrouwenspersonen complex en niet altijd eenduidig is, laat zich ook zien in de behoefte aan ruggespraak en intervisie. Men wil graag ondersteuning of advies van collega-vertrouwenspersonen bij een lastige casus. Helemaal op het gebied van preventie en signalering kan er nog veel gewonnen worden bij meer uitwisseling met collega-vertrouwenspersonen.

## **Vertrouwenspersoon: laat je zien!**

De meest geschikte manier om werknemers te informeren met de taken, de rol, maar ook de werkwijze van een vertrouwenspersoon is via een presentatie of videoboodschap. Het persoonlijk maken aan de hand van voorbeelden, 'storytelling' en testimonials van slachtoffers, biedt een goede basis voor de voorlichting. Ook de werkgevers en vertrouwenspersonen zelf zijn van mening dat de informatie op deze manier het beste aankomt en - nog belangrijker - blijft hangen bij de werknemers. Daarnaast dienen de vaste vindplaatsen zoals het intranet, de personeelswijzer en posters als primaire informatiebronnen altijd toegankelijk te zijn met deze informatie.

Ook het benaderen van werkgevers begint met een concrete campagne: laat de noodzaak en het nut zien van het aanstellen van een vertrouwenspersoon. Het moet aanspreken en relevant zijn voor werkgevers om de randvoorwaarden te creëren waarbinnen een veilige werkomgeving gerealiseerd kan worden. De vertrouwenspersoon is daar onlosmakelijk mee verbonden. Men ziet hierbij een rol voor brancheverenigingen.

# DE RESULTATEN

3



# 3.1 Ervaringen met ongewenste omgangsvormen op de werkvloer

Ongewenste omgangsvormen komen voor; het inschakelen van een vertrouwenspersoon is een laatste redmiddel.

## Voorkeur voor informeel oplossen van incidenten

Zowel werknemers als werkgevers hebben diverse ervaringen met ongewenste omgangsvormen op de werkvloer. Sommigen hebben daar nog nooit mee te maken gehad, maar hebben wel een beeld wat hiermee wordt bedoeld.

Anderen noemen verschillende situaties, zoals agressiviteit van patiënten in de gezondheidszorg, onenigheid met een collega of een conflict met een leidinggevende. Bij conflicten probeert men er altijd onderling, met of zonder leidinggevende erbij, uit te komen. Het liefst in de informele sfeer, het gesprek aangaan en de oplossing zoeken met de betreffende collega. Sommigen laten het even bezinken en gaan dan het gesprek aan. Pas als de situatie escaleert, zou men naar een vertrouwenspersoon stappen. *"Als het echt erg wordt ga ik pas naar een vertrouwenspersoon"*, zegt iemand. Dit hebben de gesproken werknemers zelf nooit meegemaakt. Wel hebben zij dit wel eens gezien bij collega's of weten ze dat er dingen spelen waarvoor een vertrouwenspersoon is ingeschakeld.

### Werknemers

- *"Altijd even laten bezinken, apart nemen en dan ligt het weer aan de persoon of het met een gesprekje af kan."*
- *"We hebben ook een vertrouwenspersoon, dat helpt nog wel eens. Maar negen van de tien keer komt het niet zo ver."*
- *"Als het echt erg wordt, zou ik naar een vertrouwenspersoon gaan. Eerst met de persoon zelf eruit proberen te komen."*
- *"Mocht het echt erger zijn dan zou ik het met een vertrouwenspersoon oplossen. Die heeft directe lijntjes. Maar zo ver is het nog nooit gekomen."*

## Werkgevers hebben in de meeste gevallen een vertrouwenspersoon

Ook werkgevers hebben ervaring met ongewenste omgangsvormen op de werkvloer. Een van hen noemt dat er sprake is van pestgedrag. In eerste instantie wordt dit bespreekbaar gemaakt en krijgt men voorlichting hierover. De meldingen nemen toe zodra iets bespreekbaar wordt. Andere werkgevers weten niet precies wat er speelt. *"Dat hoor ik ook niet te weten"*, zegt een van hen. Een werkgever heeft te maken met een machocultuur op de werkplaats. *"Er is geen open cultuur waar je veel met elkaar praat"*, zegt hij. Problemen binnen de organisatie zijn daardoor moeilijk te traceren. *"De vertrouwenspersoon helpt daarbij. Veel bedrijven zijn nog niet zo ver"*. De meeste werkgevers waarmee is gesproken, hebben een vertrouwenspersoon binnen de organisatie. Een werkgever waarmee is gesproken, heeft dit (nog) niet, maar geeft aan dat dit op dit moment nog niet noodzakelijk is gezien de fase waarin de organisatie verkeert.

### Werkgevers

- *"Onderling binnen de overheid is er sprake van pestgedrag. Als dit onderzocht wordt, is het meer aanwezig dan in eerste instantie lijkt. We gaan in gesprek met mensen en geven voorlichting. Als dingen bespreekbaar worden, nemen de meldingen ook toe."*
- *"In de betonindustrie heerst een machocultuur. Grote, sterke kerels, laag opgeleid, keiharde werkers en veel arbeidsmigranten de laatste tijd. Er is geen open cultuur waar je veel met elkaar praat. Het is moeilijk om te traceren waar het zit binnen de organisatie. Veel beleid, een vertrouwenspersoon en het opleiden van teamleiders over hoe je een gesprek doet en situaties kan herkennen. Een vertrouwenspersoon helpt daarbij."*

# 3.1 Ervaringen met ongewenste omgangsvormen op de werkvloer

Veel herkenbare situaties onder vertrouwenspersonen; positie is grootste belemmering.

