



De rol van vertrouwenspersonen bij integriteitsschendingen

Onderzoeksrapport

De rol van vertrouwenspersonen bij integriteitsschendingen

Rob van Eijbergen
Stijn Klarenbeek
Lara Frank

07-09-22

Inhoudsopgave

1. Introductie	3
2. Theoretisch kader	3
3. Methoden	6
4. Resultaten	7
4.1 Professionalisering en formalisering	7
4.2 Supportfunctie	8
4.3 Voorlichtingsfunctie	10
4.4 Signaalfunctie	11
5. Conclusies en aanbevelingen	12
5.1 Conclusies	12
5.2 Aanbevelingen	14
5.3 Beperkingen van het onderzoek	15
6. Literatuur	16

1. Introductie

Sociale bewegingen als #MeToo en Black Lives Matter, de fraudezaak bij Pels Rijcken en de schandalen die naar buiten zijn gekomen sinds de onthullingen rondom *The Voice of Holland* hebben de aandacht voor sociale veiligheid en integriteit in organisaties sterk doen vergroten. Zowel in de media als in de politiek is opnieuw de vraag opgekomen op welke manieren organisaties kunnen zorgen voor een sociaal veilige werkomgeving, zodat toekomstige misstanden voorkomen kunnen worden.

Niets wijst er dan ook op dat de naar buiten gekomen schandalen slechts incidenten zijn. Integendeel, recent onderzoek in de cultuursector laat zien dat het eerder gaat om “het topje van de ijsberg” (Raad voor Cultuur, 2022); dat intimidatie en machtsmisbruik op universiteiten “structureel” plaatsvinden (Naezer, Van Den Brink, & Benschop, 2019); en dat Nederland “stil staat” in de strijd tegen corruptie (Transparency International, 2021).

Vaak zijn er externe gebeurtenissen nodig om integriteit en sociale veiligheid terug op de agenda te krijgen (Treviño et al., 2014), en ook naar aanleiding van de genoemde voorbeelden is dit gebeurd. In de hernieuwde aandacht spelen vertrouwenspersonen (vp's) een belangrijke rol. Zo is in de media veel aandacht besteed aan wat de functie inhoudt, welke rol ze spelen in organisaties, en wat ze bij kunnen dragen aan het vergroten van de sociale veiligheid (Van Buuren, 2022; Benjamin, 2022). Ook in het politieke debat zijn vp's onder de aandacht gekomen: in januari 2022 is een hernieuwd wetsvoorstel ingediend met als doel om iedere werknemer een wettelijk recht op toegang tot de vp te verlenen (Kamerstukken II, 35592, nr. 7, 2022). Het wetsvoorstel heeft verder als doel om de positie van vp steviger in te bedden. Zo zouden vp's een wettelijke (ontslag)bescherming moeten krijgen, zouden werkgevers hun onafhankelijke positie moeten waarborgen en zou de ondernemingsraad moeten instemmen met de benoeming en positionering van de vp.

Zowel in het publieke als in het politieke debat wordt dus veel verwacht van vp's. Ze bieden een plek waar mensen vertrouwelijk hun verhaal kwijt kunnen en ondersteund worden bij het doen van een melding over alle soorten misstanden, van grensoverschrijdend gedrag tot fraude. Ook geven vp's voorlichting aan medewerkers en advies aan organisaties. Met het “openen van de communicatiekanalen” (McDonald, 2000) vormen vp's hiermee een belangrijk onderdeel van het Arbo- en integriteitssysteem van organisaties.

Zo moeten ze niet alleen bijdragen aan het op een goede manier afhandelen van gevallen van integriteitsschendingen, maar ook op het voorkomen ervan. Ze hebben, met andere woorden, een correctieve en een preventieve functie (Verweij et al., 2019). Toch heeft het aanstellen van vp's niet kunnen zorgen voor een goede afhandeling van bijvoorbeeld gevallen van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag, laat staan voor het voorkomen ervan, zo blijkt uit de reeks incidenten die naar buiten is gekomen. Ray (2006) spreekt in deze gevallen van “ethisch falen” van organisaties. Het roept dan ook de vraag op in hoeverre vp's hun taken effectief (kunnen) uitoefenen, in hoeverre ze ingebed zijn in het Arbo- en integriteitssysteem van organisaties, wat er wel en niet van ze verwacht mag worden, en op welke manieren het vertrouwenswerk eventueel beter ingericht kan worden. Op deze vragen gaat dit onderzoek verder in.

2. Theoretisch kader

Het ontstaan van de vertrouwenspersoon gaat terug tot de tweede feministische golf – grofweg lopend van de jaren 1960 tot en met de jaren 1980 – toen de vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen (vpoo) in het leven is geroepen, met als oorspronkelijk doel om vrouwen de

mogelijkheid te geven in vertrouwelijkheid te spreken over seksuele intimidatie. Later is dit verbreed naar wat in de Arbowet ‘psychosociale arbeidsbelasting’ wordt genoemd, waar pesten, discriminatie, (seksuele) intimidatie, agressie en geweld onder vallen (Goosen, 2013).

Vanaf de vroege jaren 1990 kwam vervolgens het onderwerp integriteit in Nederland steeds meer op de agenda te staan (Bovens, 2006; Dales; 2004; Hoekstra & Kaptein, 2014), waarna de vertrouwenspersoon integriteit (vpi) in het leven is geroepen, waar zaken als fraude, corruptie, diefstal onder vallen. Ondanks de verschillen tussen ‘materiele’ (of zakelijke) en ‘sociale’ integriteit worden de twee functies steeds vaker samengevoegd. Tegenwoordig behandelen de meeste vp’s beide onderwerpen (Hoekstra & Talsma, 2021: 56). Naast de inhoud zijn er ook verschillen in positionering van de vp. Zo is een interne vp een medewerker van een organisatie die de rol van vp op zich neemt naast zijn of haar reguliere werk; en komen externe vp’s van buiten de organisatie waar ze de functie van vp vervullen.

Het vertrouwenswerk is door de jaren heen steeds verder geprofessionaliseerd. Sinds 1999 is er een beroepsvereniging – de Landelijke Vereniging voor Vertrouwenspersonen (LVV) – met certificatiemogelijkheid, een gedragscode en een klachten- en beroepsregeling (Verweij, 2018). Met de ontwikkeling van gecertificeerde opleidingen, conferenties en netwerkbijeenkomsten neemt de professionalisering nog verder toe (Hoekstra & Talsma, 2021). Mede hierdoor is het aanstellen van een vp steeds gebruikelijker geworden – zowel voor publieke als voor private organisaties. De professionalisering betekent ook een steeds verdere formalisering van de functie. Organisaties maken vaker schriftelijke afspraken over de taken en de uitvoering ervan, ze stellen er een sollicitatieprocedure voor in en vereisen van de vp dat hij of zij een opleiding volgt (Hoekstra & Talsma, 2021). De trend richting het formaliseren en standaardiseren van de functie heeft geleid tot een – in theorie – duidelijke functieomschrijving. Zo behoren de volgende drie functies tot het takenpakket van vp (Verweij et al., 2019):

