

DE NIEUWE VERTROUWENS PERSOON

VAN ONGEWENST
GEDRAG NAAR SOCIALE
VEILIGHEID

Huub Pennock



Toelichting bij de tweede, compleet herziene, druk

Op 23 mei 2023 heeft de Tweede Kamer ingestemd met het wetsvoorstel om een vertrouwenspersoon verplicht te stellen in organisaties met tien of meer medewerkers. Daarmee is deze wetswijziging een stap verder gekomen. Die stand van zaken is in deze tweede, herziene, druk verwerkt. Daarnaast is de tweede druk inhoudelijk uitgebreid. De rol van de leidinggevende is uitgewerkt in een apart hoofdstuk. Recente voorbeelden hebben een plek gekregen in het boek en nieuwe inzichten zijn verwerkt in de aanpak om ongewenst gedrag te voorkomen en aan te pakken. In de bijlagen zijn praktische voorbeelden toegevoegd van een vacaturetekst voor het zoeken naar een interne vertrouwenspersoon en een voorbeeld van een aanstellingsbrief. Ook de zelfinspectietool 'Pesten, discriminatie en seksuele intimidatie' van de Nederlandse Arbeidsinspectie is aan het boek toegevoegd. Ik wil Mirjam van der Kooij en Emile Schols bedanken voor hun feedback en waardevolle tips voor verbetering die zijn verwerkt in deze tweede druk.

Huub Pennock

Inhoud

Toelichting bij de tweede, compleet herziene, druk 5

Voorwoord 11

Inleiding 13

1 Wat is een vertrouwenspersoon? 17

Definitie en relevante kenmerken 18

2 Inbedden in de organisatie 21

Effecten 21

Wie worden vertrouwenspersoon? 23

Hoeveel vertrouwenspersonen? 23

Dubbele pet voorkomen 24

Rol van de directie 26

Rol van HR 27

Rol van de OR 28

Aanstellen en opleiden 28

Faciliteiten 30

Competenties 30

Verboden gedrag en acties 33

Onderzoek 34

PR 35

Samenwerken 37

Vertrouwenspersonen in soorten en maten 38

Andere opvang binnen de organisatie 39

Jaarverslag 40

Disclaimer 41

Bewaren van gegevens 43

3 Wet- en regelgeving 45

Strekking wetsvoorstel verplicht stellen van een vertrouwenspersoon 47

Wetsartikelen 48

Arbowet – Hoofdstuk 2 Arbeidsomstandighedenbeleid 48

Artikel 13a Bijstand door vertrouwenspersonen 49

Arbobesluit – Hoofdstuk 2 Arbozorg en organisatie van de arbeid –

Afdeling 4 Psychosociale arbeidsbelasting 52

Andere wetten	52
Burgerlijk Wetboek	52
Grondwet	53
Wetgeving gelijke behandeling	53
Relatie Arbowet en wetgeving gelijke behandeling	54
Wetboek van Strafrecht en verschoningsrecht	55
Wetboek van Strafrecht en doen van aangifte	55
Juridisch Loket	56
De Nederlandse Arbeidsinspectie	56

4 Psychosociale arbeidsbelasting en stress 57

Psychosociale arbeidsbelasting	57
Stress	58
De biologie van stress	59
Reptielenbrein: vechten of vluchten	59
Hoe ziet dat eruit in de praktijk?	62
Wat kan een vertrouwenspersoon hiermee?	62
Zoogdierenbrein: emoties	63
Iedere emotie heeft een functie	64
Bevriezen	66
Fawning	67
Primaire en secundaire emoties	68
Wat kan een vertrouwenspersoon hiermee?	68
Mensenbrein en ego	68
Wat kan een vertrouwenspersoon hiermee?	69
Gedrag en communicatie	70
Verwachtingen	71
Ontspanning	71
Positieve psychologie: energievreters en energiegevers	74
Samenvattend	76