## Ondersteuning bij gevoelens van verschil, onenigheid en intimidatie

Hoewel het aantal meldingen, maar ook de diversiteit aan meldingen verschillend is tussen de vertrouwenspersonen komen de ervaringen van de in het onderzoek gesproken vertrouwenspersonen grotendeels overeen. Het gaat vaak over gevoelens van onenigheid, verschillende opvattingen en intimidatie. Iets vaker tussen een leidinggevende en een werknemer, maar ook tussen collega's onderling is het aan de orde. Ook pesten komt voor, maar in mindere mate. Overlappend met wat de werknemers aangeven is dat er veel wordt opgelost in de informele sfeer. In 90 procent van de gevallen escaleert het dan ook niet. Het start dan met emotionele opvang: het aanhoren van de melding, het luisteren naar iemand zijn of haar verhaal. Vanuit hier volgen soms meerdere gesprekken, samen overleggen over de vervolgstappen en dingen op papier zetten.

### Vertrouwenspersonen

*"Het varieert van kleine gesprekjes, ze zijn onzeker en willen gehoord worden. Vaak is luisteren al voldoende, soms spelen er ook grotere issues en dan word je meegevraagd op gesprek. De aanwezigheid en voorbereiding is dan al genoeg. Soms moet je alleen helpen met het onder woorden brengen van bepaalde emoties."*

## Randvoorwaarden en belemmeringen

Vertrouwenspersonen noemen verschillende randvoorwaarden om hun taak goed uit te kunnen voeren en welke belemmeringen zij ervaren. De belangrijkste randvoorwaarden die vertrouwenspersonen noemen zijn draagvlak en commitment: binnen een hele organisatie moet men willen werken aan een veilige werkomgeving waarin vervelende situaties bespreekbaar worden gemaakt en een vertrouwenspersoon een belangrijke plaats hierin neemt. De grootste belemmering die zij noemen is de positionering; er kunnen bepaalde belangen schuren met hun reguliere functie waardoor de werknemers zich niet veilig voelen. Werknemers durven dan niet op een vertrouwenspersoon af te stappen.

## Verwachtingen komen niet altijd overeen

De verwachtingen over de rol van de vertrouwenspersoon en de (mogelijke) vervolgstappen zijn belangrijk. Sommige melders verwachten dat een vertrouwenspersoon meer doet dan hen aanhoren en (eventueel) doorverwijzen. De vertrouwenspersonen geven aan dat de leidinggevende een belangrijke rol heeft om een veilige werkomgeving te creëren: *"Ik hoef niks te doen als een leidinggevende het goed doet, zij moeten veiligheid creëren"*. Maar ook zien sommigen een belangrijke taak weggelegd voor henzelf als het gaat om signalering en preventie op de werkvloer. Een andere vertrouwenspersoon gaat zelfs nog iets verder, zij geeft aan dat als er weinig meldingen zijn er zaken kunnen gaan sluimeren. Mogelijk wordt er weggekeken of niet adequaat opgetreden bij ongewenst gedrag. Een ander hierover: *"Als er weinig meldingen zijn dan betekent het dat je niet goed zichtbaar bent. De positionering is dan niet juist en er dient meer tijd gestopt te worden in preventie."*

### Vertrouwenspersonen

- "Het signaleren en adviseren van het management is heel belangrijk. Ik zie het als mijn taak om met beleidsmakers in gesprek te gaan bij bijv. een reorganisatie. Dan is er altijd sprake van onveiligheid."*
- "Als je weinig meldingen hebt dan heb je wat te doen als vertrouwenspersoon. Ik denk dat het dan sluimert, maar niet wordt gemeld. Belangrijk hierin is de rol van vertrouwenspersonen: voor potentiële melders heel goed beschrijven en informeren wat je doet."*

## 3.2 Associaties met vertrouwenspersonen

Werknemers hebben soms andere (foutieve) associaties met vertrouwenspersonen dan vertrouwenspersonen hadden verwacht. De rol, werkwijze en invulling is niet altijd even duidelijk.

### Werknemers denken verschillend over vertrouwenspersoon

Aan werknemers in het gesprek is gevraagd de eerste woorden of zinnen te beschrijven als men aan een vertrouwenspersoon denkt. De meest genoemde associatie is 'onafhankelijk'. De mening of de vertrouwenspersoon intern bij een organisatie moet zijn of juist extern verschilt tussen de deelnemers. Zo zou een externe vertrouwenspersoon de onafhankelijkheid bevorderen. Echter, een interne vertrouwenspersoon is goedkoper en heeft kennis van de organisatie. Daar is niet iedereen het mee eens. Neutraal noemt iemand ook, 'omdat die persoon onbevooroordeeld is'. 'Doorverwijzer' noemen ook een aantal werknemers. De vertrouwenspersoon kan werknemers doorverwijzen naar andere routes. Ander genoemde associaties zijn onder andere een luisterend oor, kennis van zaken, vertrouwelijk, twee verschillende mensen of de leider in het gesprek.