Supportfunctie

De supportfunctie bestaat uit het opvangen, begeleiden, informeren en adviseren van melders/gesprekspartners. Aangezien we weten dat klokkenluiders vaak pas naar buiten treden na een langdurig intern traject (Vandekerckhove & Philips, 2019), vervullen vp’s hier een belangrijke rol in. Uit onderzoek blijkt dan ook dat de meeste tijd en aandacht van vp’s uitgaat naar de supportfunctie: ze hebben vaak de functie van luisterend oor, klankbord en adviseur (De Graaf, 2019). Ondanks het feit dat ze er het grootste deel van hun tijd aan besteden blijkt dat het aantal gesprekken dat vp’s op jaarbasis voeren relatief laag is. De gesprekken die gevoerd worden gaan over het algemeen vaker over ‘sociale integriteit’ (zoals discriminatie, pesten en seksuele intimidatie) dan over ‘materiele integriteit’ (zoals fraude, corruptie en diefstal) (Hoekstra & Talsma, 2021). In grote lijnen bestaat de supportfunctie uit de volgende drie fasen (Verweij et al., 2019):

a) Voorfase

In de voorfase wordt de melder/gesprekspartner opgevangen en biedt de vp een luisterend oor. Tijdens dit eerste gesprek geeft de vp uitleg over de vertrouwensfunctie en wat de medewerker van hem of haar kan verwachten. Ook worden de mogelijke formele en informele routes besproken die de persoon kan bewandelen, zoals het voeren van een gesprek, het interveniëren van een leidinggevende of het doorverwijzen naar een mediator.

b) Meldingsfase

Als het conflict niet in de voorfase kan worden opgelost begeleidt de vp de persoon bij het formaliseren van een melding, waarmee het voldoet aan de formele eisen, en bij het volgen van de eventuele procedures. Ook schetst de vp de mogelijke gevolgen van de te nemen stappen.

c) Nafase

In de nafase verleent de vp nazorg aan de persoon door contact op te nemen en te reflecteren op het proces en de uitkomst ervan. Hierbij moet de vp opletten op eventuele benadeling voor de persoon, wat ook nog na langere tijd kan optreden, zoals bijvoorbeeld bij klokkenluiders vaak het geval is (Van Eijbergen & Siebers, 2020).

Voorlichtingsfunctie

De voorlichtingsfunctie bestaat uit het geven van voorlichting aan medewerkers over de rol en taken van de vp. De effectiviteit van een vp hangt voor een deel af van de toegankelijkheid en kenbaarheid (Curtis, 2006), en daarbij speelt de voorlichtingsfunctie een belangrijke rol. Medewerkers moeten weten wie de vp is, wat de taken en bevoegdheden zijn, met wat voor soort kwesties ze er terecht kunnen – en de vp moet hier, samen met de directie, een actieve rol in spelen.

Signaalfunctie

De signaalfunctie bestaat uit het signaleren en rapporteren van trends en aandachtsgebieden die de vp tegenkomt (Verweij et al., 2019; Goosen, 2013). Het belang van vroegtijdig signaleren wordt door De Graaf en Huberts (2008) onderstreept wanneer ze stellen dat het proces van corrupt worden vaak een “slippery slope” is, en dat hoe vroeger een integriteitsschending ontdekt wordt, hoe meer de schade kan worden beperkt. Ook kunnen integriteitsschendingen het “sneeuwbaaleffect” (kleine integriteitsincidenten groeien uit tot grotere incidenten als ze niet op tijd worden gecorrigeerd) en het “besmettingseffect” (niet-integer gedrag van een medewerker lokt soortgelijk gedrag van collega’s uit) tot gevolg hebben (Hoekstra & Zweegers, 2021).

Het uitoefenen van de drie functies zorgt – in elk geval in theorie – voor de correctieve en preventieve werking: de supportfunctie corrigeert integriteitsschendingen; de voorlichtings- en signaalfunctie zorgen voor het voorkomen ervan. In het uitoefenen van de drie functies staan vp’s echter niet op zichzelf: ze vormen een onderdeel in het gehele Arbo- en integriteitssysteem van organisaties. Wil het een effectief geheel vormen, dan moet het integraal en coherent zijn, het moet een systemische aanpak hebben (Hoekstra, 2016; Hoekstra & Kaptein, 2020; Maesschalck & Bertok, 2009). Alle verschillende onderdelen ervan moeten “bestaan, geïmplementeerd zijn en met elkaar in verbinding staan” (Hoekstra, Huberts & Van Montfort, 2022: 8), met het promoten van een “ethische cultuur” als doel (Kaptein, 2009).

Hiermee hangt de effectiviteit van vp’s deels af van de integratie ervan in het gehele Arbo- en integriteitssysteem; het slechts aanstellen ervan garandeert dan ook niet dat integriteitsschendingen aan het licht komen, laat staan voorkomen worden (Curtis, 2006; De Graaf, 2019). Vp’s moeten samenwerken met andere afdelingen, zoals de directie, HRM, integriteitsfunctionarissen, de preventiemedewerker en de ondernemingsraad, zeker gezien we weten dat veel (vermoedens van) misstanden in eerste instantie worden gemeld bij leidinggevendenden of de top van organisaties, en in veel mindere mate bij de vp zelf (De Graaf et al., 2013; Maas et al., 2014; Miceli & Near, 2002). Uit onderzoek (Hoekstra & Talsma, 2021) blijkt echter dat vp’s op veel vlakken onvoldoende zijn ingebed in het Arbo- en

integriteitssysteem. Dit roept de vraag op in hoeverre vp's hun functies effectief (kunnen) uitoefenen.

3. Methodes

In de afgelopen jaren zijn verschillende onderzoeken uitgevoerd naar de achtergrondkenmerken en taakomschrijving van vp's, hun inbedding in het Arbo- en integriteitssysteem, en hun bijdrage aan het interne meldsysteem van organisaties. Er is echter nog weinig bekend over de manieren *hoe* vp's te werk gaan, op welke manieren ze hun functies uitoefenen en in hoeverre ze daarmee (kunnen) bijdragen aan het oplossen en voorkomen van integriteitsschendingen. Met deze studie willen we dit gat vullen door te onderzoeken op welke manieren vp's in de praktijk hun correctieve en preventieve werking hebben in organisaties. We kijken hierbij naar de mate van professionalisering en inbedding van de functie in de organisatie, en naar de vraag hoe en in hoeverre vp's hun drie functies uitoefenen. Ons onderzoek vertrekt vanuit de praktijkervaringen van vp's zelf. Op basis van de resultaten willen we tevens kijken of en op welke manieren het vertrouwenswerk effectiever uitgeoefend en beter ingebed kan worden in het gehele Arbo- en integriteitssysteem van organisaties. In het onderzoek geven we antwoord op de volgende twee onderzoeksvragen:

Onderzoeksvraag 1. In welke mate is de functie van vp geprofessionaliseerd en geformaliseerd?

Onderzoeksvraag 2. In welke mate werken vp's in de praktijk correctief en preventief?

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden hebben we in de periode van november 2021 tot en met februari 2022 60 vertrouwenspersonen geïnterviewd, zowel uit de publieke als de private sector. Voor de beantwoording van de eerste onderzoeksvraag is gevraagd naar de opleiding, nascholing en intervisie (professionalisering), naar de sollicitatieprocedure, functieomschrijving en in hoeverre de taken en bevoegdheden afgebakend zijn (formalisering). Voor de beantwoording van de tweede onderzoeksvraag is gevraagd naar de manier waarop vp's hun drie functies uitoefenen; in hoeverre ze meldingen over integriteitsschendingen corrigeren (correctieve werking) en in hoeverre ze bijdragen aan het integriteitsbeleid en de sociale veiligheid om toekomstige misstanden te voorkomen (preventieve werking).

De respondenten zijn geïnterviewd aan de hand van semigestructureerde interviews. Het gebruik van deze methode stelde ons in staat om een combinatie van open en gesloten vragen te stellen, die opgevolgd konden worden met vragen naar het hoe en het waarom. Aangezien de theorie niet direct hypothesen aanlevert die getest kunnen worden, is dit de beste methode om de onderzoeksvragen te beantwoorden, waarbij het gesprek niet-voorziene richtingen kan inslaan waarop doorgevraagd kan worden (Adams, 2015). Op basis van de data zijn analytische categorieën gevormd; en aan de hand van dat codeerschema is de data gecodeerd, zijn de resultaten beschreven en de conclusies getrokken (Schmidt, 2008).

