

Bestuurlijke afweging over de zittingsduur van een vertrouwenspersoon

Karin Bosman
Juli 2026

Aanleiding

De functie van vertrouwenspersoon vraagt om een zorgvuldig evenwicht tussen nabijheid en onafhankelijkheid.

Een vertrouwenspersoon moet de organisatie goed genoeg kennen om sociale verhoudingen, terugkerende patronen, informele machtsstructuren en vroege signalen te kunnen herkennen. Tegelijkertijd moet voldoende professionele afstand worden behouden om bestaande overtuigingen, relaties en werkwijzen onafhankelijk te kunnen blijven bevragen.

Dat evenwicht is niet onbeperkt vanzelfsprekend.

Naarmate een vertrouwenspersoon langer aan dezelfde organisatie, locatie of organisatie-eenheid verbonden is, kan vertrouwdheid geleidelijk overgaan in gewenning, institutionele verbondenheid of persoonsafhankelijkheid. Dat betekent niet dat een vertrouwenspersoon na een bepaalde termijn automatisch niet meer onafhankelijk of deskundig is. Wel betekent het dat onafhankelijkheid, toegankelijkheid en effectiviteit na verloop van tijd niet zonder meer mogen worden verondersteld.

Daarom is het bestuurlijk verdedigbaar om de inzet van een vertrouwenspersoon in beginsel te begrenzen tot een periode van vier jaar, waarna een expliciete afweging plaatsvindt over roulatie, beëindiging of gemotiveerde voortzetting.

Het is een bestuurlijke en organisatorische keuze die wordt gemotiveerd vanuit

- Het beschermen van de onafhankelijke positie
- Het beperken van rolvervlechting
- Het voorkomen van organisatieblindheid
- Het waarborgen van toegankelijkheid voor verschillende groepen medewerkers
- Het stimuleren van vernieuwing
- Het tegengaan van afhankelijkheid van een functionaris
- Het periodiek toetsen van bereik, kwaliteit en preventieve meerwaarde

De termijn van vier jaar is daarbij proportioneel. Lang genoeg om vertrouwen, kennis en zichtbaarheid op te bouwen, maar voldoende begrensd om te voorkomen dat de functie onbeperkt binnen dezelfde sociale en bestuurlijke verhoudingen wordt uitgeoefend.



Bestuurlijke argumenten voor een begrensde zittingsduur

1. Bescherming van de onafhankelijke positie

De vertrouwenspersoon moet onafhankelijk kunnen luisteren, signaleren en adviseren. Dat geldt niet alleen voor de formele inrichting van de functie, maar ook voor de manier waarop medewerkers die onafhankelijkheid ervaren.

Door langdurige samenwerking ontstaan onvermijdelijk relaties met bestuurders, HR, leidinggevendenden, medezeggenschap en medewerkers. Deze relaties kunnen waardevol zijn, maar kunnen ook leiden tot informele loyaliteiten, vaste verwachtingen en een toenemende verbondenheid met de organisatie.

De vraag is niet uitsluitend of de vertrouwenspersoon zichzelf nog onafhankelijk acht. Ook relevant is of medewerkers erop vertrouwen dat de vertrouwenspersoon zonder terughoudendheid naar alle niveaus van de organisatie kan kijken.

De schijn van nabijheid kan de toegankelijkheid al verminderen, ook wanneer van feitelijke partijdigheid geen sprake is.

2. Voorkomen van organisatieblindheid

Langdurige betrokkenheid levert waardevolle contextkennis op. Tegelijkertijd kan diezelfde kennis ervoor zorgen dat terugkerende situaties als normaal, verklaarbaar of onvermijdelijk worden gezien.

Gedrag en patronen kunnen daardoor worden geduid vanuit bestaande verklaringen

- Zo werkt deze afdeling nu eenmaal
- Deze leidinggevende communiceert altijd op die manier
- Dit speelt al jaren
- Hiervoor is eerder al aandacht geweest
- Dit hoort bij de cultuur van de organisatie

Dit is niet noodzakelijk het gevolg van onzorgvuldigheid. Gewenning is een algemeen menselijk mechanisme. Wie langdurig deel uitmaakt van een omgeving, wordt minder gevoelig voor prikkels en patronen die voor een buitenstaander direct opvallen.