### Vertrouwenspersoon is bekend met misvattingen

Aan vertrouwenspersonen is gevraagd welke associaties zij denken dat werknemers hebben bij 'vertrouwenspersoon'. De vertrouwenspersonen verwachten deels dat men bekend is met de taken en dat zij staan voor vertrouwelijkheid en het bieden van een luisterend oor en steun. Toch zijn sommigen sceptisch en noemen de misvattingen: dat ze er zijn als eerste meldpunt bij klachten, het bieden van mediation. Ook onduidelijkheid, een drempel en zelfs wantrouwen wordt genoemd. Een vertrouwenspersoon heeft als belangrijke taak om duidelijkheid te verschaffen, toegankelijk te zijn en (eventuele) drempels weg te nemen. Bij het zien van de associaties van de werknemers komen de verwachtingen overeen, maar anderen zijn verbaasd: "Wij zijn helemaal niet onafhankelijk, we staan aan hun kant". Een andere vertrouwenspersoon: "Als ik dit lees dan blijkt dat het niet duidelijk is wat wij doen".

#### Vertrouwenspersonen

- "Ik denk: daar kunnen we alles aan kwijt of hebben we die?"
- "Herkenbaar, maar had wel meer misvattingen verwacht."

### Werkgevers hebben een ander beeld van een vertrouwenspersoon

Werkgevers hebben deels overlappende, maar ook andere associaties met vertrouwenspersonen dan werknemers. Hoewel men het belangrijk vindt dat er een vertrouwenspersoon aanwezig is, mist men soms de effectiviteit (of de ervaren slagkracht van een vertrouwenspersoon). Zij noemen bijvoorbeeld dat de oplossing uitblijft als er een melding wordt gedaan. Als het gaat om de rol van een vertrouwenspersoon noemen werkgevers onder andere oordeelloos, luisterend oor, wegwijzer, onafhankelijk en vertrouwelijk.

#### Werkgevers

- "Gebrek aan slagkracht, het ligt niet aan de vertrouwenspersoon, maar ze mogen niks."
- "Instellen van vertrouwenspersoon is belangrijk, niet iedereen is krachtig om iets uit te spreken."
- "Mijn ervaring is dat als men negatief is over de vertrouwenspersoon dan is hij/zij niet goed gepositioneerd."
- "Vertrouwelijkheid is heel belangrijk voor functioneren van vertrouwenspersoon, mensen moeten iets kunnen vertellen."

#### Werknemers

- "Onafhankelijk, doorverwijzen naar andere routes."
- "Neutraal, omdat die persoon onbevooroordeeld is."
- "Als er echt iets strafrechtelijk is dan moet een vertrouwenspersoon dit aangeven. Doorverwijzen is net zo een belangrijke rol."
- "Onafhankelijk, maar deel van je organisatie."
- "Moet niet iemand zijn die tegenover je zit."
- "Ik had juist extern, onafhankelijk. Maar dit kan ook iemand buiten je clubje zijn."
- "Extern kan bijna niet, is niet te betalen."
- "Luisterend oor, leider in het gesprek, waar je je hart kan luchten."
- "Twee personen, een man en een vrouw, van twee verschillende teams."

## 3.3 Bekendheid en verwachtingen

Hoewel werknemers de vertrouwenspersoon wel weten te vinden, zijn ze grotendeels onbekend met precieze invulling van de rol. De meningen over de gewenste invulling zijn verschillend.

### Veel onduidelijkheid over rol en positie

Bijna alle werknemers weten wie de vertrouwenspersoon binnen de organisatie is. Echter, niet iedereen weet deze direct te vinden. *"Na heel lang zoeken heb ik gevonden wie de externe vertrouwenspersoon is"*, zegt iemand. Een aantal zou eerst gegevens van de vertrouwenspersoon op moeten zoeken. Bij sommigen werknemers is de vertrouwenspersoon intern, bij anderen extern en ook hebben sommigen meerdere (in- en externe) vertrouwenspersonen. Bij de vraag wat de rol van een vertrouwenspersoon is, zijn de reacties wisselend. Een enkeling denkt dat het een vertrouwensarts is. Sommigen noemen dat de vertrouwenspersoon het probleem moet oplossen. Anderen zijn het daar niet mee eens en noemen dat de vertrouwenspersoon alleen bemiddelt. Ook het leiden van een gesprek, informatie verstrekken of doorverwijzen worden genoemd. De rol van directie of manager komt hier ook naar voren; zij zijn volgens sommigen belangrijk bij het oplossen van conflicten.