We zijn op verschillende manieren in contact met de respondenten gekomen. In de eerste plaats hebben we vertrouwenspersonen uit ons eigen netwerk benaderd en een oproep geplaatst op LinkedIn. Ook hebben we via Google en LinkedIn zelf naar vertrouwenspersonen gezocht en ze vervolgens benaderd. Verder is een deel van het ledenbestand van de LVV uitgenodigd voor een interview. Aangezien deze vorm van "convenience sampling" kan leiden tot een niet-representatieve steekproef (Weis, 1995), hebben we vervolgens gebruik gemaakt van "snowball sampling" (Naderifar, Goli, & Ghaljaie, 2017). Alle vertrouwenspersonen met wie we via de eerste methode in contact zijn gekomen hebben we gevraagd ons interviewverzoek binnen hun

eigen intervisiegroep te delen. Zo zijn we vanuit de eerste *sample* tot de uiteindelijke steekproef gekomen. Na de eerste beschrijving van de resultaten hebben we een aantal gesprekken gevoerd met docenten van opleidingen voor vertrouwenspersonen en de voorzitter van de LVV, waarin we onze voorlopige onderzoeksbevindingen hebben getoetst en om aanvullende duiding hebben gevraagd. Ten slotte hebben we enkele bevindingen meegenomen uit vier integriteitsonderzoeken die we in dezelfde periode hebben uitgevoerd, waarbij de vp een belangrijke rol heeft gespeeld.

Om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te vergroten hebben we iedere respondent de interviewaantekeningen gestuurd, waar hij of zij de mogelijkheid kreeg om correcties door te voeren of aanvullingen te maken. Op deze manier hebben we de kans op interpretatiefouten verkleind. Verder hebben we gezorgd voor een relatief grote en zo representatief mogelijke steekproef. We hebben bij het selecteren van de respondenten rekening gehouden met geslacht, etniciteit, leeftijd, geografische spreiding, ervaring, de grootte van de organisatie en de sector waarin ze werkzaam zijn. Aangezien er geen populatiegegevens beschikbaar zijn van alle vp's in Nederland is het echter niet mogelijk om met zekerheid vast te stellen of onze steekproef representatief is.

De anonimiteit van de geïnterviewden is volledig gewaarborgd. Alle citaten of parafraseringen van geïnterviewden in dit onderzoeksrapport zijn op geen enkele manier herleidbaar tot specifieke personen of organisaties.

Om volledig onafhankelijk te kunnen zijn hebben we voor dit onderzoek geen externe financiering gekregen. Ook heeft het onderzoek geen (externe) opdrachtgever.

Naast dit onderzoeksverslag schrijven we een academisch artikel dat we aanbieden aan een wetenschappelijk journal. De conceptversie van dit onderzoeksverslag is aan een aantal experts voorgelegd ter controle op feitelijke onjuistheden.

4. Resultaten

De resultaten vormen een analyse van de informatie die we hebben opgehaald uit de interviews. Wat erin beschreven staat is dus niet zozeer de mening van de onderzoekers of de 'waarheid', maar de opvattingen van onze relatief grote, diverse steekproef. Uit de interviews zijn duidelijke patronen naar voren gekomen. We hebben iets als patroon beschreven als een groot deel van de geïnterviewden op dezelfde lijn zit of in die richting aan het bewegen is. Niet alle geïnterviewden zitten echter op dezelfde lijn of vallen in hetzelfde patroon. Sommigen zitten er iets naast, enkelen ver erbuiten. In de beschrijving van de patronen zijn deze zogeheten *outliers* ook meegenomen, om het beeld zo eerlijk en volledig mogelijk weer te geven.

4.1 Professionalisering en formalisering

Uit onze steekproef komt naar voren dat de professionele achtergrond van vp's divers is, terwijl we in termen van leeftijd, geslacht en etniciteit een homogener beeld zien. Veruit de meeste vp's zijn vrouw, wit en van middelbare leeftijd. De meeste vp's zijn er zowel voor ongewenste omgangsvormen als voor integriteitsschendingen; slechts een klein deel richt zich op één van de twee onderwerpen.

Er is een duidelijke trend gaande richting opgeleide (en gecertificeerde) vp's. Vrijwel alle externe vp's hebben een opleiding tot vp gevolgd en zijn gecertificeerd. Bij de interne vp's ligt het aantal dat een opleiding heeft gevolgd lager; zo'n 75 procent ervan is opgeleid. Toch zien

we ook bij deze groep een trend waar de norm komt te liggen op opgeleide en gecertificeerde vp's. Zeker van nieuwe vp's wordt over het algemeen verwacht dat ze een opleiding volgen. Zo'n 85 procent van de opgeleide vp's volgt tevens nascholing en doen aan intervisie; met name dit laatste wordt als zeer belangrijk ervaren.

Als gevolg van de trend richting opgeleide vp's zien we dat de meeste vp's hun taakomschrijving in dezelfde bewoordingen formuleren, wat duidt op een homogenisering van de functie. Ze noemen de supportfunctie als hun belangrijkste taak: het "opvangen" van gesprekspartners/melders en hen "ondersteunen" is in hun eigen woorden hun primaire rol. Ook signaleren ze over de onderwerpen van de gesprekken/meldingen naar de leiding van hun organisatie. Voor zo'n kwart van de vp's is hun taakomschrijving echter niet helder, en zij voeren taken uit die normaal gesproken niet door vp's horen te worden uitgevoerd, zoals de rol van mediator en onderzoeker. "Ik weet dat de rol van mediator eigenlijk niet bij een vp hoort, maar in onze organisatie gaat het wel zo," stelde een vp.

Op het gebied van formalisering van de functie zien we sterke verschillen, met name tussen interne en externe vp's. Ruim de helft van de interne vp's doorloopt geen sollicitatieprocedure, maar wordt (informeel) gevraagd de functie te vervullen naast hun reguliere werk. In veel van deze gevallen is de functie niet geformaliseerd: er is geen taakomschrijving opgesteld, waarin de taken en bevoegdheden van de vp beschreven zijn en de competenties waar hij of zij aan moet voldoen. Ook is vaak niet geformaliseerd hoeveel tijd en middelen er tegenover staat. Het is "informeel" en soms zelfs "onprofessioneel" ingericht. Voor externe vp's is het in veel gevallen wel geformaliseerd. Voor hen is het een betaalde functie, op basis van een formeel contract (op zzp-basis), waarop in veel gevallen gesolliciteerd moet worden. In het contract staan de taken en bevoegdheden duidelijk beschreven, wat duidelijkheid geeft aan zowel de organisatie als de vp.

In zo'n 80 procent van de gevallen zijn interne vp's direct onder het college van bestuur of de directie geplaatst, in andere gevallen onder bijvoorbeeld HRM. Om zo onafhankelijk mogelijk te kunnen blijven geven interne vp's vaak aan dat de eerste situatie het meest wenselijk is. Ook geven vp's aan dat het belangrijk is om een vorm van ontslagbescherming te krijgen. Ze wijzen hierbij vaak op een gelijkenis met leden van de ondernemingsraad, die hetzelfde recht genieten en onafhankelijk in organisaties gepositioneerd zijn. Op deze manier kan de vp vrij opereren en tegenwicht bieden aan de top van organisaties. Ruim van de helft van de respondenten heeft deze onafhankelijke en onschendbare positie (nog) niet.