5 Ongewenste omgangsvormen 77

Alle vormen samen	78
Agressie en geweld	80
Pesten	82
Seksuele intimidatie	84
Handreiking meldingen	86
Discriminatie	87
Wat is hier, denk je, aan de hand?	89
Andere gespreksonderwerpen	90

Conflicten	90
Privéproblemen	91

6 Wat doet een vertrouwenspersoon (in die eerste opvang)? 93

Veiligheid bieden	93
De medewerker zijn verhaal laten doen	95
Meedenken in oplossingen	97
Doorverwijzen van de medewerker	99
Bedrijfsarts	99
Verdiepende opvang	100
Traumazorg	101
Coaching	102
Reintegreren	102
Andere baan	102
Vertrouwensinspecteur	103
113 Zelfmoordpreventie	103
Centrum Seksueel Geweld	103
Aangifte	104
Meedenken in en begeleiden bij escaleren	104
Rol vertrouwenspersoon bij mediation	105
Rol vertrouwenspersoon bij klachtencommissie	105
Nazorg	106

7 De escalatieladder, van onvrede naar klacht 109

Medewerker zelf aan zet	110
Informele traject vertrouwenspersoon	111
Informele en formele bemiddelingstraject	111
De mediator	112
Klacht indienen	114
Aangifte	117
Nazorg	117

8 De rol van de leidinggevende 119

Leidinggevend	120
Organisatie	120
Veilige cultuur	121
Teamontwikkeling	122
Macht en afhankelijkheid	122
Herken signalen	124
Draagvlak en voorbeeldgedrag	124

Handel op de juiste manier: voorkom de dramadriehoek	127
Groepsgesprek	130
Schakel hulptroepen in	130
Voorlichting en beleid	130
De kracht van situationeel leidinggeven	131
Actieve rol werkgever	132

9 Preventie: voorkomen is beter dan genezen 135

Gezonde cultuur	135
Tips	139
Signalen van stress	140
Uitingen van ongewenst gedrag	140
Discriminatie	141
Pesten	141
Seksuele intimidatie	141
Agressie en geweld	142
Cultuurverandering	142
Visie	145
Beleid	145
Risiko-inventarisatie en evaluatie (RI&E)	146
Voorbereid zijn op een melding	149
Huisregels en gedragsregels	150
Voorlichting	152
Metten = weten	155
Voorkomen	156
Kritische succesfactoren	159
 Bronnen	 163
Bijlage 1	165
Voorbeeld vacaturetekst vertrouwenspersoon	165
Bijlage 2	167
Voorbeeld aanstellingsbrief	167
Bijlage 3	170
Zelfinspectie	170
Zelfinspectietool 'Pesten, discriminatie en (seksuele) intimidatie'	170
Zelfinspectietool 'Aanpak van agressie en geweld door derden'	175
Bijlage 4	180
Werkvorm: Waar ligt jouw grens?	180
Stap voor stap	180
Over Huub Pennock	183

Voorwoord

Mijn deur staat altijd open' is een veelgehoorde uitspraak van leidinggevendenden die hun medewerkers willen uitnodigen gevoelens van onbehagen op de werkvloer te bespreken. Maar hoge drempels maken dat medewerkers de stap naar binnen vaak niet zetten, of de deur niet eens bereiken. Daarom ben ik blij met de huidige ontwikkeling richting een vertrouwenspersoon voor iedere organisatie.

Als regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld spreek ik geregeld mensen die na seksueel grensoverschrijdend gedrag verstrikt raken in schaamte en schuldgevoelens. Het is een haast universeel gevoel, dat zij zelf maar moeilijk kunnen doorbreken. Het aller-eerste gesprek met de vertrouwenspersoon kan voor hen een groot verschil maken. Omdat er iemand luistert, die niet schrikt, die niet oordeelt en die hun ervaringen erkent.

Ik gun iedere organisatie een vertrouwenspersoon die de kennis in huis heeft om zulke gesprekken op een goede manier te voeren. Iemand die goed opgeleid en deskundig is, bekend is binnen de organisatie, die onafhankelijk kan opereren en die door de organisatie in staat wordt gesteld om de werkzaamheden goed uit te voeren. Zulke personen zijn een onmisbare schakel in de brede aanpak van grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer. Ik hoop dan ook dat dit boek gaat bijdragen aan de professionalisering van vele vertrouwenspersonen en van het vak als geheel.