#### Werknemers

- *"Na heel lang zoeken gevonden wie de externe vertrouwenspersoon is. We weten zijn naam."*
- *"De vertrouwensarts is niet intern bij ons, maar buiten de deur. Waarschijnlijk omdat het zo klein is bij ons."*
- *"Je kan altijd nog naar de directeur stappen als je niet naar de vertrouwenspersoon wilt."*
- *"Onze lijnmanager is nog belangrijker voor conflicten."*

### Voorkeur voor in- of externe vertrouwenspersoon (of combinatie) is situatie- en organisatieafhankelijk

De meningen verschillen over de in- of externe invulling van een vertrouwenspersoon. Dit is, onder andere, afhankelijk van bedrijfsgrootte. *"Iedereen kent iedereen bij ons"*, zegt een werknemer die voor een externe vertrouwenspersoon is. Met een externe vertrouwenspersoon blijft de onafhankelijkheid beter bestaan. Anderen hebben een interne vertrouwenspersoon als voorkeur, omdat die betrokken is bij de bedrijfscultuur. Een externe vertrouwenspersoon benaderen kan ook een grotere stap zijn dan een interne vertrouwenspersoon. Wat betreft de gewenste rol van een vertrouwenspersoon worden verschillende aspecten genoemd. Zo wordt de adviserende en aanbevelende rol genoemd, een ander noemt de preventieve rol van een vertrouwenspersoon. Ook doorverwijzer wordt als rol genoemd.

#### Werknemers

- *"Iedereen kent iedereen bij ons."*
- *"Iedereen houdt alles op afstand, maar ondertussen weet iedereen elkaars ding omdat we zo klein zijn."*
- *"Hij kent wel de cultuur, maar is niet verbonden aan de organisatie zelf. Bang dat je mee gaat doen in het conflict als het intern is."*
- *"Binnen de eigen organisatie zoeken; aanvullen van de cultuur."*
- *"Als je extern bent, straal je niet intern uit. Extern is nooit goed voor onderliggende spanningen."*
- *"Adviserende, aanbevelende rol als het niet goed met je gaat."*
- *"De vertrouwenspersoon zou met groepen moeten vergaderen. Zorgen dat het goed blijft. Ook meer aan de voorkant voorkomen. Vaak begint iets heel klein. Dan moet het al voorkomen worden. Vaak wordt in bedrijven gewacht tot het escaleert."*
- *"Iemand die het gesprek aangaat en doorverwijst."*

## 3.3 Bekendheid en verwachtingen

De meeste werkgevers zien het belang van een vertrouwenspersoon binnen de organisatie en hebben deze goed ingeregeld. Het aanstellen alleen is niet voldoende volgens hen; er is een cultuuromslag nodig.

### **Werkgevers hebben de rol van een vertrouwenspersoon goed ingevuld**

De werkgevers met een vertrouwenspersoon noemen het hebben van een vertrouwenspersoon als essentieel voor de bedrijfscultuur. Iemand die de werknemer in vertrouwen kan nemen en een luisterend oor biedt. Zij bieden zowel een interne als een externe vertrouwenspersoon aan, hierdoor kan men kiezen. Toch kiest men vrijwel nooit voor de externe vertrouwenspersoon is de ervaring: *"Het is vooral belangrijk dat de mogelijkheid er is om te kiezen, maar men kiest er toch meestal voor om het intern op te lossen"*. Wel wijzen zij erop dat de drempel van een interne vertrouwenspersoon soms (te) laag is: zij worden voor veel verschillende zaken benaderd. De invulling is divers, het zijn doorgaans medewerkers die een aantal uren per week hiervoor worden vrijgemaakt. Wel geeft men aan dat dit niet bij iedere functie past en is het belangrijk dat het een functie betreft die niet dicht bij bepaalde processen of belangen zit, maar een meer 'losstaande' functie.

#### **Werkgevers**

- *"Ik had eerst niet gedacht een vertrouwenspersoon nodig te hebben, nu ben ik overtuigd en verbaasd over het aantal meldingen. Het heeft toch zeker zijn nut. Ik ben verbaasd dat niet alle bedrijven het hebben. Hoe kun je nog zonder? Ik kan niet meer zonder."*
- *"De rol wordt vervuld door iemand die teamleider was en nu schadeafhandeling doet. Deze persoon vervult ongeveer 3 uur in de week de rol van vertrouwenspersoon."*
- *"Vertrouwelijkheid is heel belangrijk voor het functioneren van vertrouwenspersoon, mensen moeten iets kunnen vertellen."*
- *"Een vertrouwenspersoon die gekoppeld is aan een HR-manager is geen goede vertrouwenspersoon."*

### **Er is wel een cultuuromslag nodig**

Het begint bij een juiste cultuur op de werkvloer geven werkgevers aan: het beleid moet zijn ingericht op het bespreekbaar maken van vervelende of ongewenste situaties. Wel vraagt dit soms om een omslag van de bedrijfscultuur, ook in het doen en laten van werknemers. Het is een persoonlijke materie, de een vindt iets een geintje, terwijl de ander er veel last van heeft. Ook de werksituatie heeft invloed. In de betonwereld heerst er geen cultuur van het in gesprek gaan met elkaar, de eerder genoemde machocultuur. Hierdoor weet je ook niet wat er speelt en is ongewenst gedrag moeilijk te traceren. Door actief de verbinding te zoeken, het beleid aan te passen en teamleiders op te leiden, kun je stappen maken, geeft deze werkgever aan. En juist hier kan een vertrouwenspersoon ondersteunen. Met name om deze signalen op te vangen. Een werkgever: *"Het gaat altijd van boven naar beneden"*. De top moet laten zien wat wel en niet kan in een organisatie, bereidheid tot handhaven vanuit de top is belangrijk voor preventie. Ga vooral trainen met de directie en leidinggevende. Herkennen en erkennen is de sleutel.