4.2 Supportfunctie

Alle vp's geven aan dat ze het grootste gedeelte van hun tijd bezig zijn met het uitoefenen van hun supportfunctie. Het aantal gesprekken dat ze voeren/meldingen die ze binnenkrijgen is op jaarbasis echter relatief laag, zo geven bijna alle vp's zelf aan. Zo'n twintig procent van de vp's ontvangt op jaarbasis geen enkele melding/voert geen gesprek; de meerderheid tussen de vijf en tien per jaar; enkele uitzonderingen zitten daarboven. Over het algemeen ontvangen interne vp's meer meldingen en voeren ze vaker gesprekken dan externe vp's. Alle vp's zijn het erover eens dat deze aantallen veel hoger hadden gelegen als ieder incident gemeld zou worden. "In iedere organisatie gaat weleens iets mis. De vraag is of het gemeld wordt of niet," zo hoorden we vaak.

Op basis van een typologie van integriteitsschendingen (Lasthuizen, Huberts, & Heres, 2011) is gevraagd naar de onderwerpen van de gesprekken/meldingen. In lijn met eerder

onderzoek (De Graaf et al., 2013; Hoekstra & Talsma, 2021) vormt de categorie ‘sociale integriteit’ veruit de grootste in termen van meldingen. Veelgehoorde onderwerpen zijn pesten, (seksuele) intimidatie, discriminatie en uitsluiting, (werk)stress, agressie en geweld, en soms ook privéproblematiek. Meldingen over ‘materiele integriteit’ komen veel minder vaak voor. In de keren dat ze voorkomen gaan ze over diefstal, corruptie, machtsmisbruik en een enkele keer over fraude.

Verder geven vp’s aan dat vrijwel alle gesprekken/meldingen direct of indirect te maken hebben met machtsverhoudingen. In de relatie medewerker-leidinggevende of werknemer-werkgever ontstaan de meeste conflicten. Ook ontvangt een groot deel van de respondenten regelmatig mensen met een arbeidsconflict, hoewel dat niet (direct) tot het werkveld van de vp behoort. Veel vp’s gaan dan toch het gesprek aan, juist omdat het in veel gevallen voorkomt dat er iets achter zit wat wel te maken heeft met integriteit en ongewenste omgangsvormen. Zo kan een arbeidsconflict voortkomen uit het melden van een vermoeden van een integriteitsschending, zo geven ze als voorbeeld, waarmee het gesprek in eerste instantie niet met de vp gevoerd lijkt te moeten worden, maar na doorvragen wel.

Voorfase

De supportfunctie begint op het moment dat een medewerker contact opneemt met de vp, waarna zo snel mogelijk een eerste gesprek ingepland wordt. In dat gesprek is in eerste instantie het doel om te achterhalen *waar* de melding precies over gaat. Vaak is dit vooraf niet precies duidelijk, zo zeggen veel vp’s, ook omdat het voor de persoon zelf niet altijd duidelijk is. “Het doen van een melding gaat vaak gepaard met veel emoties,” zo hoorden we, waardoor ze het niet altijd even helder en coherent kunnen verwoorden. Als een persoon besluit naar een vp te stappen is daar vaak een proces aan voorafgegaan; in veel gevallen speelt het al langere tijd. Voor de vp is het daarom belangrijk om de aard van het probleem scherp te krijgen. “In het begin van een casus loopt alles door elkaar heen. Dat ontrafelen is de eerste stap.”

In de meeste gevallen blijft het contact bij één gesprek. Hoewel er dan geen formele of informele stappen zijn gezet, is het bieden van een luisterend oor voor de meeste gesprekspartners voldoende. Het gaat er vaak om dat ze hun verhaal kwijt kunnen, zeggen veel vp’s. In andere gevallen begint het proces pas na het eerste gesprek. Of en hoe het proces zich verder ontwikkelt hangt volledig af van de melder, want “de melder heeft altijd de regie”. Er wordt dan een tweede gesprek ingepland, en soms nog een aantal meer, waarbij de vp een luisterend oor biedt aan de gesprekspartner/melder. Hier kan worden overlegd over de eventueel te nemen vervolgstappen. In deze fase van het proces hebben vp’s een ondersteunende rol, waar ze de gesprekspartner/melder informeren over de mogelijke formele en informele routes die bewandeld kunnen worden. Ook helpen ze eventuele gesprekken voor te bereiden, en geven ze als mogelijkheid aan om zelf ook bij die gesprekken aanwezig te zijn.

Zo kan er in het geval van ongewenste omgangsvormen een gesprek worden georganiseerd met degene over wie de melding gaat, eventueel begeleid door een mediator en de vp. De rol van vp is hierin slechts ondersteunend: ze voeren zelf niet het woord, maar laten de melder dit doen. Ook als een onderzoek wordt ingesteld naar een melding, blijft dit uit handen van de vp, zo leggen ze hun rol uit. Voor vp’s kan dit lastig zijn: ze zeggen soms meer te willen doen dan ze kunnen of mogen. “Af en toe zou je zelf iets meer willen doen, je hebt weinig handelingsbevoegdheid en niet echt een mandaat, dat is soms lastig, je moet af en toe op je handen zitten.” Een aantal vp’s gaf aan zelf ook als mediator op te treden, hoewel dit tegen de richtlijnen van de opleidingen ingaat. De twee rollen botsen namelijk: een vp is partijdig,

terwijl een mediator neutraal en onpartijdig is. “Het is soms lastig om rolvast te blijven. Je schiet snel in de oplossingsmodus, terwijl dat je taak niet is.”

Meldingsfase

In het doen van een melding hebben vp's een ondersteunende rol. Ze adviseren de melder over de te nemen stappen en begeleiden hem of haar hierin; ook schetsen ze de mogelijke gevolgen van de te nemen stappen. Vp's geven aan dat ze hulp bieden bij het opstellen van een melding, en de melder wegwijs maken door het juridische taalgebruik van procedures. Aangezien de meeste vp's zowel zaken van ongewenste omgangsvormen als integriteit behandelen, is kennis van beide gebieden noodzakelijk. Een kwart vp's geeft aan moeite te hebben met het goed afhandelen van meldingen van integriteitsschendingen, omdat het vaak technischer en meer juridisch is – kennis die ze soms niet hebben. Aan de andere kant geeft driekwart van de vp's aan goed in staat te zijn de melder te ondersteunen, en op de hoogte te zijn van de relevante klachten- en klokkenluidersregelingen. In de praktijk geven veel vp's aan dat het echter maar zelden tot een daadwerkelijke melding komt. Van alle contactmomenten die ze hebben eindigt slechts een klein percentage in een daadwerkelijke melding; meestal is het bieden van een luisterend oor voldoende of wordt het probleem opgelost in de informele sfeer.

Nafase

Ruim de helft van de vp's geeft aan dat ze aan een vorm van 'nazorg' doen. Vaak houdt dit in dat de vp na afronding van het proces contact opneemt met de gesprekspartner/melder, om te reflecteren op hoe het is verlopen en te vragen hoe het gaat. Verder geven sommige vp's ook aan dat het belangrijk is om te kijken of er sprake is van benadeling, wat ook in een later stadium op kan treden. In de meeste gevallen blijft de nazorg bij een eenmalig contact; in enkele gevallen is het langduriger en intenser. Sommige vp's zeggen niet aan nazorg te doen, en weten dan ook niet hoe het afloopt met gesprekspartners/melders. “Als ik niets meer hoor, ga ik ervan uit dat het goed is afgelopen.” Over het algemeen zijn de meeste vp's zelf tevreden over de afronding van meldingen. Ze hebben het idee dat ze een werkelijke bijdrage kunnen leveren aan het ondersteunen van gesprekspartners/melders en het in goede banen leiden van het verdere proces. “Het heeft mij verbaasd wat voor impact je als vp kan hebben op iemands leven,” hoorden we regelmatig.

