



Toolbox Integriteit:
Handreiking
Vertrouwenspersoon
integriteit

Inleiding

Deze handreiking helpt je om de rol van vertrouwenspersoon zorgvuldig in te richten, met duidelijke taken, grenzen en afspraken die passen binnen de geldende wet- en regelgeving.

Een vertrouwenspersoon is belangrijk voor een veilige en integere organisatie. Medewerkers weten zo waar ze terecht kunnen met vragen, zorgen of meldingen over ongewenst gedrag, psychosociale arbeidsbelasting of integriteitskwesties. Deze handreiking helpt je om de rol van vertrouwenspersoon zorgvuldig in te richten, met duidelijke taken, grenzen en afspraken die passen binnen de geldende wet- en regelgeving.

PSA-vertrouwenspersoon versus integriteitsvertrouwenspersoon

Een vertrouwenspersoon kan vanuit twee invalshoeken werken.

De **PSA-vertrouwenspersoon** helpt medewerkers bij ongewenste omgangsvormen en psychosociale arbeidsbelasting. Denk aan pesten, intimidatie, discriminatie, agressie, geweld of seksuele intimidatie.

De **integriteitsvertrouwenspersoon** helpt medewerkers bij integriteitskwesties. Denk aan vermoedens van fraude, belangenverstrengeling of misbruik van positie.

Je kunt beide rollen bij één persoon beleggen. Zorg dan wel voor duidelijke afspraken over de scope, werkwijze en doorverwijsroutes. Borg ook dat de vertrouwenspersoon voldoende kennis, onafhankelijkheid en tijd heeft om beide rollen zorgvuldig uit te voeren.

Wettelijke context

Werkgevers moeten volgens de Arbowet psychosociale arbeidsbelasting (PSA) zoveel mogelijk voorkomen of beperken.

Sinds 2026 is het aanstellen van een vertrouwenspersoon PSA verplicht voor werkgevers met 10 of meer werknemers. Zorg daarom dat de rol, taken, bereikbaarheid en onafhankelijkheid duidelijk zijn vastgelegd.

Wat is een vertrouwenspersoon?

Een vertrouwenspersoon is een onafhankelijk en vertrouwelijk aanspreekpunt voor medewerkers. Zij kunnen er terecht met vragen, zorgen of meldingen over ongewenste omgangsvormen, psychosociale arbeidsbelasting of integriteitskwesties. Denk bijvoorbeeld aan pesten, intimidatie, discriminatie, fraude, belangenverstrengeling of ondermijning.

De vertrouwenspersoon luistert, helpt de situatie helder te krijgen en bespreekt samen met de medewerker welke stappen mogelijk zijn. De medewerker houdt daarbij zoveel mogelijk zelf de regie.

Een vertrouwenspersoon onderzoekt niet, bemiddelt niet als mediator en neemt geen besluiten namens de organisatie. De rol is ondersteunend en adviserend. Daarbij gelden duidelijke grenzen, bijvoorbeeld bij acute onveiligheid of wettelijke meldplichten.

Waarom stel je een vertrouwenspersoon aan?

Je geeft invulling aan je zorgplicht

Je laat zien dat je ongewenst gedrag, psychosociale arbeidsbelasting en integriteitskwesaties serieus neemt. Medewerkers weten waar zij terecht kunnen voor opvang, advies en begeleiding.

Je biedt laagdrempelige hulp

Medewerkers kunnen vroegtijdig hun zorgen bespreken, nog voordat een situatie escaleert, leidt tot verzuim of uitmondt in een formele procedure.

Je versterkt sociale veiligheid en integriteit

Een zichtbare vertrouwenspersoon helpt bij een open cultuur waarin medewerkers grenzen durven aangeven en ongewenst gedrag bespreekbaar maken.

Je signaleert risico's eerder

Geanonimiseerde signalen helpen om patronen en knelpunten te herkennen. Zo kun je beleid, leiderschap en preventie op tijd bijsturen.

Je voorkomt uitval waar mogelijk

Tijdige ondersteuning kan stress verminderen, langdurig verzuim beperken en bijdragen aan behoud van medewerkers.

Je laat goed werkgeverschap zien

Een duidelijke en betrouwbare voorziening versterkt het vertrouwen van medewerkers, nieuwe collega's en samenwerkingspartners.

Wat doet een vertrouwenspersoon?

