

**KARIN BOSMAN**

GESPREKSPARTNER VOOR  
POSITIEVE VERANDERING



# DE PROACTIEVE VERTROUWENSPERSOON

Boom

# **DE PROACTIEVE VERTROUWENSPERSOON**

Gesprekspartner voor positieve verandering

*Adviezen voor het preventief en actief inzetten van de interne  
en externe vertrouwenspersoon in de organisatie*

Karin Bosman

**Boom**

# INHOUD

voorwoord | 7

inleiding | 9

## DEEL 1

### **NOODZAAK VOOR VERANDERING VAN DE HUIDIGE ROL VAN DE VERTROUWENSPERSOON | 13**

- 1 De rol of functie van de vertrouwenspersoon | 15
- 2 De vertrouwenspersoon in historisch perspectief | 25
- 3 Waarom de huidige positionering ontoereikend is | 33
- 4 Actuele perspectieven van sociale en psychologische veiligheid | 37
- 5 Bestendigheid van de vertrouwenspersoon | 51

## DEEL 2

### **DE PRAKTIJK | 59**

- 6 Ervaringen van interne en externe vertrouwenspersonen | 61
- 7 Terugkoppeling vanuit begeleidingstrajecten met medewerkers | 79
- 8 Feedback vanuit organisaties | 89

**DE PROACTIEVE  
VERTROUWENSPERSOON IS DE  
VERTROUWENSPERSOON VOOR  
INTEGRITEIT EN PREVENTIE | 101**

- 9 Van reactief naar proactief handelen | 103
- 10 Vertrouwen en het luisterend oor | 113
- 11 Versterk het vertrouwen | 117
- 12 Documentatie en rapportage | 123
- 13 De verschillende synergieën van samenwerking | 129
- 14 Vertrouwenspersoon en macht | 135
- 15 De kracht van taal | 143
- 16 De risico's van controle en grip | 151
- 17 Vertrouwenspersoon in de toekomst | 157

Bouwen met verschillen | 163  
Rad van onfortuinlijk gedrag | 167

Nawoord | 169  
Over de auteur | 171  
Literatuurlijst | 173  
Bijlage | 175

**DEEL 3**

# VOORWOORD

Soms werk je in een organisatie waar het veilig voelt, inclusiviteit centraal staat, je vrijuit kunt spreken en je respectvol wordt bejegend. Waar elke medewerker een positieve grondhouding heeft, de organisatie en medewerkers zichzelf continu blijven ontwikkelen en elkaar daarop durven en blijven aanspreken. Waar geïnvesteerd wordt in elkaar en iedereen zichzelf kan zijn en tegelijkertijd een grote mate van verbondenheid heerst. Met elkaar, het doel of de rol van de organisatie. In zo'n omgeving wil iedereen graag werken. Maar hoe realiseer je die?

Voor de ene medewerker ligt het accent bij zo'n omgeving net op iets anders dan bij de andere, maar evident is dat iedereen graag in een sociaal veilige werkomgeving wil werken waar psychologische veiligheid centraal staat. En dat in een wereld vol veranderingen waar transities noodzakelijk zijn om de strategische doelstellingen van organisaties te realiseren. Beweging en verandering in organisaties moeten echter wel hand in hand gaan met het preventief zorg dragen voor een veilige werkomgeving. Die combinatie noem ik duurzaam veranderen. En duurzame verandering is tegenwoordig een van de grootste uitdagingen voor leiderschap.

Dit boek geeft leidinggevendenden handvatten om duurzame verandering te realiseren binnen hun organisatie. Hoe zij die zodanig kunnen vormgeven dat medewerkers zich gezien en gehoord voelen en zich kunnen en durven uitspreken. Waar iedereen zich bewust is van de eigen rol en verantwoordelijkheid om daaraan bij te dragen en dat ook proactief doet. Het leerzame aan dit boek is dat het zich niet alleen richt tot bestuurders en leidinggevendenden, maar ook richting geeft aan vertrouwenspersonen om in die veranderende omgeving vanuit hun rol bij te dragen aan een betere werkomgeving.