4.3 Voorlichtingsfunctie

We zien grote verschillen in de mate waarin de voorlichtingsfunctie door vp's wordt uitgeoefend. Zeker de helft van de vp's doet niet of nauwelijks aan voorlichting; zij zien het niet zozeer als hun taak en stellen zich daarom meer afwachtend op. Aan de andere kant stelt een aantal vp's zich juist zeer actief op. Zij positioneren zichzelf duidelijk in de organisatie, en maken zichzelf zichtbaar en hun rol kenbaar door middel van flyers, posters en berichten op intranet. Ook geven ze voorlichting over integriteit en sociale veiligheid door middel van trainingen en workshops, of door het onderwerp centraal te stellen op teamdagen. Zo gaf een aantal vp's aan dat ze een presentatie verzorgen voor iedere nieuwe lichte medewerker, waarin de vp zichzelf voorstelt en zijn of haar taken en bevoegdheden uitlegt. Het doel hiervan is niet alleen om de zichtbaarheid van de vp te vergroten, en daarmee het aantal potentiële meldingen te verhogen, maar ook om sociale veiligheid als onderwerp op de agenda van de organisatie te zetten, wat preventief kan werken. “In een ideale wereld maken we onszelf overbodig,” zo zei een vp, en preventie en voorlichting is een middel om dat te bereiken. “Het vertrouwenswerk wordt vaak gezien als incidentenafhandeling, terwijl je veel meer naar preventie moet kijken,” zo gaf een andere vp aan. “Als vp moet je proactief zijn.”

Of en in hoeverre vp's hun voorlichtingsfunctie uitoefenen verschilt dus sterk. We zien op dit vlak geen patroon in de verschillen tussen interne en externe vp's. Sommige externe vp's profileren zichzelf actief en informeren medewerkers uitgebreid met hun professionele kennis. Aan de andere kant zien we ook dat veel externe vp's zich juist door de fysieke afstand met de organisatie passief opstellen, en soms zelfs nooit bij de organisatie op bezoek komen. Ook voor interne vp's is geen duidelijk patroon vast te stellen. Het lijkt afhankelijk te zijn van hun eigen rolopvatting en de mate waarin de directie het serieus neemt. Veel organisaties zien het belang van de voorlichtingsfunctie niet in, stelden veel vp's. "Organisaties denken klaar te zijn als ze een vp hebben aangesteld, terwijl dat eigenlijk pas het begin is," aldus een respondent. In deze gevallen wordt er vanuit de directie geen tijd en ruimte vrijgemaakt om de informatiefunctie uit te oefenen; terwijl in andere organisaties dit juist gefaciliteerd wordt. We zien dat dit laatste in grote, professionele organisaties vaker het geval is dan in kleinere, minder professioneel ingerichte organisaties.

4.4 Signaalfunctie

Veruit de meeste vp's uit onze steekproef geven aan dat de signaalfunctie een belangrijk onderdeel van hun werk is. Zo geven de meesten aan een jaarverslag op te stellen en het te bespreken met de directie. Zeker voor externe vp's vormt het een vast onderdeel van hun werk; voor hen is het tevens vaak een van de weinige contactmomenten met de organisatie. Wat in het jaarverslag beschreven staat en hoe uitgebreid het is, verschilt echter per vp en per organisatie. In sommige gevallen staat slechts beschreven hoeveel meldingen/gesprekken er zijn gevoerd, over welke onderwerpen het ging en hoe het is afgehandeld, soms begeleid met ongevraagd advies aan de leiding; in andere gevallen is het een zeer uitgebreid document, waarin alle routes van afhandelingen minutieus staan beschreven, duidelijke trends worden gesignaleerd en uitgebreid ongevraagd advies wordt gegeven. "Het jaarverslag is een mooi moment om te beschrijven wat je ziet. Je beschrijft en bespreekt de patronen die je in de organisatie tegenkomt," stelde een vp.

Naar aanleiding van het jaarverslag wordt vanuit de leiding echter maar zelden teruggekoppeld naar de vp, zo geven veel respondenten aan. Veel van hen ervaren dat als een tekortkoming, omdat ze weinig zicht hebben op de uiteindelijke afhandeling van meldingen en op andere ontwikkelingen omtrent integriteit en sociale veiligheid. "Nu is het eenrichtingsverkeer: er wordt van beneden naar boven gerapporteerd, terwijl het een cirkel zou moeten zijn," zo stelde een vp. In sommige organisaties is dit beter geregeld. "Ik probeer altijd snel na het inleveren het gesprek aan te gaan," gaf een andere respondenten aan, waarin teruggekoppeld wordt of en hoe er geacteerd is op de meldingen en het ongevraagd advies. "Wij hebben een feedbackloop geregeld. Wij leveren een jaarverslag in met een ongevraagd advies, dus is het hun morele plicht om erop terug te komen," stelde nog een ander.

Naast het jaarverslag hebben vp's doorlopend de mogelijkheid om gevraagd of ongevraagd advies te geven aan de leiding van organisaties. "Als vp kom je in de onderbuik van de organisatie terecht," zo vertelde een vp, en vanuit die positie zijn ze in staat om bepaalde zaken aan te kaarten die anders nooit aan het licht waren gekomen, stellen ze. Toch gebeurt dat in de praktijk niet vaak, tenzij een uitzonderlijke situatie zich voordoet waarbij in korte tijd verschillende meldingen over eenzelfde onderwerp binnenkomen. Zeker externe vp's hebben over het algemeen weinig contact met de leiding van organisaties; ze blijven vaak letterlijk op afstand. Ook het contact met andere afdelingen, zoals HRM en de compliance-afdeling, is vaak beperkt. Vp's vormen in de meeste gevallen dan ook geen onderdeel van het opstellen van het Arbo- en integriteitsbeleid, zo geven ze aan, wat in lijn is met eerder onderzoek (Hoekstra &

Talsma, 2021). Veel vp's zien het als iets wat buiten hun bevoegdheid valt. "Wij zijn niet verantwoordelijk voor het beleid dat gevoerd wordt," hoorden we van verschillende respondenten. Zo wordt de signaalfunctie doorgaans beperkt tot het aanleveren van een jaarverslag en het sporadisch geven van ongevraagd advies.

5. Conclusies en aanbevelingen

In §5.1 staan de conclusies van dit onderzoek beschreven, waarin antwoord wordt gegeven op de twee onderzoeksvragen. Vervolgens geven we in §5.2 aanbevelingen om het vertrouwenswerk verder te professionaliseren. Ten slotte staan in §5.3 enkele beperkingen van dit onderzoek beschreven, alsook enkele aansporingen voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusies

Onderzoeksvraag 1: In welke mate is de functie van vp geprofessionaliseerd en geformaliseerd?

Er is een *trend* gaande *richting* professionalisering en formalisering van de vp. Zo zien we dat er steeds meer sprake is van een homogenisering in taakomschrijving, rol, bevoegdheden, kennis en expertise: de meest vp's omschrijven dit in dezelfde woorden. Ook zien we dat de norm komt te liggen op vp's die een opleiding hebben gevolgd en gecertificeerd zijn: vrijwel alle externe vp's zijn opgeleid, tegen driekwart van de interne vp's. Het overgrote deel van de opgeleide vp's volgt bovendien nascholing en doet aan intervisie.

Niettemin concluderen wij dat de trend richting professionalisering nog niet ver genoeg doorgezet is. Zo heeft nog zo'n 25 procent van de vp's geen opleiding gevolgd, en leven er nog steeds verschillende, uiteenlopende taakomschrijvingen, met als gevolg dat verschillende vp's hun rol (zeer) anders invullen. Ook staat de formalisering van de functie nog in de kinderschoenen. Veel organisaties stellen geen vacature open; zeker interne vp's worden over het algemeen 'gevraagd' de functie te vervullen. Het gevolg hiervan is dat er vaak ook geen formele taakomschrijving wordt vastgelegd, waardoor de verwachtingen van de vp en de organisatie uiteen kunnen lopen; met name als er geen contract wordt opgesteld waarin de middelen, taken en bevoegdheden van de vp uiteengezet worden. Verder is de functie van vp in niet alle gevallen onafhankelijk ingericht, bijvoorbeeld als het onder de HRM-afdeling is geplaatst. Ook zijn vp's in weinig gevallen (contractueel) onschendbaar, zoals de OR dat wel is.