Juist bij sociale en psychologische veiligheid is een frisse blik belangrijk. De eerste signalen van onveiligheid zijn vaak niet zichtbaar in formele klachten of incidenten, maar in stiltes, vermijding, terugtrekgedrag, informele uitsluiting, veranderende taal en normalisering van grensoverschrijdend gedrag.



3. Voorkomen van rolvervlechting

Een vertrouwenspersoon heeft regelmatig contact met verschillende functionarissen en kan in de loop van de tijd betrokken raken bij beleid, voorlichting, interventies en advisering.

Hierdoor kan een situatie ontstaan waarin dezelfde persoon

- Beleid mede heeft helpen ontwikkelen
- Management heeft geadviseerd
- Voorlichting heeft verzorgd
- Patronen heeft gerapporteerd
- Vervolgens de werking van diezelfde aanpak moet beoordelen

Dit kan een risico op zelfbeoordeling opleveren. De vertrouwenspersoon beoordeelt dan indirect ook de opbrengst van de eigen adviezen, positionering en werkwijze.

Dat hoeft niet tot onjuiste conclusies te leiden, maar het is bestuurlijk verstandig om te voorkomen dat een persoon langdurig adviseur, uitvoerder, persoon die signaleert en beoordeelaar binnen hetzelfde systeem blijft.

4. Waarborgen van toegankelijkheid en keuzevrijheid

Niet iedere medewerker ervaart dezelfde vertrouwenspersoon als toegankelijk.

Verschillen in functie, leeftijd, achtergrond, taal, locatie, hiërarchische positie en eerdere ervaringen beïnvloeden bij wie iemand zich veilig genoeg voelt om een gesprek te voeren.

Een vertrouwenspersoon kan voor een grote groep zeer toegankelijk zijn, terwijl een andere groep juist afstand ervaart. In de loop van de tijd kan bovendien een vast beeld ontstaan van de vertrouwenspersoon, bijvoorbeeld als:

- Dicht bij HR
- Bekend met het bestuur
- Verbonden aan een bepaalde locatie
- Vooral geschikt voor specifieke onderwerpen
- Vooral benaderbaar voor bepaalde functiegroepen
- Onvoldoende zichtbaar of invloedrijk

Perceptie beïnvloedt het gedrag van medewerkers en daarmee het feitelijke bereik van de voorziening.

Periodieke roulatie en het beschikbaar stellen van meerdere vertrouwenspersonen vergroten de kans dat medewerkers een persoon kunnen kiezen bij wie zij voldoende aansluiting en vertrouwen ervaren.



5. Voorkomen van persoonsafhankelijkheid

De functie van vertrouwenspersoon moet organisatorisch zijn geborgd en mag niet volledig afhankelijk worden van een persoon.

Bij langdurige inzet bestaat het risico dat

- Kennis onvoldoende overdraagbaar wordt vastgelegd
- Relaties en werkprocessen sterk persoonlijk worden
- De organisatie niet meer scherp heeft wat zij precies van de functie verwacht
- Opvolging moeilijk wordt
- Continuïteit kwetsbaar is bij ziekte, vertrek of uitval
- De vertrouwenspersoon als persoon belangrijker wordt dan de onafhankelijke voorziening

Een begrensde termijn stimuleert de organisatie om de functie professioneler in te richten. Het dwingt tot heldere afspraken over opdracht, positionering, rapportage, bereik, deskundigheid, overdracht en evaluatie.

6. Versterken van de preventieve functie

Een vertrouwenspersoon die niet enkel werkt vanuit de traditionele gedachten vervult niet uitsluitend een reactieve opvangfunctie. Van de functie mag ook worden verwacht dat zij bijdraagt aan preventie, bewustwording, vroege signalering en advisering over cultuur en organisatiepatronen.