Mariëtte Hamer

Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld

*Vertrouwenspersonen zijn een onmisbare
schakel in de brede aanpak van
grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer*

Inleiding

In 2017 kwam de MeToo-beweging op gang toen slachtoffers van seksueel wangedrag wereldwijd hun verhaal naar buiten brachten. Dat heeft veel losgemaakt, ook in Nederland. De afgelopen jaren kwam het ene schandaal na het andere in het nieuws over ongewenste omgangsvormen die mensen op hun werk ondervinden. Wangedrag bij tv-programma's *The voice of Holland* en *De Wereld Draait Door*, de onveilige cultuur bij Ajax, structurele discriminatie in het politiekorps, parlementariërs die in de Tweede Kamer bedreigingen aan collega-politici uiten, politici die tegenover medewerkers grenzen van fatsoenlijk gedrag overschrijden. Ook tussen burgers en professionals is steeds meer verhuftering van gedrag te zien. Politie mensen worden aangevallen, ambulancemedewerkers belemmerd in hun zorgwerk, baliemedewerkers uitgescholden. Het zijn slechts enkele voorbeelden van ongewenst gedrag en vermoedelijk vormen ze slechts het topje van de ijsberg. De groeiende aandacht voor ongewenst gedrag heeft ook geleid tot onzekerheid en verwarring bij organisaties en de medewerkers daarin die zich bezighouden met het voorkomen en aanpakken van ongewenst gedrag: wat mag er nog wel en wat niet (meer), wat is normaal contact en waar wordt een grens overschreden?

De politiek heeft de noodzaak van een goede aanpak opgepakt. Om die reden is in april 2022 een regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld aangesteld, in de persoon van Mariëtte Hamer. Het kabinet wil hiermee bewustwording en een cultuurverandering creëren. Daarnaast heeft de politiek zich in 2023 gebogen over een plan om aan de Arbowet de verplichting toe te voegen voor werkgevers om een goed opgeleide vertrouwenspersoon aan te stellen. Op 23 mei 2023 stemde de Tweede Kamer met dit voorstel in. Bij de tweede druk van dit boek had de Eerste Kamer er nog niet over gestemd; daarom was begin november 2023 nog niet bekend of deze wet er zou komen. De intentie van het initiatiefwetsvoorstel is meegenomen in dit boek, uiteraard zonder de voorgestelde verplichting.

Een vertrouwenspersoon is er voor de eerste opvang van medewerkers die te maken hebben met ongewenst gedrag. Daarnaast is het diens taak gevraagd en ongevraagd advies te geven om het tij te keren. Beide onderdelen komen in dit boek uitgebreid aan bod.

Vanuit mijn ervaring als auteur van diverse arbocatalogi over ongewenst gedrag en met het geven van trainingen aan vertrouwenspersonen, trainingen

over het voorkomen van ongewenst gedrag, mijn werk als coach en als cranosacraal therapeut, heb ik dit praktische boek geschreven. Theorie en praktische voorbeelden wisselen elkaar af. Lezen kan van voor naar achter, maar het is ook goed mogelijk om te starten in een hoofdstuk wat de meeste belangstelling heeft.

Het gedicht aan het begin van dit boek verwoordt waar het in de kern om gaat bij een vertrouwenspersoon. Hoofdstuk 1 gaat in op de vraag ‘Wat is een vertrouwenspersoon?’ Dit hoofdstuk schetst de verschillende beelden die er bestaan. Hoofdstuk 2 geeft handvatten over het inbedden van de functie van de vertrouwenspersoon in de organisatie. Hoofdstuk 3 gaat over de wet- en regelgeving en behandelt ook de initiatiefwetgeving uit 2022 over het verplicht worden van de vertrouwenspersoon in organisaties.