Eerste opvang en begeleiding

De vertrouwenspersoon biedt een luisterend oor, helpt de situatie te verhelderen (wat is er gebeurd, wat is het effect, wat is de context) en verkent samen met de medewerker wat die nodig heeft. Waar passend wordt ook gekeken naar veiligheid en draagkracht: wat is nu helpend en wat kan wachten?

Uitleg over opties en routes

De vertrouwenspersoon informeert over mogelijke vervolgstappen en consequenties daarvan. Denk aan een informeel gesprek, aanspreken van iemand, inschakelen van leidinggevende/HR (als de medewerker dat wil), bemiddeling door een onafhankelijke mediator, of een formele route zoals een klachtenregeling/klachtencommissie. De medewerker bepaalt – binnen de grenzen van wet, beleid en veiligheid – of en welke stap gezet wordt.

Doorverwijzen en nazorg

Waar nodig verwijst de vertrouwenspersoon door naar passende ondersteuning (bijvoorbeeld een bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werk, EAP/coach, externe hulpverlening of juridische ondersteuning). Ook kan de vertrouwenspersoon nazorg bieden na afloop van een traject, bijvoorbeeld wanneer er een gesprek is geweest, een klacht is ingediend of een maatregel is genomen.

Route bij een vraag, zorg of melding		
1. Neem contact op De medewerker neemt laagdrempelig contact op met de vertrouwenspersoon	2. Verhelder de situatie De vertrouwenspersoon en medewerker bespreken wat er speelt, wat de impact is en wat de medewerker nodig heeft	3. Bespreek de opties Samen bekijken zij welke vervolgstappen mogelijk zijn, zoals een informeel gesprek, contact met HR of de leidinggevende, mediation of een formele route
4. Maak een keuze De medewerker kiest zelf de vervolgstap, binnen de grenzen van veiligheid, wetgeving en organisatiebeleid	5. Verwijs door als dat nodig is De vertrouwenspersoon verwijst door naar passende ondersteuning, zoals de bedrijfsarts, hulpverlening, een mediator of de klachtencommissie.	6. Zorg voor nazorg De vertrouwenspersoon kijkt samen met de medewerker terug, biedt ondersteuning en neemt signalen geanonimiseerd mee in de rapportage.

Preventie: voorlichting, advies en signaleren**Geef voorlichting**

Informeer medewerkers en leidinggevenden over de rol en bereikbaarheid van de vertrouwenspersoon. Leg ook uit hoe zij ongewenste omgangsvormen kunnen voorkomen, grenzen kunnen aangeven en kunnen handelen als zij iets meemaken of zien.

Adviseer de organisatie

De vertrouwenspersoon adviseert de werkgever en ondernemingsraad gevraagd en ongevraagd over het voorkomen en aanpakken van ongewenst gedrag. Denk aan verbeteringen in de gedragscode, meldroutes, trainingen of leiderschap.

Signaleer patronen

De vertrouwenspersoon herkent terugkerende signalen op basis van vragen en meldingen. Dit gebeurt altijd geanonimiseerd. Zo ziet de organisatie waar risico's zitten en welke maatregelen nodig zijn.

Rapporteer op hoofdlijnen

De vertrouwenspersoon rapporteert periodiek, bijvoorbeeld jaarlijks, over bevindingen en signalen. De rapportage bevat geen herleidbare persoonsgegevens.

Wie stel je aan als vertrouwenspersoon?

Intern of extern?

Je kunt kiezen voor een interne vertrouwenspersoon, een externe vertrouwenspersoon of een combinatie van beide. Een interne vertrouwenspersoon kent de organisatie, cultuur en context goed. Daardoor kan deze signalen vaak sneller duiden. Een externe vertrouwenspersoon kan de drempel verlagen, vooral bij kleinere organisaties of als je onafhankelijkheid intern lastig kunt borgen. Veel organisaties kiezen voor een combinatie, bijvoorbeeld één interne en één externe vertrouwenspersoon. Zo vergroot je de keuzevrijheid voor medewerkers.

Overweeg twee vertrouwenspersonen

Het kan verstandig zijn om twee vertrouwenspersonen aan te stellen. Daarmee vergroot je de keuzevrijheid, bereikbaarheid en continuïteit. Medewerkers kunnen dan zelf kiezen bij wie zij hun verhaal doen. Dat kan helpen als een situatie gevoelig ligt, bijvoorbeeld door een machts- of afhankelijkheidsrelatie.