Daarvoor is nodig dat de vertrouwenspersoon

- Nieuwsgierig blijft
- De eigen werkwijze kritisch onderzoekt
- Nieuwe groepen weet te bereiken
- Actuele kennis en methoden toepast
- Bestaande vanzelfsprekendheden ter discussie stelt
- Zichtbaar blijft investeren in toegankelijkheid
- Niet uitsluitend reageert op individuele gesprekken, maar ook patronen herkent en vertaalt naar preventief advies

Langdurige inzet kan ertoe leiden dat de functie wel blijft bestaan, maar onvoldoende meebeweegt met veranderingen in de organisatie.

Een nieuwe vertrouwenspersoon brengt andere ervaringen, andere vragen en een nieuw perspectief. Dit kan helpen om signalen zichtbaar te maken die binnen de bestaande werkwijze onvoldoende werden opgemerkt.



7. Bescherming tegen subtiele afhankelijkheid

Een interne vertrouwenspersoon is werknemer van de organisatie. Een externe vertrouwenspersoon is vaak opdrachtnemer en daarmee financieel afhankelijk van verlenging van de opdracht.

In beide situaties kan langdurige verbondenheid onbedoeld invloed hebben op de ruimte om scherpe kritiek te geven.

Er kan terughoudendheid ontstaan om

- Bestuurders of leidinggevendenden nadrukkelijk aan te spreken
- Structurele tekortkomingen expliciet te benoemen
- De eigen positionering ter discussie te stellen
- Te adviseren over ingrijpende veranderingen
- Conclusies te trekken die de relatie met de organisatie kunnen belasten

Dit betekent niet dat iedere langdurig werkende vertrouwenspersoon zichzelf censureert. Het betekent wel dat goede governance niet uitsluitend mag steunen op de persoonlijke integriteit van de functionaris.

De inrichting van de functie moet ook bescherming bieden tegen voorspelbare menselijke en relationele beïnvloeding.

Waarom vier jaar een verdedigbare termijn is

De keuze voor vier jaar biedt een werkbaar midden tussen continuïteit en vernieuwing.

Binnen vier jaar zal een vertrouwenspersoon

- De organisatie en haar formele en informele structuren leren kennen
- Vertrouwen opbouwen
- Zichtbaarheid ontwikkelen
- Terugkerende patronen herkennen
- Meerdere rapportagecycli doorlopen
- Preventieve interventies adviseren
- De ontwikkeling van beleid en cultuur volgen

Tegelijkertijd wordt voorkomen dat een benoeming of opdracht zonder evaluatiemoment onbeperkt wordt voortgezet.

De grens van vier jaar moet daarbij niet worden uitgelegd als een oordeel over het functioneren van de persoon.



Het is een vooraf afgesproken governance moment waarop opnieuw wordt beoordeeld of voortzetting nog in het belang is van

- Medewerkers
- De organisatie
- De onafhankelijke positie
- De toegankelijkheid
- De kwaliteit van signalering
- De preventieve ontwikkeling van de functie

De kern is dat na vier jaar onafhankelijkheid en effectiviteit niet langer automatisch mag worden aangenomen, deze moeten opnieuw aantoonbaar worden gemaakt.

Belang van continuïteit

Roulatie zorgvuldig worden georganiseerd.

Het doel is niet om deskundigheid of opgebouwde kennis weg te gooien. Het doel is om die kennis overdraagbaar te maken en tegelijkertijd ruimte te creëren voor onafhankelijkheid, vernieuwing en een nieuwe blik.

Mogelijke maatregelen zijn

- Een overlapperperiode tussen de vertrekkende en nieuwe vertrouwenspersoon
- Een zorgvuldig overdrachtsprotocol
- Overdracht van uitsluitend geanonimiseerde en niet-herleidbare patrooninformatie
- Behoud van vertrouwelijkheid van individuele gesprekken
- Tijdige communicatie aan medewerkers
- Introductie en zichtbaarheid van de opvolger
- Tijdelijke beschikbaarheid van de vertrekkende vertrouwenspersoon voor algemene overdrachtsvragen
- Roulatie tussen locaties of organisatieonderdelen
- Inzet van meerdere interne en externe vertrouwenspersonen

Individuele dossiers of vertrouwelijke gespreksinformatie kunnen niet zonder toestemming worden overgedragen. Continuïteit moet daarom vooral worden georganiseerd op het niveau van werkprocessen, thema's, algemene risico's en geanonimiseerde patronen.