Ongewenst gedrag is een vorm van psychosociale arbeidsbelasting die kan leiden tot stress. Wat is stress dan precies? In hoofdstuk 4 komen beide termen aan bod en daar laat ik zien dat stress vanuit vele perspectieven kan worden bekeken; ik relateer dat aan de rol van de vertrouwenspersoon. Hoofdstuk 5 gaat dieper in op de diverse manieren waarop ongewenst gedrag zich kan uiten: agressie, geweld, pesten, discriminatie en seksuele intimidatie. Tevens komt in dit hoofdstuk aan de orde hoe vaak deze vormen voorkomen in organisaties.

In hoofdstuk 6 staat de rol van de vertrouwenspersoon centraal: wat doen vertrouwenspersonen allemaal – en wat niet? Hoofdstuk 7 laat zien hoe de aanpak van ongewenst gedrag kan escaleren en wat de rol van de vertrouwenspersoon daarbij is. In hoofdstuk 8 komt de rol van de leidinggevenden aan bod. Uiteindelijk is het de bedoeling om ongewenst gedrag te voorkomen; op dit preventievraagstuk en de rol van de vertrouwenspersoon daarbij gaat hoofdstuk 9 uitgebreid in. Het gaat daar over cultuurverandering, visie, beleid, meten is weten, huisregels, gedragsregels en voorlichting.

Dit boek is niet alleen bedoeld voor vertrouwenspersonen, maar voor iedereen die een rol speelt in de weg van ongewenst gedrag naar sociale veiligheid op het werk. Veel leesplezier en succes met het toepassen vanuit je eigen rol. Gebruik wat je kunt en wilt gebruiken, en laat los wat niet bij jou past of voor jou niet klopt. Ik hoor graag wat je van het boek vindt en wat je ermee hebt kunnen doen.

Huub Pennock, Ergo-balans, november 2023
h.pennock@ergo-balans.nl

Nota bene

- In dit boek wordt met ‘medewerker’ bedoeld: de persoon die zich tot de vertrouwenspersoon wendt in verband met ongewenste omgangsvormen dan wel bij het vermoeden van een misstand.
- Af en toe komen de woorden ‘slachtoffer’ en ‘dader’ langs. Deze woorden hebben juridische betekenis, wat in de praktijk niet altijd van toepassing is. Zo hoeft iemand die ongewenst gedrag heeft ervaren zich niet altijd een slachtoffer te voelen, en is een verdachte of beklaagde niet op voorhand de daadwerkelijke dader.
- Voor de leesbaarheid zijn sommige passages in de hij-vorm geschreven; uiteraard betreft het zowel mannen als vrouwen.

1

Wat is een vertrouwenspersoon?

Om te beginnen een vraag: kun je in een paar steekwoorden weer-
geven wat een vertrouwenspersoon doet? Stel die vraag ook ge-
rust eens aan een paar andere mensen. En, gaf iedereen dezelfde
steekwoorden? Hoe meer mensen, hoe groter de diversiteit in antwoorden,
is mijn ervaring in de trainingen die ik geef aan (aspirant) vertrouwensper-
sonen. Als mensen moeten beschrijven wat een pen, een deur of een klok
is, komen de antwoorden veel meer overeen. Dat komt omdat we een pen,
deur of klok kunnen vastpakken en ze er in een aantal kenmerken hetzelfde
uitzien. Een vertrouwenspersoon is weliswaar iemand die we kunnen zien,
die tastbaar is, maar daar houden de overeenkomsten wel op. In de bete-
kenis die mensen aan de rol van de vertrouwenspersoon geven, leggen ze
vaak heel verschillende accenten. En in het ene land liggen die accenten
ook nog eens anders dan in het andere land. Zo staat in Wikipedia met de
verwijzing naar Vlaanderen: 'Een vertrouwenspersoon is een persoon bin-
nen een bedrijf, school of de directe omgeving van mensen, aan wie men
vertrouwelijke zaken kwijt kan. Vaak heeft dit betrekking op bijvoorbeeld
seksuele intimidatie of persoonlijke problemen. [...] Meestal maakt een
vertrouwenspersoon een rapport dat naar de directie van het bedrijf of de
school gaat.' Hoezo vertrouwelijk, als de vertrouwenspersoon meestal een
rapport maakt dat naar de directie gaat? Op Arboportaal, de arbowebsite
van de overheid, staat: 'Een vertrouwenspersoon is er voor medewerkers die
meldingen of klachten hebben over ongewenst gedrag.' Van een melding is
sprake als iemand zich gericht uitspreekt over ongewenst gedrag in de or-
ganisatie. Dat suggereert dat het melden of het indienen van een klacht de
kern is. Maar voor veel medewerkers gaat het erom dat ze hun verhaal kwijt
kunnen. Melden en klacht indienen zijn dan (nog) niet relevant.