Let bij de samenstelling op diversiteit. Denk aan verschillen in achtergrond, ervaring, perspectief en eventueel gender. Zo vergroot je de herkenbaarheid en toegankelijkheid voor medewerkers.

Belangrijke voordelen zijn:

- **Meer keuzevrijheid**
Medewerkers kunnen kiezen bij wie zij zich het meest op hun gemak voelen.
- **Meer herkenning en verschillende perspectieven**
Twee vertrouwenspersonen vergroten de kans dat medewerkers zich gehoord voelen. Ook kunnen zij signalen breder en zorgvuldiger duiden.
- **Betere bereikbaarheid en continuïteit**
Bij verlof, ziekte of afwezigheid is er altijd een alternatief.

Profiel en competenties

Denk bij de keuze voor een vertrouwenspersoon aan het volgende profiel en deze competenties. Zo zorg je dat de vertrouwenspersoon de rol onafhankelijk, zorgvuldig en deskundig kan uitvoeren.

- **Werkt onafhankelijk**
De vertrouwenspersoon neemt een neutrale positie in, bewaakt de eigen onafhankelijkheid en heeft een stevig moreel kompas.
- **Luistert goed en stelt de juiste vragen**
De vertrouwenspersoon beheerst gesprekstechnieken, luistert zonder oordeel en helpt de medewerker om de situatie te ordenen.
- **Kent de inhoud en de organisatie**
De vertrouwenspersoon heeft kennis van PSA, ongewenst gedrag, integriteitsbeleid en de organisatiecontext. Ook kent hij of zij de beschikbare routes, zoals HR, de klachtenregeling, bedrijfsarts en mediator.
- **Werkt discreet en zorgvuldig**
De vertrouwenspersoon gaat zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie, privacy en AVG. Registratie en rapportage gebeuren veilig en zonder herleidbare persoonsgegevens.
- **Adviseert en signaleert**
De vertrouwenspersoon herkent patronen en bespreekt bevindingen op hoofdlijnen met directie en OR. Dit gebeurt zonder casussen of persoonsgegevens te delen.

- **Krijgt voldoende tijd en ruimte**

De organisatie zorgt dat de vertrouwenspersoon de rol goed kan uitvoeren. Dat betekent voldoende uren, scholing, faciliteiten en ondersteuning.

Onafhankelijkheid en rolconflict: wie kies je liever niet?

Voorkom dubbele petten. Een vertrouwenspersoon moet onafhankelijk kunnen werken en mag geen belangenverstrengeling hebben. Ook de schijn daarvan wil je voorkomen.

Kies daarom bij voorkeur geen medewerker die ook een formele rol heeft in beoordeling, dossieropbouw, onderzoek of besluitvorming. Denk aan een direct leidinggevende, een HR-medewerker die arbeidsconflicten behandelt, een lid van de klachtencommissie of de bedrijfsarts. Zo borg je het vertrouwen, de veiligheid en de onafhankelijkheid van de rol.

Hoe stel je een vertrouwenspersoon aan? (Stappenplan)

1. Bepaal de scope

Bepaal of de vertrouwenspersoon zich richt op ongewenste omgangsvormen/PSA, integriteit of beide. Leg de begrippen, grenzen en doorverwijsroutes duidelijk vast.

2. Check bestaande afspraken

Controleer wat al is vastgelegd in de cao, het personeelshandboek, het integriteitsbeleid, de klachtenregeling, de gedragscode en de RI&E/PSA-aanpak.

3. Betrek de medezeggenschap

Betrek de OR op tijd. Instemming kan nodig zijn bij regelingen over de inzet van een vertrouwenspersoon en de meldroutes.

4. Maak een functieprofiel

Beschrijf de taken, bevoegdheden, rapportage, geheimhouding, benodigde tijd, bereikbaarheid en plek in de organisatie.

5. Kies intern, extern of beide

Bepaal of je een interne vertrouwenspersoon, externe vertrouwenspersoon of combinatie kiest. Let op onafhankelijkheid, ervaring, opleiding, beschikbaarheid en vertrouwelijkheid.

6. Leg afspraken vast

Leg afspraken vast in een aanstellingsbrief of contract. Denk aan mandaat, faciliteiten, uren, gespreksruimte, telefoon, scholing, vergoeding, vervanging bij afwezigheid, rapportagevorm en bewaartermijnen.

7. Regel opleiding en certificering

Zorg dat de vertrouwenspersoon de juiste opleiding volgt en voldoende deskundig blijft. Overweeg certificering via de LVV en vergoed de kosten voor opleiding, certificering en bijscholing.