Aanbevolen bestuurlijk uitgangspunt

Het verdient aanbeveling om het volgende uitgangspunt vast te leggen.

Een interne of externe vertrouwenspersoon wordt in beginsel voor een periode van maximaal vier jaar aan dezelfde organisatie of organisatie-eenheid verbonden. Na deze termijn vindt een onafhankelijke evaluatie plaats.

Criteria voor evaluatie na vier jaar

Bij de evaluatie kunnen ten minste de volgende vragen worden gesteld.

Onafhankelijkheid

- Kan de vertrouwenspersoon alle organisatieniveaus nog aantoonbaar onafhankelijk adviseren?
- Zijn relaties ontstaan die de professionele afstand feitelijk of in de beeldvorming kunnen beïnvloeden?
- Durft de vertrouwenspersoon ook het bestuur, HR en leidinggevendenden kritisch aan te spreken?
- Wordt onafhankelijkheid door medewerkers voldoende herkend?

Toegankelijkheid

- Weten medewerkers wie de vertrouwenspersoon is en waarvoor zij deze kunnen benaderen?
- Worden verschillende locaties, functiegroepen en medewerkers bereikt?
- Zijn er groepen die aantoonbaar weinig of geen gebruikmaken van de voorziening?
- Hebben medewerkers voldoende keuze wanneer zij geen aansluiting ervaren met de zittende vertrouwenspersoon?

Preventieve bijdrage

- Worden naast individuele gesprekken ook algemene patronen en risico's zichtbaar gemaakt?
- Leidt signalering tot bruikbare preventieve adviezen?
- Is de vertrouwenspersoon zichtbaar betrokken bij bewustwording en preventie zonder de onafhankelijke rol te verliezen?
- Zijn bereik, zichtbaarheid en preventieve activiteiten aantoonbaar ontwikkeld?



Rolzuiverheid

- Is de vertrouwenspersoon niet te veel onderdeel geworden van HR, management of casemanagement?
- Blijft duidelijk onderscheid bestaan tussen opvang, advisering, onderzoek, besluitvorming en handhaving?
- Voert de vertrouwenspersoon geen taken uit die strijdig zijn met vertrouwelijkheid of onafhankelijkheid?
- Wordt voorkomen dat de vertrouwenspersoon de eigen eerdere adviezen moet beoordelen?

Vernieuwing

- Heeft de vertrouwenspersoon de vakkennis aantoonbaar actueel gehouden?
- Worden nieuwe inzichten en methoden toegepast?
- Is er nog voldoende nieuwsgierigheid naar wat niet direct zichtbaar is?
- Zou een andere vertrouwenspersoon nieuwe groepen, patronen of perspectieven kunnen bereiken?

Persoonsafhankelijkheid en continuïteit

- Is de functie voldoende organisatorisch geborgd?
- Zijn taken, verantwoordelijkheden en werkprocessen helder vastgelegd?
- Kan een opvolger de functie zorgvuldig overnemen?
- Is voldoende nagedacht over overdracht zonder vertrouwelijkheid te schaden?

Mogelijke besluitrichtingen

Na evaluatie zijn verschillende besluiten mogelijk.