Ondanks de trend richting professionalisering en formalisering van de vp, concluderen wij dat dit nog verder doorgezet moet worden om het gewenste niveau te behalen. In te veel gevallen is de functie niet professioneel genoeg ingericht en te weinig geformaliseerd; het heeft nog te vaak een te informeel karakter, met name bij interne vp's. Om het te professionaliseren en te formaliseren is een duidelijke taakomschrijving met bevoegdheden en middelen nodig, een onafhankelijke inbedding in de organisatie, en een vacature die ervoor wordt opengesteld. Ook moeten organisaties en vp's eisen stellen aan het volgen van de opleiding, nascholing en intervisie.

Onderzoeksvraag 2: In welke mate werken vp's correctief en preventief?

We concluderen dat het werk van vp's in de praktijk te veel gericht is op *correctie* en te weinig op *preventie*. Vp's zien hun supportfunctie als hun primaire taak en besteden er het grootste deel van hun tijd aan; ook in opleidingen wordt het uitgebreider behandeld dan de andere

functies. Vp's zijn goed opgeleid om mensen op de juiste manier op te vangen en ze te ondersteunen in het eventuele verdere traject; ze hebben de kennis en expertise om dit professioneel te doen. Veel vp's geven dan ook aan dat gesprekspartners/melders tevreden zijn over hun werk, en dat positieve ervaringen ertoe kunnen leiden dat andere mensen naar ze toestappen. Hiermee werken vp's over het algemeen correctief, hoewel het aantal meldingen/gesprekken vrij laag is. Uit eerder onderzoek (Hoekstra & Talsma, 2021) blijkt dan ook dat het zelfbeeld van vp's positiever is dan het beeld dat medewerkers over ze hebben, wat een gedeeltelijke verklaring voor het laag aantal meldingen/gesprekken kan zijn.

Hun preventieve werking – voortkomend uit de voorlichtings- en signaalfunctie – krijgt in de praktijk echter veel minder aandacht, hoewel er verschillende positieve uitzonderingen zijn, wat in lijn is met eerder onderzoek (De Graaf, 2019). We concluderen dat de meeste vp's zich passief opstellen; ze nemen vaak een afwachende houding aan en gaan niet actief de organisatie in. Ze interpreteren hun rol vooral als opvangplek voor melders en mensen die een vertrouwelijk gesprek met ze willen voeren. Hiermee komen vp's pas in actie wanneer iemand contact met ze opneemt, met als mogelijk gevolg dat ze onzichtbaar en onbekend worden, wat de potentiële meerwaarde van de functie doet verminderen; het kan de toegankelijkheid en zichtbaarheid aantasten. Een mogelijk gevolg hiervan is dat meldingen überhaupt niet binnenkomen, waardoor veel incidenten onopgemerkt blijven en er geen structurele verbetering optreedt. Ook doen vp's te weinig om onderwerpen als integriteit en sociale veiligheid op de agenda's van organisaties te krijgen. Voorlichting en preventie schieten er vaak bij in.

Verder concluderen we dat vp's over het algemeen weinig contact hebben met afdelingen als HRM en compliance, en dat ze niet of nauwelijks worden betrokken bij het opstellen van het Arbo- en integriteitsbeleid, wat eveneens in lijn is met eerder onderzoek (Hoekstra & Talsma, 2021). Ook in dit opzicht concluderen we dat vp's zich in veel gevallen te passief opstellen. Hoewel vp's niet verantwoordelijk zijn voor de inrichting van het integriteitsbeleid, kunnen ze er wel een belangrijke rol in spelen vanwege hun unieke kennis- en informatiepositie. We concluderen dat vp's in de praktijk vaak te geïsoleerd en individualistisch werken, waardoor belangrijke inzichten naar de organisatie verloren gaan en er geen structurele verbeteringen optreden die betrekking hebben op het Arbo- en integriteitsbeleid en sociale veiligheid op de werkvloer. Ook leidt het tot een meer gefragmenteerd en dus ineffectiever integriteitstelsel.

De algehele effectiviteit van vp's is afhankelijk van de uitoefening van en wisselwerking tussen de drie functies. Vp's kunnen alleen correctief optreden als mensen naar ze toestappen, wat voor een deel afhankelijk is van de mate waarin ze de medewerkers voorlichting geven over sociale veiligheid en integriteitsschendingen. Hoe meer dit op de agenda van organisaties staat, hoe meer het 'leeft', hoe beter vp's correctief kunnen werken. En hoe meer mensen naar vp's toestappen, hoe gericht ze voorlichting kunnen geven en hun signaalfunctie kunnen uitoefenen, wat preventief werkt. Als een of meer van de drie functies niet of nauwelijks uitgevoerd wordt, heeft dit effect op de mate waarin de rest van de functies uitgeoefend kan worden.

Het relatief lage aantal meldingen dat vp's ontvangen kan dan ook een gevolg zijn van de beperkte uitoefening van de voorlichtings- en signaalfunctie. De paradox van integriteit is dat weinig meldingen van integriteitsschendingen niet automatisch betekent dat er ook daadwerkelijk weinig misstanden voorkomen; net als dat een hoog aantal meldingen niet automatisch betekent dat de organisatie niet-integer is (Huberts, 2005; Huberts, 2014; Nieuwenburg, 2007). Een hoog aantal meldingen kan ook betekenen dat er een open organisatiecultuur heerst waar (vermoedens van) misstanden altijd gemeld worden, en dat men

zich veilig genoeg voelt om zich hierover uit te spreken; zoals een gesloten, angstige organisatie gekenmerkt kan worden door een zeer laag aantal meldingen. Onderzoek toont dan ook aan dat een “ethische cultuur” in organisaties bijdraagt aan het melden van (vermoedens van) integriteitsschendingen (Kaptein, 2011).

Alle organisaties waar de afgelopen jaren misstanden naar buiten zijn gekomen, van The Voice of Holland tot Pels Rijcken, en van universiteiten tot cultuurinstellingen, hebben altijd vp’s in dienst gehad. Geen van hen heeft de misstanden echter kunnen corrigeren dan wel kunnen voorkomen, vermoedelijk omdat sociale veiligheid en integriteit niet op de agenda van de organisatie stonden (of staan), waardoor de vp’s niet de ruimte hebben gekregen of die niet hebben benut om zichzelf actief te presenteren en voorlichting te geven. In deze gevallen hebben de organisaties wel een integriteitsbeleid geïmplementeerd, maar wordt het in de praktijk niet serieus genomen (Maesschalck, 2019). Pas als organisaties en vp’s gezamenlijk optrekken in het vormgeven en uitdragen van het Arbo- en integriteitsbeleid, zal hier verandering in komen.

5.2 Aanbevelingen

Om het vertrouwenswerk verder te formaliseren en te professionaliseren, en om de correctieve en preventieve werking van vp’s te verhogen, hebben we een aantal aanbevelingen geformuleerd voor zowel vp’s, organisaties, opleidingsinstituten als de wetgever.