#### **Werkgevers**

- *"In gesprek gaan met mensen en voorlichting geven."*
- *"Als dingen bespreekbaar worden, nemen de meldingen ook toe."*
- *"We hebben ander beleid toegepast, een vertrouwenspersoon aangesteld en onze teamleiders opgeleid. Ze geleerd hoe je een gesprek aangaat en situaties herkent. De vertrouwenspersoon helpt daarbij."*

## 3.4 Informatiebehoefte

Meer informatievoorziening rondom de rol van vertrouwenspersonen is nodig. De zichtbaarheid moet op een persoonlijke manier worden vergroot. Hier ligt een rol voor vertrouwenspersonen en werkgevers.

### Vertrouwenspersonen hebben als taak zich te positioneren

Dat de bekendheid over de rol en werkwijze van vertrouwenspersonen niet altijd duidelijk is voor werknemers ligt in de lijn der verwachtingen. Ondanks dat het regelmatig wordt verteld of rondgestuurd zakt het weg. Eén vertrouwenspersoon meet jaarlijks de bekendheid binnen de organisatie en geeft aan dat ongeveer een kwart van de medewerkers niet op de hoogte is van de aanwezigheid van een vertrouwenspersoon: *"Men gaat pas zoeken als het nodig is, denk ik"*.

#### Werknemers

- *"Personeelszaken zou informatie moeten geven. Of via een nieuwsbrief."*
- *"De vertrouwenspersoon hield bij ons een presentatie. Het werd een stuk duidelijker wie of wat het was. Duidelijke manier om dit voor het voetlicht te brengen."*
- *"Nu nog nooit mee te maken gehad. Zou wel goed zijn om eens te communiceren."*

De uitkomsten laten zien dat er veel onduidelijkheid heerst over de rol van de vertrouwenspersoon en de bijbehorende taken. Hier begint het werk van een vertrouwenspersoon, door duidelijk neer te zetten waar de vertrouwenspersoon voor staat en waarvoor medewerkers bij hem/haar terecht kunnen. Mensen moeten zich veilig voelen, niet denken dat een vertrouwenspersoon tegen de directie of het management aanschurkt, maar er juist is voor de medewerker. De gesproken vertrouwenspersonen doen hun best om zich bekend te maken binnen hun organisatie of bij een nieuw bedrijf – in het geval van een externe vertrouwenspersoon – en hun taken duidelijk te maken. Zo hangen sommigen met foto op drukbezochte locaties zoals het koffieapparaat en bij de printer, bezetten zij vaste plekken op het intranet of stuurt men regelmatig een mailing. Ook houden sommigen jaarlijks een presentatie of doet men interactieve workshops met medewerkers over ongewenste omgangsvormen. Dit is belangrijk om te zorgen dat de informatie blijft hangen, net als het continue herhalen: *"Je moet jezelf zo vaak mogelijk laten zien"*.

### Rol van de werkgever

De informatieoverdracht ligt niet alleen bij de vertrouwenspersoon. Die kan wel de eerste aanzet geven, maar de afstemming begint al eerder en moet samen met de werkgever gebeuren. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid geeft men aan. Bij de aanstelling praat men hierover en worden er dingen afgesproken. Door dingen af te spreken en verwachtingen helder te krijgen, zorgt men voor een gedragen rol. Als een werkgever bij nieuwe medewerkers heeft aangegeven voor welke situaties de vertrouwenspersoon kan worden ingeschakeld, bijvoorbeeld aan de hand van een schema in een informatiepakket, dan is het heel duidelijk.

#### Vertrouwenspersonen

- *"Op het thema ongewenste omgangsvormen rust een taboe en het is anders voor iedereen. Je krijgt een veilig werkklimaat alleen in het DNA door het er over te hebben. Het is een grote uitdaging niet alleen voor de vertrouwenspersoon, maar ook vanuit de hele organisatie om uit te dragen dat het werkt. "*
- *"Je zendt alleen maar, terwijl je juist wilt dat mensen aan de slag gaan. We hebben een workshop ontwikkeld waar medewerkers in groepjes met behulp van bordjes verschillende omgangsvormen moesten beoordelen. Aan de hand van dilemma's werd het gegoten in een spelvorm die erg leuk werd opgepakt."*

### Werkgevers vinden vertrouwenspersoon van belang

De meeste werkgevers zien het nut van het hebben van een vertrouwenspersoon. *"Hoe kun je in deze tijd nog zonder?"* Veel van hen vinden dat elke organisatie een vertrouwenspersoon zou moeten hebben. Het nut van vertrouwenspersonen zou dus breder onder werkgevers moeten worden gecommuniceerd.

#### Werkgevers

- *"Hoe kun je in deze tijd nog zonder?"*
- *"Het zou heel bijzonder zijn als er gezegd wordt 'waarom hebben we die, er gebeurt hier nooit wat'."*
- *"In hoeverre kun je het in de genen van de directie krijgen? Mensen eronder komen wel, die hebben een anker nodig. Het commitment zit aan de top."*

## 3.4 Informatiebehoefte

Vertrouwenspersonen hebben behoefte aan ruggespraak, een hulplijn voor vertrouwenspersonen.