Definitie en relevante kenmerken

Goed definiëren maakt het lastig, omdat er tot 2023 geen wettelijke grondslag was waarin stond wie en wat een vertrouwenspersoon precies is. In 2023 is de initiatiefwet ‘Vertrouwenspersoon verplicht’ ingediend. Hoewel deze *wet nog niet* door de Eerste Kamer is gekomen geeft hij wel een goed houvast over de rol en taken van de vertrouwenspersoon. In dit boek is de lijn van die initiatiefwet gevolgd. Tegelijk is duidelijk dat er verschillende beelden bestaan over wat een vertrouwenspersoon in de kern is en doet. Is zo iemand bijvoorbeeld vooral een toehoorder of vooral de oplosser van het probleem? Het probleem zelf kent ook verschillende omschrijvingen. In de functienaam staat meestal ‘vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen’; Arboportaal spreekt van ‘ongewenst gedrag’. Het zijn termen met een gelijke intentie. In dit boek gebruik ik ze door elkaar, waarbij ze dezelfde betekenis hebben. (Het is goed om te weten dat er ook een vertrouwenspersoon integriteit bestaat. Deze speelt een rol bij vermoedens van integriteitsschendingen of misstanden, en bij de preventie ervan. Dit boek behandelt alleen de vertrouwenspersoon ongewenst gedrag.) De nu volgende relevante kenmerken geven aan wat een vertrouwenspersoon ongewenst gedrag is. Niet als dé waarheid, maar een waarheid gebaseerd op de initiatiefwet vertrouwenspersoon en een gemeenschappelijke deler die ik uit jarenlange ervaringen en literatuurstudie heb gehaald. Doe er als lezer je voordeel mee en maak voor jezelf uit wat jouw waarheid is. Durf kritisch te zijn: is jouw definitie degene die het beste past bij jouzelf? Of past ze het best bij wat medewerkers nodig hebben? Dit boek gaat uit van het laatste. Wat heeft een medewerker nodig bij ongewenst gedrag, en wat kan een vertrouwenspersoon dan het beste doen?

*De vertrouwenspersoon is vooral een
luisterend oor bij wie medewerkers
als eerste hun verhaal kwijt kunnen
zonder dat diegene meteen oordeelt,
meningen en oplossingen geeft*

Een vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen is het eerste aanspreekpunt voor medewerkers die ongewenste omgangsvormen ervaren.

Daarnaast geeft een vertrouwenspersoon voorlichting over ongewenst gedrag en over de eigen rol en geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de organisatie om ongewenst gedrag te voorkomen en, als dat niet mogelijk is, te verminderen.

Bij dat alles staat vertrouwelijkheid centraal als beroepshouding. Dat wil zeggen dat vertrouwenspersonen alles wat ze van een medewerker horen, voor zich houden. Alleen in uitzonderlijke gevallen mogen ze die vertrouwelijkheid doorbreken (zie hoofdstuk 6). Vertrouwelijkheid door de vertrouwenspersoon is in Nederland niet vastgelegd in het beroepenoverzicht van beschermde beroepen. Het aanpassingsvoorstel van de Arbowet voegt de verplichting tot geheimhouding toe. Gezien het belang daarvan is het verstandig om die eis expliciet op te nemen in de taakomschrijving (zie hoofdstuk 6 en de bijlage ‘Voorbeeld aanstellingsbrief’).

De vertrouwenspersoon is vooral een luisterend oor, zodat medewerkers die langskomen hun verhaal kwijt kunnen zonder dat de vertrouwenspersoon meteen allerlei oordelen, meningen en oplossingen geeft, en zonder dat de vertrouwenspersoon allerlei vragen stelt. Op die manier kunnen medewerkers die hun verhaal kwijt willen, dat verhaal zodanig ‘kwijtraken’ dat herinneringen aan het gebeurde en emoties en trauma’s niet worden opgeslagen, maar er gewoon uit mogen, als een ballon die leegloopt.

Zodra medewerkers hun verhaal hebben gedaan is de vertrouwenspersoon er om met hen mee te kijken wat ze verder kunnen doen (zie hoofdstuk 6 en 7). De regie ligt daarbij bij de medewerker zelf. De vertrouwenspersoon is vaak een collega-medewerker en heeft niet de bevoegdheden om iets op te lossen. Daarnaast is de regie voor medewerkers belangrijk, omdat ze dan – in tegenstelling tot een ongewenste situatie – aan de touwtjes kunnen blijven trekken. Hun overkomt ongewenst gedrag en een ander gaat het ook nog eens voor hen oplossen. Het gedicht aan het begin van dit boek illustreert dat gevoel.

Soms kan een medewerker die last heeft van ongewenst gedrag het niet goed genoeg verwerken of zelf niet oplossen; dan wijst de vertrouwenspersoon de medewerker de weg. Dat wordt verder uitgewerkt in de hoofdstukken 6 en 7. Bij het voorkomen en aanpakken van ongewenst gedrag heeft de leidinggevende een belangrijke rol. Hoofdstuk 8 gaat daarop in.

Naast hun rol van luisterend oor kunnen vertrouwenspersonen gevraagd en ongevraagd advies geven in de organisatie. Dat kan gebeuren naar aanleiding van signalen die ze hebben opgevangen, maar het kunnen ook adviezen aan de organisatie zijn om ongewenst gedrag te voorkómen. Over die preventie gaat hoofdstuk 9.

DE NIEUWE VERTROUWENSPERSOON

De urgentie om een goed opgeleide vertrouwenspersoon aan te stellen is enorm. Zo'n vertrouwenspersoon is er voor de eerste opvang van medewerkers die te maken hebben met ongewenst gedrag. Daarnaast is het hun taak gevraagd en ongevraagd advies te geven en daarmee een veilige bedrijfscultuur te stimuleren.

Het boek *De nieuwe vertrouwenspersoon* zet op overzichtelijke en begrijpelijke wijze op een rij wat een vertrouwenspersoon is, welke rol die heeft – en ook juist niet moet hebben. Welke plek in de organisatie het beste past, hoe de vertrouwenspersoon het best tot zijn recht komt. En wat de vertrouwenspersoon kan doen ter preventie van ongewenst gedrag. Ook de Arbowet komt aan bod.

Auteur Huub Pennock heeft jarenlange ervaring als trainer van diverse opleidingen over en voor vertrouwenspersonen bij Rendement. Ook coacht hij medewerkers en managers die stress ervaren door ongezonde werkdruk of ongewenste omgangsvormen. Daarnaast is hij craniosacraal therapeut bij Zee van Ruimte en hoofdauteur van het boek *5-sterrenaanpak voor gezonde werkdruk*. Tevens schreef hij voor tientallen sectoren arbocatalogi over werkdruk en ongewenst gedrag, met daarin maatregelen voor bedrijven om te komen tot sociale veiligheid.

*‘Ik hoop dat dit boek gaat
bijdragen aan de professionalisering
van vele vertrouwenspersonen
en van het vak als geheel’*

MARIËTTE HAMER — REGERINGSCOMMISSARIS SEKSUEEL
GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG EN SEKSUEEL GEWELD