Voor vertrouwenspersonen is het belangrijk dat:

- Ze zichzelf actief in organisaties gaan presenteren. Het vertrouwenswerk vraagt een veel actievere houding richting organisaties en een daadwerkelijke invulling van hun voorlichtings- en signaalfunctie. Hoewel vp’s niet (alleen) verantwoordelijk zijn voor het Arbo- en integriteitsbeleid, hebben ze een belangrijke taak in preventie en voorlichting over onderwerpen als integriteit en sociale veiligheid. Die taak moeten ze actief op zich nemen in de vorm van presentaties, workshops, teamdagen en informatievoorziening. Op deze manier komen integriteit en sociale veiligheid op de agenda te staan, gaan ze ‘leven’ in organisaties en vergroten vp’s bovendien hun zichtbaarheid en toegankelijkheid. Het is de combinatie tussen intrinsiek gemotiveerde organisaties en proactieve vp’s die zorgt voor de meest effectieve samenwerking.
- Ze zichzelf integreren in het gehele Arbo- en integriteitssysteem. Het is belangrijk dat vp’s actief het gesprek aangaan met integriteitsfunctionarissen, preventiemedewerkers, compliance officers, auditors, de OR en andere afdelingen die een taak hebben in het vormgeven van het Arbo- en integriteitsbeleid. Uit onderzoek blijkt dat de samenhang tussen de verschillende onderdelen ervan op veel vlakken tekortschiet; vaak is sprake van incoherentie en fragmentatie (Hoekstra & Zweegers, 2021). De maatregelen omtrent integriteit en sociale veiligheid staan zo los en geïsoleerd van elkaar, wat ten koste gaat van de correctieve en preventieve werking. Hoe meer samenhang en samenwerking, hoe effectiever het beleid is.

Voor organisaties is het belangrijk dat:

- Ze hun verantwoordelijkheid nemen die hoort bij het aanstellen van een vp. Zo moeten ze vp’s actief betrekken bij alle relevante ontwikkelingen die spelen in de organisatie, met name als het betrekking heeft op het integriteitsbeleid en sociale veiligheid. Ook

moeten ze vp's de tijd en ruimte geven om voorlichting in alle mogelijke soorten te geven die ze voorstaan, en om open te staan voor het krijgen van ongevraagd advies.

- Ze de rol van vp professioneel inrichten en er voldoende ruimte voor vrij maken. Zo dienen ze vp's strategisch en onafhankelijk te positioneren, direct onder de leiding. Voor het aanstellen ervan moet een sollicitatieprocedure worden opgesteld, met een vacaturetekst waarin een heldere taakomschrijving staat en de benodigde competenties. Verder moeten middelen worden vrijgemaakt om de vp een opleiding, intervisie en nascholing aan te bieden, en tijd om de rol uit te kunnen oefenen. Alle afspraken moeten worden vastgelegd in een contract, waarin ook ontslagbescherming wordt geboden. Ook moet worden gestreefd naar een meer diverse populatie vp's, aangezien het belangrijk is om de persoonlijke achtergrond van vp's te 'spiegelen' aan de populatie, zodat alle medewerkers zich erin kunnen herkennen (Verweij, 2018). Zo wordt de trend richting professionalisering en formalisering verder doorgezet.

Voor opleidingsinstituten is het belangrijk dat:

- Ze voldoende aandacht besteden aan de *drie* functies van vp's en op de manieren hoe ze elkaar aan kunnen vullen. Naar ons idee ligt het zwaartepunt in opleidingen nu bij de supportfunctie, ten koste van de voorlichtings- en signaalfunctie. Het belang van de vp zit hem juist in zowel het correctieve als het preventieve, wat alleen tot uiting komt als de drie functies gezamenlijk uitgeoefend worden. Hoe meer nadruk hier in de opleidingen op wordt gelegd, hoe positiever dit uit zal pakken.

Voor de wetgever is ten slotte het volgende belangrijk:

- Dat het verplichtstellen van de vp een stap in de goede richting is. Wij erkennen het belang van het werk volledig en zien de meerwaarde die vp's bij organisaties kunnen hebben in het kader van integriteit en sociale veiligheid. Het wetsvoorstel richt zich echter slechts op de vpoo, terwijl de nationale trend is dat de vpi en de vpoo samengevoegd worden tot een enkele vp. Wij steunen deze samenvoeging en stellen dat de algemene vp verplicht gesteld moet worden.

5.3 Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek kent ten minste twee beperkingen. In de eerste plaats zijn geen gegevens beschikbaar van de totale populatie vp's in Nederland, waardoor het niet mogelijk is om vast te stellen of onze steekproef representatief is voor het geheel. We hebben gestreefd naar representativiteit door een relatief grote steekproef (60 respondenten) te selecteren, waar rekening is gehouden met geslacht, etniciteit, leeftijd, geografische spreiding, ervaring, de grootte van de organisatie en de sector waarin ze werkzaam zijn. Niettemin is het mogelijk dat, bijvoorbeeld, meer ervaren of opgeleide vp's hebben geparticipeerd in het onderzoek ten opzichte van het gemiddelde.

In de tweede plaats gaat dit onderzoek uit van de praktijkervaringen van vp's zelf, wat tegenstrijdig kan zijn met de ervaringen van gesprekspartners/melders en van werk- of opdrachtgevers. In hoeverre die ervaringen overeenkomen of uiteenlopen, kunnen we op basis van dit onderzoek niet vaststellen. Vervolgonderzoek zou deze beperkingen weg kunnen nemen door 1) een grootschalige survey uit te zetten onder vp's waardoor representativiteit (beter) gerealiseerd wordt, en 2) onderzoek te doen naar de ervaringen van gesprekspartners/melders en werk- of opdrachtgevers.

6. Literatuur

- Adams, W.C. (2015). Conducting semi-structured interviews. In K.E. Newcomer, H.P. Hatry, & J.S. Wholey (Eds.) *Handbook of Practical Program Evaluation* (4th Edition, pp. 492-505). USA: John Wiley & Sons.
- Benjamin, J. (2022, 23 januari). Volgende stap: educate your boss. *NRC Handelsblad*. Geraadpleegd op 20 augustus 2022, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2022/01/23/volgende-stap-educate-your-boss-a4082502>.
- Bovens, M. A. P. (2006). Het ongelijk van Ien Dales; over de onbedoelde negatieve effecten van het integriteitsbeleid. *Bestuurskunde*, 15(1), 64-74.
- Curtis, M. B. (2006). Whistleblower mechanisms: A study of the perceptions of users and responders. *The Institute of Internal Auditors*, 1-27.
- Dales, C. I. (1994). Om de integriteit van het openbaar bestuur. In L.W.J.C. Huberts (red.), *Machtsbederf ter discussie*. Amsterdam: VU Uitgeverij, 7-18.
- de Graaf, G. (2019). What works: the role of confidential integrity advisors and effective whistleblowing. *International public management journal*, 22(2), 213-231.
- de Graaf, G., & Huberts, L. W. (2008). Portraying the nature of corruption using an explorative case study design. *Public Administration Review*, 68(4), 640-653.
- de Graaf, G., Lasthuizen, K., Bogers, T., Ter Schegget, B., & Strüwer, T. (2013). Een luisterend oor. Onderzoek naar het interne meldsysteem integriteit binnen de Nederlandse overheid. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Goosen, C. A. E. M. (2013). In vertrouwen...: een onderzoek naar de professionaliteit van de vertrouwenspersoon seksuele intimidatie. Uitgeverij Garant.
- Hoekstra, A. (2015). Institutionalizing integrity management: Challenges and solutions in times of financial crises and austerity measures. In *Ethics in public policy and management* (pp. 147-164). Routledge.
- Hoekstra, A. & Belling, A. (2003). De vertrouwenspersoon voor integriteitsvraagstukken. Openbaar Bestuur, mei 2003.
- Hoekstra, A., Huberts, L., & van Montfort, A. (2022). Content and Design of Integrity Systems: Evaluating Integrity Systems in Local Government. *Public Integrity*, 1-13.
- Hoekstra, A. & Kaptein, M. (2020). Ethics management: A pluralistic and dynamic perspective. In C.L. Jurkiewicz (Ed.), *Global corruption and ethics management: Translating theory into action* (pp. 109-118). Rowan & Littlefield.
- Hoekstra, A., & Kaptein, M. (2014). Understanding integrity policy formation processes: A case study in the Netherlands of the conditions for change. *Public Integrity*, 16(3), 243-264.
- Hoekstra, A., & Talsma, J. (2021). Introducing a New Key Player in Internal Whistleblowing Procedures: Examining the Position of Confidential Advisers. *Public Integrity*, 23(1), 52-67.
- Hoekstra, A., & Zweegers, M. (2021). Verkenning Integriteitsmanagement & de integriteitsmanager - Stand van zaken en ontwikkelingsperspectieven. Huis voor Klokkeluiders.
- Huberts, L. W. J. C. (2005). Integriteit en integritisme in bestuur en samenleving: Wie de schoen past. Oratie Vrije Universiteit 2005.
- Huberts, L. (2014). Integrity of governance. What it is, what we know, what is done and where to go. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Kamerstukken II, 35592, nr. 7. (2022, 24 februari). *Overheid.nl*. Geraadpleegd op 29 augustus 2022, van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/kst-35592-7.html>.
- Kaptein, M. (2009). Ethics programs and ethical culture: A next step in unraveling their multi-faceted relationship. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 261-281.