### **Informatievoorziening nodig**

Sommige vertrouwenspersoon hebben zelf wel eens behoefte aan extra kennis of informatie. Bijvoorbeeld bij een lastige casus, waarin men graag wil sparren met iemand anders of gewoon om advies te vragen. Nu richten de interne vertrouwenspersonen zich tot hun externe collega's: *"Het liep ook bij mij wel eens uit de hand, toen heb ik gewoon gebeld"*. Het zijn soms complexe en gevoelige situaties. Hoewel er voor sommigen voldoende mogelijkheden zijn tot intervisie en het lezen van vakliteratuur geldt dat niet voor iedereen en is er behoefte aan back-up, of een second opinion. Er heerst onduidelijkheid over de mogelijkheid hierover: *"Ik heb geleerd tijdens mijn cursus dat als je iemand belt die een erkend vertrouwenspersoon is je diegene altijd mag bellen. Is dat zo?"* Ook de preventieve taken die horen bij een vertrouwenspersoon ziet men als lastiger dan de curatieve, hier hebben sommigen ondersteuning bij nodig.

### **Vertrouwenspersonen**

- *"Met meldingen kunnen vertrouwenspersonen wel uit de voeten. Ik denk wel dat de advies- en signalerende functie andere vaardigheden vereist en ze dit lastiger vinden. Ik zou hier wel ondersteuning bij willen."*
- *"Een hulplijn voor vertrouwenspersonen zou ik fijn vinden."*
- *"Wat mij altijd heel erg helpt: artikelen lezen in vakliteratuur. Om mezelf bewust te maken en scherp te houden. Dat is erg waardevol."*

### 3.5 Invulling informatiebehoefte

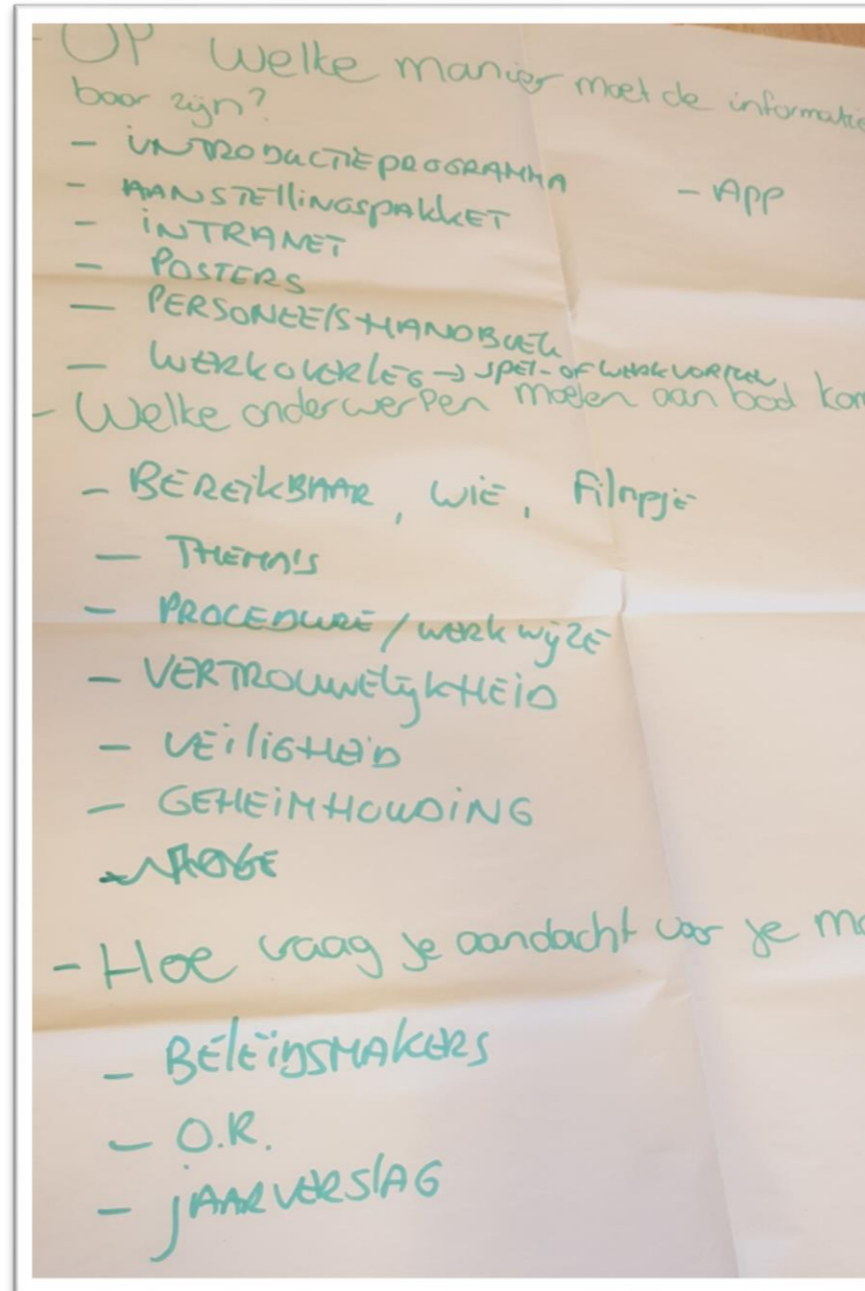
Zichtbaarheid onder werknemers kunnen vertrouwenspersonen en werkgevers intern vergroten door een fysieke en/of digitale presentatie over de vertrouwenspersoon en zijn of haar taken.