8. Richt de meldroute in

Maak duidelijk hoe medewerkers contact kunnen opnemen, wat er na aanmelding gebeurt, hoe privacy wordt beschermd en wanneer wordt doorverwezen.

9. Communiceer en borg de rol

Kondig de vertrouwenspersoon breed aan. Zet de informatie op intranet en in het personeelshandboek. Herhaal dit regelmatig, bijvoorbeeld bij onboarding, trainingen, goede gesprekken en e-learning.

Van keuze naar borging			
Voorbereiden Bepaal de scope, check bestaand beleid en betrek de OR op tijd	Selecteren Maak een profiel, kies intern, extern of beide en toets de onafhankelijkheid	Inrichten Leg afspraken vast, regel opleiding en richt de meldroute in	Borgen Communiceer breed, maak de vertrouwenspersoon goed vindbaar en evalueer jaarlijks

Positionering en randvoorwaarden (zo laat je de functie werken)

Een vertrouwenspersoon kan de rol alleen goed uitvoeren als de organisatie de juiste randvoorwaarden regelt. Denk daarom vooraf na over de positie, vertrouwelijkheid, faciliteiten, samenwerking en doorverwijsroutes.

- **Borg een onafhankelijke positie**
Leg vast aan wie de vertrouwenspersoon op hoofdlijnen rapporteert, bijvoorbeeld aan directie, hoger management en/of OR. Beschrijf ook hoe je de onafhankelijkheid beschermt.
- **Maak vertrouwelijkheid duidelijk**
Leg uit dat gesprekken vertrouwelijk zijn. De vertrouwenspersoon deelt informatie alleen met toestemming van de melder, tenzij er zwaarwegende redenen zijn, zoals acute onveiligheid of wettelijke verplichtingen.
- **Regel goede faciliteiten**
Zorg voor voldoende tijd, een veilige gespreksruimte of online mogelijkheid en middelen om informatie veilig te registreren en op te slaan.
- **Beschrijf de samenwerking met andere rollen**
Maak duidelijk hoe de vertrouwenspersoon samenwerkt met HR, leidinggevend, bedrijfsarts, preventiemedewerker, integriteitsfunctionaris en klachtencommissie. De vertrouwenspersoon ondersteunt de melder. Onderzoek en besluitvorming liggen bij andere rollen.
- **Leg doorverwijsroutes vast**
Beschrijf wanneer doorverwijzen nodig is. Denk aan de bedrijfsarts bij gezondheidsschade, een mediator bij conflict of de klachtencommissie bij een formele klacht.

Privacy, registratie en verslaglegging

Een vertrouwenspersoon werkt met gevoelige informatie. Spreek daarom vooraf af wat wel en niet wordt vastgelegd, waar dit veilig wordt opgeslagen en hoelang gegevens bewaard blijven. In rapportages worden meldingen altijd geanonimiseerd en zó beschreven dat personen niet herleidbaar zijn (zeker in kleine teams). Als je een externe vertrouwenspersoon inhuurt, maak dan duidelijke afspraken over privacy en gegevensverwerking.

Inbedding in beleid en communicatie

Een vertrouwenspersoon werkt het best als de rol goed is ingebed in beleid en communicatie. Zorg daarom dat medewerkers weten welke afspraken gelden, welke routes er zijn en waar zij de vertrouwenspersoon kunnen vinden.

- **Koppel de rol aan PSA-beleid en RI&E**

Beschrijf de risico's, maatregelen en evaluatie. Een vertrouwenspersoon is een belangrijke maatregel, maar geen vervanging van goed beleid.

- **Verbind met de gedragscode en meldroute**

Maak duidelijk welk gedrag gewenst is, waar grenzen liggen en welke stappen medewerkers kunnen zetten. Beschrijf zowel informele als formele routes.

- **Maak de klachtenregeling helder**

Zorg dat medewerkers weten wanneer en hoe zij een formele klacht kunnen indienen. Houd de rol van de vertrouwenspersoon gescheiden van onderzoek en besluitvorming.

- **Geef training en voorlichting**

Geef leidinggevenden en medewerkers handvatten om signalen te herkennen en bespreekbaar te maken. Betrek de vertrouwenspersoon bij onboarding, introducties en themasessies.

- **Zorg voor goede vindbaarheid**

Zet contactgegevens op intranet, in het personeelshandboek, op posters en in onboardingmateriaal. Houd de informatie actueel en herhaal deze regelmatig.

Veelvoorkomende valkuilen (en hoe je ze voorkomt)

Een vertrouwenspersoon werkt alleen goed als de rol zorgvuldig is ingericht en zichtbaar blijft. Let daarom op deze veelvoorkomende valkuilen en voorkom dat de functie vooral op papier bestaat.

- **Alleen op papier geregeld**

Voorkom dat er alleen een naam staat, maar geen tijd, faciliteiten, kennis of duidelijke route is. Zorg dat medewerkers weten wie de vertrouwenspersoon is en hoe zij contact kunnen opnemen.

- **Dubbele petten**

Kies geen vertrouwenspersoon die ook HR-adviseur, leidinggevende of lid van de klachtencommissie is. Dat kan het vertrouwen en de onafhankelijkheid schaden.

- **Onheldere grenzen**

Maak duidelijk wat de vertrouwenspersoon wel en niet doet. De vertrouwenspersoon ondersteunt en adviseert, maar lost de situatie niet op en doet geen onderzoek.

- **Geen veilige registratie**

Spreek af hoe informatie veilig wordt vastgelegd, opgeslagen en geanonimiseerd. Voorkom losse documenten of gegevens die herleidbaar zijn naar personen.

- **Geen opvolging van signalen**

Gebruik geanonimiseerde trends om beleid, training, leiderschap of procedures te verbeteren. Als signalen niets opleveren, neemt het vertrouwen af.

- **Te weinig communicatie**

Kondig de vertrouwenspersoon niet één keer aan, maar herhaal de informatie regelmatig. Maak de rol onderdeel van onboarding, intranet, trainingen en interne communicatie.

Checklist (kort)

Gebruik deze checklist om te controleren of de vertrouwenspersoon goed is ingericht en geborgd. Zo zie je snel of de belangrijkste keuzes, afspraken en randvoorwaarden op orde zijn.

- Je hebt een duidelijke keuze gemaakt voor intern, extern of een combinatie. Ook is duidelijk of de vertrouwenspersoon zich richt op ongewenste omgangsvormen/PSA, integriteit of beide.
- Je hebt de rol, taken, grenzen en doorverwijsroutes vastgelegd. Ook is duidelijk hoe de vertrouwenspersoon zich verhoudt tot HR, leidinggevenden, bedrijfsarts en lachtencommissie.
- Je hebt de onafhankelijkheid geborgd. De vertrouwenspersoon heeft geen dubbele petten en heeft een duidelijke positie in de organisatie.
- Je hebt de faciliteiten geregeld, zoals tijd, uren, een veilige ruimte, bereikbaarheid en budget voor scholing.
- Je hebt privacy en registratie goed ingericht. Je legt alleen vast wat nodig is, bewaart informatie veilig en rapporteert geanonimiseerd.
- Je hebt de communicatie op orde. Medewerkers vinden informatie via intranet, personeelshandboek, onboarding en periodieke communicatie.
- Je hebt jaarlijkse evaluatie en geanonimiseerde rapportage of terugkoppeling afgesproken.

Tot slot

Een vertrouwenspersoon en integriteitsbeleid werken het best als onderdeel van een bredere aanpak van organisatiecultuur en sociale veiligheid. Denk aan duidelijke normen in de gedragscode, herkenbare meldroutes, passende opvolging en zichtbare steun van leidinggevenden. Pas deze handreiking daarom altijd aan op jullie organisatiestructuur, bestaande regelingen en de omvang en locaties van het personeelsbestand.

Disclaimer

A&O Waterschappen heeft deze handreiking in 2026 met zorg samengesteld. Organisaties blijven zelf verantwoordelijk voor de toepassing ervan in hun eigen praktijk. A&O Waterschappen is niet aansprakelijk voor de gevolgen van het gebruik of de toepassing van deze handreiking.

Colofon

A&O Waterschappen

Den Haag, september 2026

Eindredactie Erika Nehmelman | A&O Waterschappen

Fiona Janssen | A&O Waterschappen

Vormgeving Derk Bettonviel | Bureau Bettonviel

Fotografie Kees Winkelman | Fotobeeldbank A&O Waterschappen

© A&O Waterschappen | 2026

A&O Waterschappen

Zuid-Hollandlaan 7

2596 AL Den Haag

06 31 93 10 44

info@aenowaterschappen.nl

www.aenowaterschappen.nl



VERENIGING
WERKEN VOOR
WATERSCHAPPEN