- Kaptein, M. (2011). From inaction to external whistleblowing: The influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 513-530.
- Lasthuizen, K., Huberts, L., & Heres, L. (2011). How to measure integrity violations: towards a validated typology of unethical behavior. *Public Management Review*, 13(3), 383-408.
- Maas, F., Oostdijk, A., Verheij, T., & Wesselink, T. (2014). *Veilig misstanden melden op het werk*. Berenschot.
- McDonald, G. (2000). Business ethics: Practical proposals for organisations. *Journal of Business Ethics*, 25(2), 169-184.
- Maesschalck, J. (2019). Facing the dark side: On the unintended, unanticipated and unwelcome consequences of ethics management. *Global corruption and ethics management: Translating into action*. Lanham: Rowman & Littlefield, 159-166.
- Maesschalck, J. & Bertok, J. (2009). *Towards a sound integrity framework: instruments, processes, structures and conditions for implementation*. Parijs: OECD.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (2002). What makes whistle-blowers effective? Three field studies. *Human relations*, 55(4), 455-479.
- Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in development of medical education*, 14(3).
- Naezer, M. M., van den Brink, M. C. L., & Benschop, Y. W. M. (2019). *Harassment in Dutch academia: Exploring manifestations, facilitating factors, effects and solutions*.
- Nieuwenburg, P. (2007). The integrity paradox. *Public Integrity*, 9(3), 213-224.
- Raad voor Cultuur. (2022). *Over de grens. Op weg naar een gedeelde cultuur*.
- Ray, S. L. (2006). Whistleblowing and organizational ethics. *Nursing ethics*, 13(4), 438-445.
- Schmidt, C. (2008). The analysis of semi-structured interviews. In U. Flick, E. Von Kardoff, I. Steinke (Eds.) *A companion to qualitative research* (pp. 253-258). SAGE.
- Spoor, S. (2014). De rol van de vertrouwenspersoon in het integriteitsbeleid. *De Compliance Officer*.
- Spoor, S. (2016). Vertrouwenspersoon nieuwe stijl. *De Compliance Officer*, (23).
- Spoor, S., & Sinnema, E. (2012). Combinatiefunctie Vertrouwenspersoon Integriteit en Ongewenste Omgangsvormen; is het mogelijk, is het wenselijk? *HR overheid*, 30-33.
- Transparency International Nederland. (2021). *Bestuursverslag 2021*.
- Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., Kreiner, G. E., & Bishop, D. G. (2014). Legitimizing the legitimate: A grounded theory study of legitimacy work among Ethics and Compliance Officers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 186-205.
- van Buuren, Y. (2022, 18 februari). Geen beleid vertrouwenspersonen: 'Ik deed mijn verhaal bij een vriend van de dader'. *OneWorld*. Geraadpleegd op 20 augustus 2022, van <https://www.oneworld.nl/lezen/discriminatie/sociaal-onrecht/geen-beleid-vertrouwenspersonen-ze-bleek-bevriend-met-de-dader/>.
- Vandekerckhove, W., & Phillips, A. (2019). Whistleblowing as a protracted process: A study of UK whistleblower journeys. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 201-219.
- van Eijbergen, R., & Siebers, V. (2020). *Patronen in het proces van klokkenluiden*. Vrije Universiteit Amsterdam, Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership.
- Verweij, L. (2018). De VP 2.0; een laagdrempelige advies en supportfunctie bij integriteitskwesaties met potentie. *Tijdschrift voor Compliance* (juni 2018).
- Verweij, L., Talsma, J., Hoekstra, A., & Zweegers, M. (2018). *De Vertrouwenspersoon Integriteit. Stand van Zaken en Ontwikkelingsperspectieven*. Huis voor Klokkenluiders.
- Verweij, L., Talsma, J., Hoekstra, A., & Zweegers, M. (2019). *Integriteit in de praktijk. De vertrouwenspersoon*. Huis voor Klokkenluiders.

Weiss, R. S. (1995). *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*. Simon and Schuster.

Sociale bewegingen als #MeToo en Black Lives Matter, de fraudezaak bij Pels Rijcken en de schandalen die naar buiten zijn gekomen sinds de onthullingen rondom The Voice of Holland hebben de aandacht voor sociale veiligheid en integriteit in organisaties sterk doen vergroten.

Zowel in de media als in de politiek is opnieuw de vraag opgekomen op welke manieren organisaties kunnen zorgen voor een sociaal veilige werkomgeving, zodat toekomstige misstanden voorkomen kunnen worden.

In de hernieuwde aandacht spelen vertrouwenspersonen (vp's) een belangrijke rol. Ze bieden een plek waar mensen vertrouwelijk hun verhaal kwijt kunnen en ondersteund worden bij het doen van een melding over alle soorten misstanden, van grensoverschrijdend gedrag tot fraude. Ook geven vp's voorlichting aan medewerkers en advies aan organisaties. Met het "openen van de communicatiekanalen" (McDonald, 2000) vormen vp's hiermee een belangrijk onderdeel van het Arbo- en integriteitssysteem van organisaties.

Toch is nog weinig bekend over de vraag hoe vp's in de praktijk te werk gaan, en op welke manieren ze integriteitsschendingen (kunnen) corrigeren of zelfs voorkomen. Aan de hand van interviews met 60 vp's wordt in dit onderzoek antwoord op deze vragen gegeven. Ook zijn enkele aanbevelingen geformuleerd die het werk van vp's verder kunnen professionaliseren.

Het Zijlstra Center - ontmoetingsplaats voor wetenschap & praktijk

Het Zijlstra Center biedt een vrije ruimte waar wetenschap en praktijk elkaar ontmoeten, een platform waar het publieke debat over actuele ontwikkelingen in de samenleving geagendeerd en gevoerd kan worden op het gebied van governance, control en leiderschap.

Ons onderzoek en onderwijs staat midden in de actualiteit en geeft vorm aan een leefbare en duurzame samenleving. Actuele maatschappelijke vraagstukken worden onderzocht en opgepakt door praktijk en academische kennis samen te brengen en te integreren tot nieuwe inzichten voor praktijk en wetenschap.

Het Zijlstra Center is onderdeel van de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit Amsterdam.

Meer informatie:

✉ hetzijlstracenter@vu.nl

☎ 020 - 598 9865