Dat er behoefte is aan informatie over de rol van vertrouwenspersonen blijkt. In een redactieopdracht hebben werknemers en een deel van de vertrouwenspersonen bedacht hoe werknemers moeten worden voorgelicht.

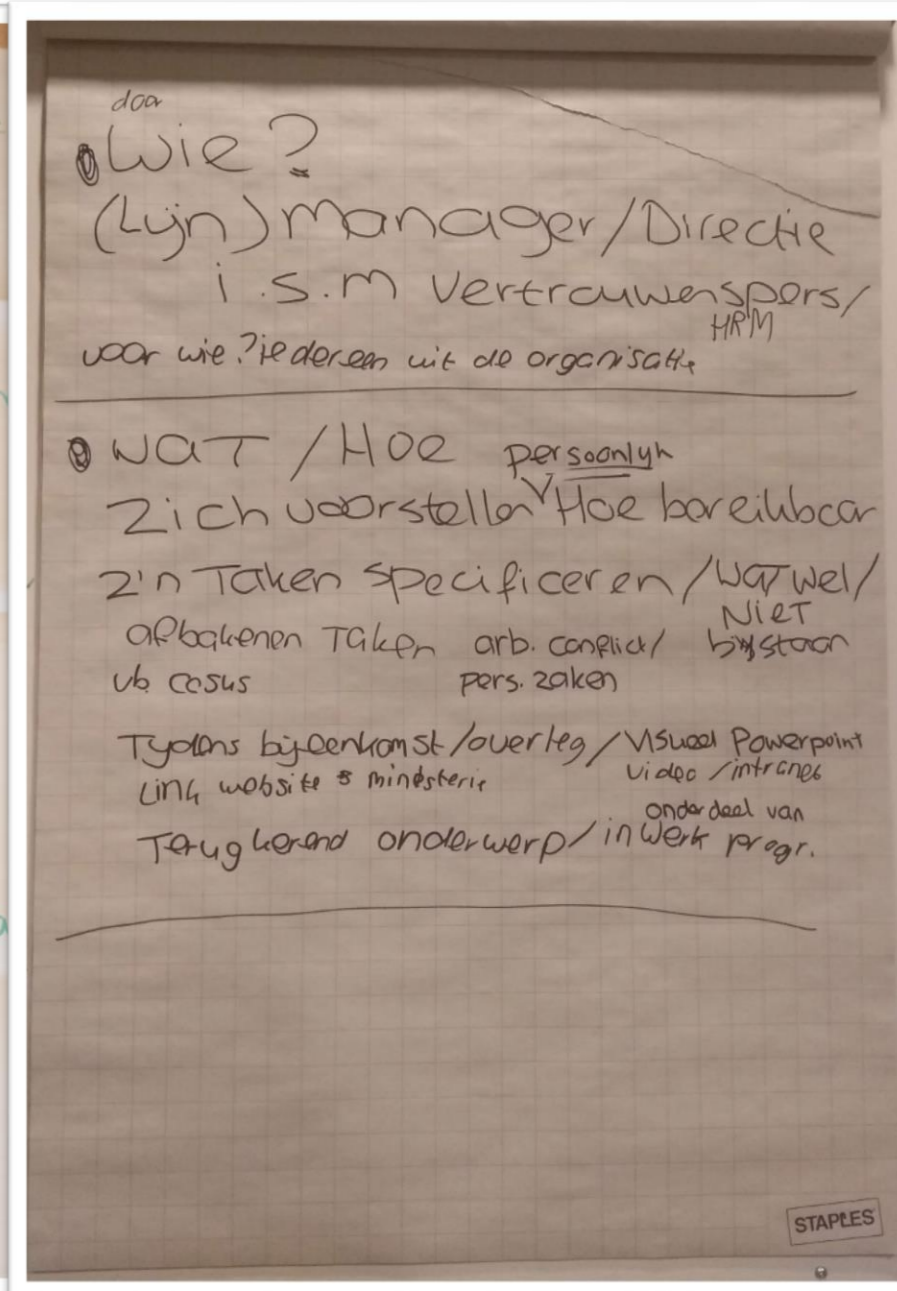
#### Informatie persoonlijk overbrengen

De bekendheid van en kennis over een vertrouwenspersoon onder werknemers moet volgens zowel werknemers als vertrouwenspersonen binnen de organisatie vergroot worden. De vertrouwenspersoon moet, zoals eerder gezegd, zichzelf met hulp van de werkgever zichtbaar maken. De vertrouwenspersoon kan op verschillende (leuke) manieren informatie verspreiden. De werkgever moet hier ruimte voor bieden. Te denken valt aan een presentatie tijdens het introductieprogramma of werkoverleggen en een videopresentatie op intranet. Een leuke, persoonlijke manier van informatieoverdracht, zoals in een app of spelvorm, draagt bij aan de herinnering volgens vertrouwenspersonen. Zichzelf voorstellen, bereikbaarheid en (afgebakende) taken zijn onderwerpen die volgens werknemers aan bod moeten komen. Vertrouwenspersonen voegen daar nog de procedure/werkwijze, vertrouwelijkheid en veiligheid aan toe.