Dank, Karin, voor jouw continue en niet aflatende zorg en vasthoudendheid om organisaties veiliger, beter en bovenal leuker te maken voor iedereen die daar werkt. Het is aan ons allen om dat te realiseren.

Frederieke Leeflang

*Voorzitter Raad van Bestuur Nederlandse Publieke Omroep (NPO)*

# INLEIDING

Naar aanleiding van de continue mediaberichten over grensoverschrijdend gedrag, staan vertrouwenspersonen volop in de schijnwerpers. Voor mij komt deze aandacht niet als een verrassing; uit persoonlijke ervaring weet ik hoe bepalend de rol van vertrouwenspersonen kan zijn in het waarborgen van een veilige en respectvolle werkomgeving.

In 2016, terwijl de discussie over het belang van vertrouwenspersonen in Nederland op gang kwam, maakte Leo ten Brink, destijds voorzitter van de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV), een kritische opmerking over mijn pleidooi voor strengere wettelijke verplichtingen voor werkgevers met betrekking tot vertrouwenspersonen. In het artikel 'Noodklok voor intimidatie op het werk' in het *Noordhollands Dagblad* zei hij: 'Het lijkt wel of mevrouw Bosman nog erg vanuit het verleden praat.' Deze opmerking volgde precies twee jaar na mijn persoonlijke ervaring met ongewenst gedrag, waarbij vertrouwenspersoon Aalt me hielp om mijn verhaal te delen. Pas veel later realiseerde ik me hoe belangrijk die momenten, de aard van de gesprekken en de adviezen van Aalt voor mij waren.

Tijdens mijn carrière heb ik me intensief verdiept in wat een vertrouwenspersoon doet en hoe die rol werkt. Dagelijks ben ik nog steeds betrokken bij diverse casuïstiek en zet ik me in voor een sterke basis van verbinding en vertrouwen tussen medewerkers en de organisatie, waarbij de vele vormen van erkenning altijd centraal staan. Als adviseur voor medewerkers en organisaties over (on)gewenst gedrag, en als internationaal spreker over het belang van een onafhankelijk gesprekspunt, ben ik de afgelopen tien jaar steeds dieper betrokken geraakt bij dit onderwerp.

Wat me vooral opvalt, is hoe de rol van de vertrouwenspersoon steeds meer verschuift naar een reactief meldpunt, vaak met een beperkte effectiviteit als gevolg. De shift naar een meer reactieve rol komt mede door de druk vanuit de media, de overheid en zelfs de vertrouwenspersonen zelf. De constante stroom van mediaberichten over uiteenlopende

casussen, samen met de nadruk van de overheid op meldpunten, heeft bijgedragen aan deze verandering. Hoewel dit een belangrijke wake-up-call is, geeft het ons de kans om te reflecteren en de rol van de vertrouwenspersonen opnieuw te definiëren als iemand die niet alleen reageert op problemen, maar vooral actief bijdraagt aan het voorkomen van ongewenst gedrag.

Het potentieel van deze rol wordt namelijk nog niet volledig benut. Vertrouwenspersonen worden vaak gezien als een meldpunt. Hierdoor blijft de waardevolle bijdrage die vertrouwenspersonen kunnen leveren aan een proactief en preventief beleid onderbenut. Vertrouwenspersonen zijn in staat om gesprekken te initiëren en organisaties te ondersteunen bij het bespreekbaar maken van gedrag – met of zonder hun tussenkomst. Door de rol van de vertrouwenspersoon te herpositioneren als strategisch partner, bijvoorbeeld als vertrouwenspersoon voor integriteit in preventie (ViP), kunnen we de focus verschuiven van reactief naar proactief handelen.

Door mijn eigen ervaringen heb ik geleerd hoe bepalend het is om te begrijpen wat ongewenst gedrag precies inhoudt en welke rol een vertrouwenspersoon kan spelen in het vinden van oplossingen. Hoewel de voorbeelden op de websites van arbodienstverleners en de overheid destijds totaal niet aansloten bij mijn situatie, en Aalt als vertrouwenspersoon niet volledig op de hoogte was van zijn rol, was zijn steun onmisbaar voor mij. Ondanks zijn onhandigheid, was zijn betrokkenheid onmisbaar in een tijd waarin ik die steun hard nodig had. Deze ervaring onderstreept waarom het zo belangrijk is om de rol van vertrouwenspersonen te herzien en te versterken. Op basis van mijn persoonlijke ervaringen, samen met de vele verhalen waar ik de afgelopen jaren naar heb geluisterd, pleit ik voor een herpositionering van vertrouwenspersonen. Dit om ze beter in staat te stellen om in te spelen op de huidige uitdagingen en daadwerkelijk het verschil te maken.

Deze herpositionering is niet slechts een nuance; het is een noodzakelijke stap om te zorgen dat vertrouwenspersonen hun rol kunnen vervullen zoals bedoeld. Ik geloof sterk in de waarde van de vertrouwenspersoon, maar niet als een afvinkactie. Het moet een actieve, zichtbare rol zijn die



bijdraagt aan een cultuur van openheid en vertrouwen, waarin problemen daadwerkelijk besproken en opgelost worden, in plaats van alleen op papier geregeld.

Daarnaast is het belangrijk om te erkennen dat niemand perfect is en dat iedereen weleens gedrag kan vertonen dat door anderen als ongewenst wordt ervaren. Juist daarom is het belangrijk dat we worden aangemoedigd om verantwoordelijkheid te nemen voor ons eigen gedrag en continu te streven naar persoonlijke groei en verbetering. Dit geldt voor ons allemaal.

Dit boek is geschreven vanuit een sterk gevoel van urgentie en de overtuiging dat verandering nodig is. Ik hoop dat jij als lezer het belang en de noodzaak van deze herpositionering zult begrijpen en je aangesproken voelt om deel uit te maken van deze verandering.

Karin Bosman

DEEL 1

**NOODZAAK VOOR  
VERANDERING  
VAN DE HUIDIGE  
ROL VAN DE  
VERTROUWENS-  
PERSOON**

1



# 1

## DE ROL OF FUNCTIE VAN DE VERTROUWENS- PERSOON

De vertrouwenspersoon binnen een organisatie vervult taken die essentieel zijn voor een veilige en ondersteunende werkomgeving. Naast opvang en begeleiding van medewerkers in moeilijke situaties speelt zo iemand een actieve rol in preventie, door voorlichting te geven, signalen van ongewenst gedrag te herkennen en zowel individuen als management van advies te voorzien. Deze aanpak draagt bij aan het bevorderen van een open dialoog over diverse thema's, zoals psychosociale arbeidsbelasting, diversiteit, inclusie en persoonlijke grenzen. De hoofdtaken van een vertrouwenspersoon zijn nauw met elkaar verbonden en kunnen niet los van elkaar gezien worden.

De Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV) omschrijft de kerntaken van de vertrouwenspersoon als volgt:

- *Eerste opvang en begeleiding.* Hierbij gaat het specifiek om het luisteren naar en ondersteunen van de medewerker.
- *Voorlichting en informatie.* Dit gaat verder dan het verstrekken van informatie aan medewerkers over hun rechten en de procedures rondom informele en formele trajecten. Het omvat ook het actief delen van kennis en inzichten, het herkennen van signalen van potentieel ongewenst gedrag en het stimuleren van een open dialoog hierover. Hierbij kijkt een vertrouwenspersoon niet alleen naar de traditionele voorbeelden van psychosociale arbeidsbelasting, maar heeft deze ook oog voor voorbeelden uit de praktijk. Te denken valt

aan microagressie, diversiteit en inclusie, persoonlijke grenzen stellen of privéomstandigheden.

- *Gevraagd en ongevraagd advies.* Dit betreft naast het overhandigen van het jaarrapport met daarin de gesprekken, onderwerpen van ongewenst gedrag en het aantal formele meldingen ook het signaleren van knelpunten in beleid op basis van de informele gesprekken en eventuele formele vervolgtrajecten. Een proactieve vertrouwenspersoon gaat het gesprek aan met de ondernemingsraad, preventie-medewerkers, hr-afdeling, arbodienstverlener en het management of bestuur.

Er is geen strikte scheiding tussen deze hoofdtaken. Het opdelen ervan kan namelijk leiden tot fragmentatie, waardoor het moeilijker wordt om verbanden te leggen tussen verschillende situaties en patronen te herkennen. Dat zou de mogelijkheid verkleinen om waardevolle inzichten te verkrijgen voor het effectief inrichten van preventief beleid binnen een organisatie. Omgekeerd bevordert een integrale benadering waarbij alle taken in samenhang worden uitgevoerd, juist het begrip van de dynamiek en de structurele oorzaken van ongewenst gedrag, wat uiteindelijk bijdraagt aan effectieve preventie en een veilige werkomgeving.

Zo gaat het informeren en voorlichten van medewerkers hand in hand met het opvangen en begeleiden van medewerkers in gesprekken en het gevraagd en ongevraagd adviseren aan de organisatie. Het voorkomen oftewel preventie loopt in feite als een rode draad door alle taken van de proactieve vertrouwenspersoon heen. Dit door de mensen binnen de organisatie actief en consequent te informeren over hun rechten, gedragsnormen, beschikbare ondersteuning (sociale kaart) en de preventie-interventies: opvang en begeleiding bij zorgen, problemen en kwesties in relatie tot ongewenst gedrag of integriteitsschendingen.

Gevraagd en ongevraagd advies heeft een preventief karakter wanneer de vertrouwenspersoon goed kijkt naar maatregelen ter verbetering van beleid.

Gepositioneerd als steunpilaar van de organisatie voor het bewaken en borgen van integriteit en het welzijn van medewerkers, is het zaak vertrouwenspersonen niet langer te zien als meldpunt maar als aanspreek-

punt om gedrag bespreekbaar te maken. De nadruk ligt hierbij op het cultiveren van verbinding en ondersteuning binnen organisaties, dat wil zeggen de kracht van de proactieve vertrouwenspersoon toelichten en wat ervoor nodig is om het vertrouwen van medewerkers en van de organisatie te winnen. Dit zit niet in het opleveren van jaarlijkse gespreksoverzichten, maar vooral in het aanmoedigen van gesprekken. De praktische ondersteuning en een zichtbare betrokkenheid van de vertrouwenspersoon zal het verschil maken voor medewerkers en het vertrouwen in de vertrouwenspersoon versterken.

Als vertrouwenspersoon in preventie (ViP) ga je proactief te werk. Je zoekt voortdurend naar mogelijkheden om het gesprek aan te gaan en beperkt dit niet tot een eerste kennismaking met de organisatie of nieuwe medewerkers. Alleen een vermelding op het intranet of een foto met contactgegevens in de koffiehoek (de traditionele, statische benadering van zichtbaarheid) is onvoldoende. Echte zichtbaarheid betekent actief en consistent je aanwezigheid tonen en je laten horen. Deel je kennis, wees enthousiast en maak duidelijk dat het altijd veilig is om contact met je op te nemen. Benadruk richting het management het belang van jouw actieve en consistente aanwezigheid als ViP boven passieve zichtbaarheid.

### Helderheid over rol



- Wees je bewust van je rol als ViP en definieer en communiceer deze duidelijk binnen de organisatie.
- Reageer als proactieve ViP op problemen, maar draag ook actief bij aan het voorkomen ervan door middel van voorlichting, ondersteuning en het implementeren van preventieve maatregelen.
- Positioneer jezelf als ViP, zodat medewerkers begrijpen dat ze bij jou terecht kunnen voor ondersteuning bij incidenten en advies over het bevorderen van een veilige en gezonde werkomgeving. Dit vergroot het vertrouwen en de bereidheid van medewerkers om tijdig hulp te zoeken, wat bijdraagt aan een open en ondersteunende werkcultuur.

Als vertrouwenspersoon (VP) kun je tijdens teamvergaderingen of afdelingsbijeenkomsten, maar ook via de verschillende communicatiekanalen van de organisatie een toelichting geven op de mogelijkheden die de organisatie biedt om medewerkers te ondersteunen bij vragen, zorgen of problemen. Een vaste column kan een goede manier zijn om informatie te delen over onderwerpen die verband houden met een positief werkklimaat. Op deze manier zorg je ervoor dat medewerkers betrokken blijven en nieuwe vaardigheden leren die hun welzijn op het werk bevorderen. Combineer altijd verschillende methoden zodat de informatie die je deelt iedereen in de organisatie bereikt.

Organisaties zien gesprekken van de VP als meldingen. Deze traditionele opvatting positioneert de vertrouwenspersoon ten onrechte als doorgeefluik van anonieme klachten die vervolgens worden gerapporteerd aan het (hoger) management via jaaroverzichten. Anonimiteit nastreven door slechts de naam weg te laten, blijkt echter vaak niet waterdicht: de context en beschrijving van betrokkenen kunnen indirect toch de identiteit van medewerkers of betrokkenen onthullen. Dit handelen leidt tot verwarring over de rol van de vertrouwenspersoon en verstoort de verhoudingen met de hr-afdeling. Ook draagt het bij aan het verwaarlozen van preventieve maatregelen tegen ongewenst gedrag binnen organisaties.

Het is in dit verband belangrijk om het verschil tussen anonimiteit en pseudonimiteit te begrijpen. Vertrouwenspersonen en medewerkers spreken zelf vaak over anonimiteit, terwijl zij eigenlijk pseudonimiteit bedoelen. Pseudonimiteit houdt in dat de vertrouwenspersoon vertrouwelijk omgaat met de identiteit van de melder, maar wel de noodzakelijke details verstrekt om passende acties te ondernemen.



### Openheid over zorgen, problemen of incidenten

- Openheid en transparantie zijn cruciaal om als ViP effectief te opereren en het vertrouwen te behouden. Als medewerkers zien dat je verantwoording aflegt over je handelen, vergroot dit hun vertrouwen. Bijvoorbeeld door bij een incident transparant te zijn over wat er is gebeurd, hoe het is afgehandeld en welke maatregelen worden genomen om herhaling te voorkomen.
- Werk actief aan een cultuur van openheid en veiligheid waar medewerkers zich vrij voelen om zorgen te delen. Zij moeten erop kunnen vertrouwen dat de confidentiele informatie die zij delen veilig wordt bewaard en alleen met toestemming wordt gedeeld. Hanteer daarom strikte richtlijnen voor de opslag en het delen van informatie. Documenteer vertrouwelijke gesprekken bijvoorbeeld in een aparte 'kluis', los van de reguliere serveromgeving van de organisatie. Dit vermindert het risico op onbedoelde toegang tot gevoelige informatie.
- Gebruik aparte communicatiekanalen voor vertrouwelijke gesprekken, gescheiden van de algemene zakelijke communicatie. Denk aan een apart e-mailadres. Dit is een goede manier om de vertrouwelijkheid te waarborgen.

Daarnaast dient de organisatie de vertrouwenspersoon goed en zorgvuldig te positioneren. Wanneer deze rol niet goed wordt begrepen of gewaardeerd binnen de organisatie, leidt dit tot situaties waarin macht wordt misbruikt of onjuist wordt gebruikt. Zo'n gebrek aan helderheid resulteert erin dat de vertrouwenspersoon zich zal profileren in plaats van zijn rol op een juiste manier te vervullen. De verantwoordelijkheid voor een succesvolle inzet van een vertrouwenspersoon mag niet alleen bij de organisatie en bestuurders liggen. Zonder herdefiniëring van de rol van de vertrouwenspersoon blijft een vertrouwenspersoon een formaliteit, een vink op de lijst van de organisatie om zo aan bepaalde eisen te voldoen. Met als gevolg dat medewerkers zich niet gehoord voelen. Gesprekken met de vertrouwenspersoon vormen daarom altijd



een preventieve maatregel om problemen te vermijden of tijdig aan te pakken. Nieuwe oplossingen beginnen met het creëren van ruimte en vrijheid voor VP's, niet alleen fysiek, maar ook in de context van gesprekken, luisteren, leren en delen. Binnen deze ruimte kunnen organisaties samen met een vertrouwenspersoon problemen voorkomen door open communicatie, proactief optreden en het tijdig signaleren van mogelijke risico's en uitdagingen. Ook biedt dit de kans om een cultuur te ontwikkelen waarin preventie en welzijn centraal staan.

In relatie tot de eerste hoofdtaak van de VP – opvang en begeleiding – dient zowel de vertrouwenspersoon als de organisatie te beginnen met het herinrichten van deze taak door het gesprek met de vertrouwenspersoon *geen* melding of klacht te noemen. Wanneer medewerkers alleen naar de vertrouwenspersoon worden gestuurd voor 'meldingen', leidt dit tot verwarring en aarzeling. Mensen associëren een melding namelijk vaak met een formeel onderzoek of een disciplinaire procedure. Dat creëert een drempel, waardoor medewerkers terughoudend zijn in het bespreken van zorgen of problemen. De vertrouwenspersoon is de gesprekspartner binnen de organisatie, medewerkers gaan naar de vertrouwenspersoon om een *gesprek* te hebben. Even sparren met de VP maakt het makkelijker voor medewerkers om zaken te toetsen.



### Scepsis en wantrouwen voorkomen

- Informeer de organisatie over het belang van transparante communicatie, waarbij informatie het beste landt wanneer deze onafhankelijk en los van de organisatie wordt gepresenteerd.
- Onafhankelijke communicatie vermindert scepsis en wantrouwen, omdat het medewerkers een objectieve bron van informatie biedt.
- Stimuleer vertrouwen in de organisatie en in inspanningen van jou als ViP door je als centraal aanspreekpunt te positioneren.
- Waarborg transparantie en objectiviteit en bouw zo geloofwaardigheid op bij medewerkers, een belangrijke voorwaarde voor effectieve communicatie en preventieve maatregelen.

Het onderscheid tussen het indienen van een melding of klacht en het in gesprek gaan met een vertrouwenspersoon is cruciaal vanwege het doel, de aard van de interactie en de mogelijke consequenties. Een melding is een formele actie waarbij de melder expliciet aangeeft dat een probleem aandacht vereist. De melding wordt gedocumenteerd en leidt vaak tot vervolgstappen zoals een onderzoek, formele interventies of beleidsmaatregelen om het probleem om te lossen. De regie van de melding ligt dan niet bij de medewerker. Die doet in de praktijk nooit een melding bij de vertrouwenspersoon, maar bij de hr-professional, leidinggevende of bestuurder. Een gesprek is een informele uitwisseling tussen vertrouwenspersoon en medewerker om zorgen, problemen of ervaringen te bespreken zonder (direct) een formele actie te initiëren. Zo'n gesprek is gericht op het bieden van emotionele steun, advies, en het verkennen van opties. De gesprekken zijn vertrouwelijk en kunnen variëren van informeel advies tot diepgaande gesprekken over persoonlijke of werkgerelateerde uitdagingen. De vertrouwenspersoon neemt het probleem niet over en lost het ook niet op voor de medewerker. Hier gaat het dus vaak mis in de beleving van de medewerker, omdat deze denkt een melding te hebben gedaan bij de vertrouwenspersoon en afwacht tot de vertrouwenspersoon de situatie oplost. Als dit vervolgens niet gebeurt, verwijt de medewerker dit de vertrouwenspersoon. Vertrouwenspersonen zijn zich vaak onvoldoende bewust hoe belangrijk taal is om hun rol als ViP in de organisatie goed uit te leggen.

Organisaties tonen zich vaak terughoudend om te investeren in preventieve maatregelen, een observatie die vertrouwenspersonen doorgaans delen. Preventieve maatregelen betreffen strategieën om ongewenst gedrag te voorkomen of te verminderen. Denk aan het opstellen en communiceren van duidelijke beleidsregels en procedures tegen ongewenst gedrag, het vergroten van bewustwording en het versterken van competenties om adequaat te reageren. Hoewel de organisatie ideeën voor verbetering omarmt, blijft concrete investering in preventie toch achterwege. Dit terwijl zo'n investering in preventie niet alleen als een ethische verplichting kan worden beschouwd, maar ook als een strategische beslissing die op lange termijn aanzienlijke voordelen oplevert voor zowel medewerkers als de werkomgeving. Preventieve maatregelen leiden namelijk tot een betere werkcultuur waarin medewerkers zich veiliger en

ondersteund voelen. En dat resulteert weer in een hogere tevredenheid en betrokkenheid, wat op zijn beurt de productiviteit verhoogt en het personeelsverloop vermindert.

Investeren in preventie brengt ook financiële voordelen met zich mee, zoals het verminderen van juridische kosten en het tegengaan van reputatieschade als gevolg van incidenten van ongewenst gedrag. Organisaties die actief investeren in preventie, laten zien dat zij proactief een veilige en gezonde werkomgeving creëren, wat niet alleen bijdraagt aan een positief imago, maar ook aan duurzame groei op lange termijn. Dit terwijl organisaties preventieve maatregelen nu soms nog zien als moeilijk te rechtvaardigen kostenpost, vooral als de voordelen van dergelijke maatregelen minder tastbaar zijn dan directe operationele uitgaven aan meldpunten intern of extern, mediation, onderzoek of juridische trajecten. Daarnaast kunnen culturele of structurele barrières investeringen in preventie belemmeren. Neem diepgewortelde overtuigingen over hoe zaken worden aangepakt, weerstand tegen verandering of een gebrek aan ondersteuning vanuit het management voor preventieve initiatieven. Ook een beperkt begrip van de voordelen van preventieve maatregelen of een gebrek aan bewustzijn van de risico's door het ontbreken ervan is een reden waarom een organisatie geen actie onderneemt. Een kortzichtige benadering die de organisatie blootstelt aan grotere risico's en kosten in de toekomst.

“ Gevoel van urgentie en prioriteit voor preventieve maatregelen leveren de organisatie op langere termijn belangrijke voordelen op.

Als VP speel je een bepalende rol bij het zichtbaar maken van de tekortkomingen van de traditionele benadering van organisaties bij het voorkomen van ongewenst gedrag. Door deze proactieve rol op je te nemen, kun jij als vertrouwenspersoon het verschil maken in de aanpak en het

voorkomen van ongewenst gedrag in de werkomgeving. Werk als VP vooral ook goed samen met de hr-afdeling en andere belanghebbenden binnen de organisatie om krachten te bundelen en expertise te delen. Hiermee vergroot je de impact van preventiemaatregelen en moedig je management en bestuur aan om het belang van preventie op de agenda te houden. De verwarring rondom de taken en verantwoordelijkheden van de vertrouwenspersoon bestaat namelijk niet alleen bij medewerkers. Ook management en hr-professionals ondervinden hier hinder van. Dit onderstreept de noodzaak om helderheid te scheppen, zodat jij als vertrouwenspersoon je rol proactief en effectief kunt vervullen.

### Gezien worden



- Zichtbaar zijn als VP betekent meer dan alleen aanwezig zijn op de werkvloer. Het draait ook om het uitdragen van vertrouwen, toegankelijkheid en empathie naar alle medewerkers toe.
- Door zichtbaar te zijn, creëer je een omgeving waarin openheid wordt gestimuleerd en medewerkers zich vrij voelen om hun zorgen te delen. Dit bereik je door actief te luisteren naar wat zij te zeggen hebben en door begrip te tonen voor hun emoties en perspectieven.
- Het is aan jou om ervoor te zorgen dat het begrip vertrouwenspersoon past bij een proactieve benadering, waarbij de focus ligt op het opbouwen van vertrouwen. Aandacht voor een open communicatiecultuur om zodoende problemen te voorkomen.



### **Van luisterend oor naar ViP**

- Wees proactief als vertrouwenspersoon en wacht niet af tot medewerkers jou benaderen.
- Neem actief deel in de organisatie om te voorkomen dat problemen zich opstapelen.
- Focus op het bieden van advies dat de situatie de-escalereert en niet verergert.
- Voorkom dat medewerkers je alleen benaderen als laatste uitweg. Stimuleer vroegtijdig advies om een formeel traject te vermijden.
- Benadruk actief de waarde van vertrouwelijkheid; communiceer regelmatig binnen de organisatie over wat dit betekent.