1. Roulatie of vervanging

Dit ligt voor de hand wanneer:

- De onafhankelijkheid of ervaren onafhankelijkheid onder druk staat
- De vertrouwenspersoon te sterk met bepaalde organisatieonderdelen wordt geassocieerd
- Bereik of toegankelijkheid beperkt is
- De functie te persoonsafhankelijk is geworden
- Vernieuwing nodig is
- Rolvervlechting is ontstaan
- Preventieve ontwikkeling achterblijft



2. Tijdelijke verlenging

Een tijdelijke, eenmalige verlenging (maximaal 1 jaar) kan passend zijn wanneer

- Het functioneren aantoonbaar sterk is
- De onafhankelijkheid voldoende is onderbouwd
- De organisatie zich in een kwetsbare overgangsfase bevindt
- Onmiddellijke vervanging tot onevenredig kennis- of vertrouwensverlies leidt
- Een concrete einddatum en opvolgingsplan worden vastgesteld

3. Andere positionering

De vertrouwenspersoon kan na vier jaar ook

- Rouleren naar een andere locatie of organisatie-eenheid;
- Mentor of opleider van een opvolger worden;
- Een tijdelijke adviserende preventierol vervullen;
- Onderdeel worden van een breder team van vertrouwenspersonen (coördinator)
- Na een afgesproken afkoelingsperiode opnieuw binnen een andere context worden ingezet

Daarmee blijft deskundigheid behouden zonder dat dezelfde vertrouwenspositie onbeperkt wordt voortgezet.

Evaluatie moet daarom breder kijken dan aantallen en zich richten op bereik, zichtbaarheid, vertrouwen, onafhankelijkheid, preventieve activiteiten en de kwaliteit van geanonimiseerde patroonrapportage.

Bestuurlijke conclusie

Een bestuurder moet erop kunnen vertrouwen dat de vertrouwensfunctie onafhankelijk, toegankelijk, deskundig en preventief effectief blijft. Dat vraagt meer dan het benoemen van een geschikt persoon. Het vraagt ook om een inrichting die langdurige afhankelijkheid, gewenning en rolvervlechting begrenst.

Een maximale eerste zittingsduur van vier jaar is daarvoor een verdedigbaar bestuurlijk uitgangspunt. Niet omdat na vier jaar automatisch sprake is van disfunctioneren, maar omdat de organisatie dan bewust moet stoppen met vanzelfsprekend verlengen.

Een periodieke wisseling of onafhankelijke herbeoordeling

- Beschermde geloofwaardigheid van de functie
- Versterkt de ervaren onafhankelijkheid
- Biedt ruimte aan andere medewerkers en perspectieven
- Voorkomt institutionele en persoonlijke afhankelijkheid
- Stimuleert actualisering van de werkwijze
- Houdt de organisatie alert op signalen die binnen bestaande verhoudingen mogelijk niet meer worden gezien



De termijn is geen oordeel over de vertrouwenspersoon.

Het is een bestuurlijke waarborg.

Voorgesteld besluit

Het bestuur besluit

1. Vertrouwenspersonen in beginsel voor maximaal vier jaar aan dezelfde organisatie of organisatie-eenheid te verbinden
2. Benoemingen en externe opdrachten vanaf de start te voorzien van een duidelijke begin- en einddatum
3. Na uiterlijk vier jaar een onafhankelijke evaluatie uit te voeren op onafhankelijkheid, toegankelijkheid, bereik, deskundigheid, rolzuiverheid, preventieve impact en persoonsafhankelijkheid
4. Voortzetting uitsluitend mogelijk te maken op basis van een expliciet en gemotiveerd besluit
5. Een eventuele verlenging eenmalig en in tijd te begrenzen
6. De medezeggenschap of een representatieve medewerkersvertegenwoordiging bij de evaluatie en opvolging te betrekken
7. Te zorgen voor meerdere toegankelijke routes, bij voorkeur door een combinatie van interne en externe vertrouwenspersonen
8. Tijdig een opvolgings- en overdrachtsplan op te stellen, waarbij de vertrouwelijkheid van individuele gesprekken volledig wordt beschermd
9. Periodiek te toetsen of de inrichting van de vertrouwensfunctie nog aansluit bij de omvang, locaties, samenstelling, risico's en ontwikkeling van de organisatie

Met dit besluit wordt niet alleen de continuïteit van de vertrouwensfunctie geregeld, maar ook haar onafhankelijke en preventieve betekenis beschermd.