**Wat vertrouwenspersonen hebben bedacht:**



**Wat werknemers hebben bedacht:**





## 3.5 Invulling informatiebehoefte

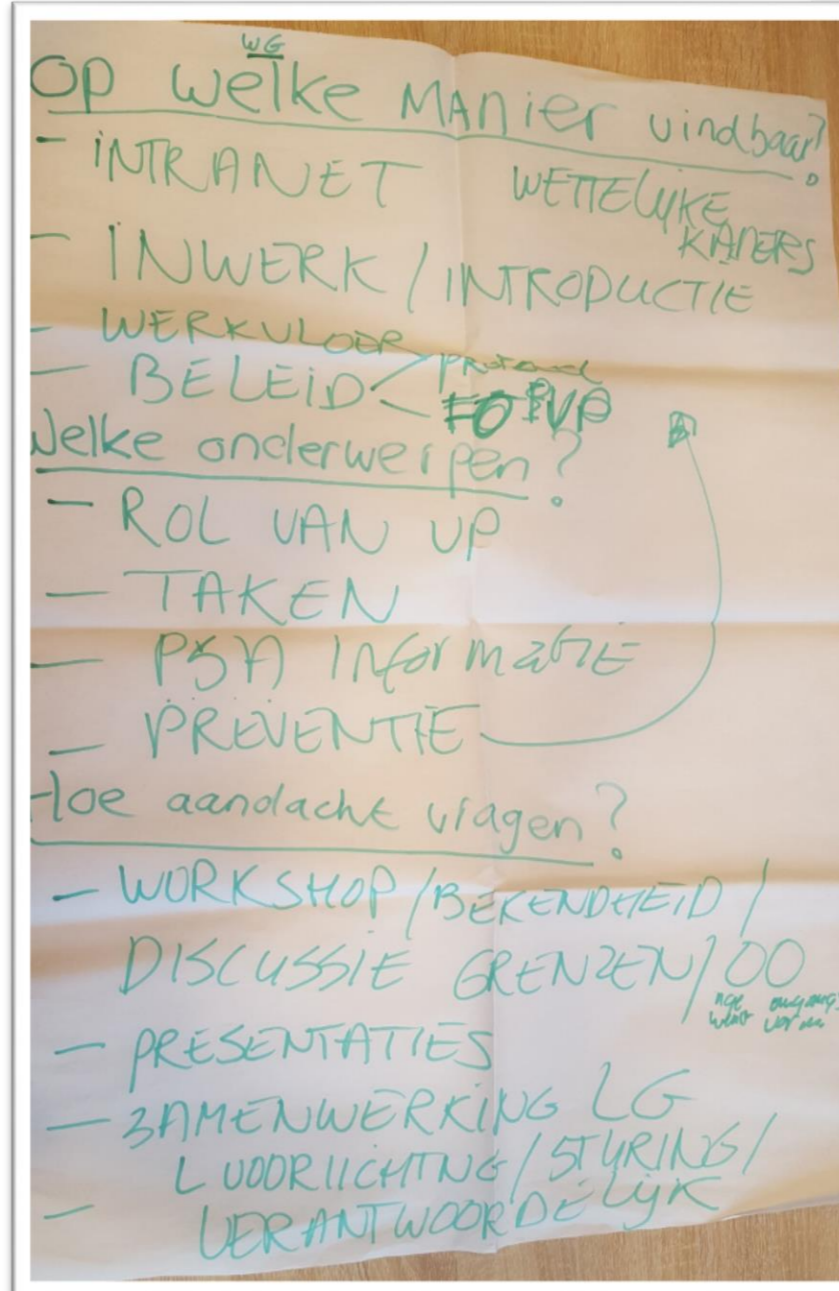
Richt de campagne op de noodzaak van een vertrouwenspersoon door *storytelling*.

Een ander deel van de vertrouwenspersonen en de werkgevers hebben in de redactieopdracht bedacht hoe werkgevers moeten worden voorgelicht over de rol van vertrouwenspersonen.

### Persoonlijke verhalen creëren impact

Volgens vertrouwenspersonen kunnen werkgevers binnen een organisatie op dezelfde manier geïnformeerd worden over de juiste invulling van de rol van de vertrouwenspersoon als werknemers, namelijk middels informatievoorziening op de werkvloer in de vorm van een workshop of presentatie. Ook buiten een organisatie moeten andere werkgevers overtuigd worden van het nut van een vertrouwenspersoon. Volgens de werkgevers in de focusgroep kan dit het beste door middel van *storytelling* of *testimonials* van slachtoffers van ongewenst gedrag; het delen van persoonlijke verhalen met anderen middels een campagne om hen te overtuigen van de noodzaak, maar ook het effect. Werkgevers filteren gezien hun positie veel binnenkomende informatie. Het moet ze dan ook aanspreken om deze informatie op te pikken en de nodige impact te creëren. Men ziet hierbij een rol voor brancheverenigingen.

### Wat vertrouwenspersonen hebben bedacht:



### Wat werkgevers hebben bedacht:

