

Spelregels voor persoonsgericht onderzoek

ArbeidsRecht 2026/7

Deze bijdrage gaat over de afwegingen die een werkgever moet maken bij de vraag of hij een persoonsgericht onderzoek wil laten verrichten, over de wijze waarop de onderzoeker dit onderzoek doet en over de dilemma's die zich daarbij voordoen. Aan de orde komen de kenmerken van een persoonsgericht onderzoek, toepasselijke regelgeving en de positie van alle betrokkenen in een onderzoek waaronder de rol en verantwoordelijkheden van de onderzoeker zelf. Ik beschrijf de drie fasen van een onderzoek en ga onder meer in op het spanningsveld tussen enerzijds de noodzaak van vertrouwelijke behandeling van verkregen informatie en anderzijds het recht op hoor en wederhoor aan de zijde van degene op wie het onderzoek betrekking heeft. In een volgende bijdrage van Marion van den Brekel zal worden ingegaan op recente rechtspraak rondom dit thema. Eerder verschenen bijdragen over dit onderwerp in *ArbeidsRecht* onder meer van de hand van A. Kuiper,² M.C.J. van den Brekel,³ P.A. Charbon & R.H. Broekhuijsen⁴ en I.J. de Laat.⁵

1. Extern onderzoek: wanneer wel, wanneer niet?

De kritiek in het maatschappelijk debat richt zich onder meer op het feit dat werkgevers direct wanneer zij geconfronteerd worden met een melding of klacht, naar het middel van extern onderzoek grijpen. Een dergelijk onderzoek is niet alleen belastend voor de melder en degene die het betreft (hierna: betrokkene), maar vaak ook voor een hele afdeling of organisatie. De laatste tijd is in de media aandacht voor de schade die een onderzoek kan aanrichten aan de positie van betrokkene,⁶ en dat is terecht. Tegelijkertijd is mijn observatie dat zo'n onderzoek ook voor melder belastend is. Het doen van zorgvuldig, onafhankelijk en extern onderzoek voldoet aan een behoefte vanuit het principe dat een slager niet zijn eigen vlees moet willen keuren. In de eerste fase van het onderzoek (hierna aan te duiden als 'fase 1') is een belangrijke 'diagnoserol' weggelegd voor werkgever. Werkgevers weten vaak niet waar ze goed aan doen: eerst zelf de zaak oppakken of direct uitbesteden? Bij de bespreking van fase 1 van een onderzoek worden

hiervoor enkele vuistregels gegeven. Ik zal hierna ook de term 'werkgever' gebruiken waarmee ik de opdrachtgever voor het onderzoek bedoel, in enkelvoud de term 'melder' en de term 'betrokkene' in mannelijke vorm om degene(n) aan te duiden over wie de melding gaat (waarbij ik opmerk dat meldingen uiteraard zowel betrekking kunnen hebben op mannen als op vrouwen).

Ik maak hierna geen onderscheid tussen meldingen en klachten, waarbij ik aanteken dat in geval van formele klachten vaak sprake is van een binnen de organisatie toepasselijk klachtenreglement.

2. Context van ongelijke machtsverhoudingen

Rode draad in veel onderzoeken is dat deze vaak plaatsvonden in een context van ongelijke machtsverhoudingen: bijvoorbeeld een werknemer dient een klacht in tegen een leidinggevende, studenten beklagen zich over een hoogleeraar, en patiënten of verpleegkundigen klagen over een medisch specialist. Dit gegeven, dat meldingen en/of klachten vaak plaatsvinden in een context van ongelijke machtsverhoudingen en afhankelijkheid, noopt tot reflectie (op de leiderschapsrol) van werkgever. Het is immers bij uitstek zijn verantwoordelijkheid om die machtsverhoudingen te reguleren en te kanaliseren. Een van de conclusies in het rapport van de Commissie-Van Rijn⁷ in dit verband luidt dat sprake is geweest van falend leiderschap op alle niveaus: er wordt helemaal niet gepraat, of op de verkeerde manier, een werkgever neemt zelf niet duidelijk positie in wanneer daartoe wel aanleiding bestaat (kool en geit sparen) en/of schadelijke patronen worden niet geadresseerd waardoor het principe van brak water ontstaat: dat gaat rotten.

3. Positie van werkgever als opdrachtgever

Op grond van de Wet particuliere beveiligingsorganisaties en recherchebureaus (hierna: Wpbr) heeft de onderzoeker een zelfstandige verantwoordelijkheid om kritisch na te gaan of opdrachtgever een gerechtvaardigd belang heeft bij het beoogde onderzoek (zie verder onder paragraaf 7).

Wat wordt verstaan onder een 'gerechtvaardigd belang' is nergens gedefinieerd. Elementen die bij de afbakening van een gerechtvaardigd belang een rol kunnen spelen, zijn de zwaarte van de melding, de positie van betrokkene, de vraag of het een geïsoleerde melding betreft of dat sprake kan zijn van een breder probleem en de externe reputatie van de organisatie. Een gerechtvaardigd belang kan bijvoorbeeld ontbreken wanneer opdrachtgever niet op zoek is naar duidelijkheid omtrent de feiten, maar een eigen agenda heeft bij het onderzoek, bijvoorbeeld het 'helen' van een gebrekkig functioneringsdossier.

1 Mr. T.S. (Tjarda) Pieters is als MfN-register mediator en particulier onderzoeker verbonden aan ReulingSchutte te Amsterdam.

2 A. Kuiper, 'Aanpak van klachten over seksuele intimidatie op het werk: 25 jaar na verplichting in de Arbowet', *ArbeidsRecht* 2019/1.

3 M.C.J. van den Brekel, 'Obstakels bij klachten over grensoverschrijdend gedrag', *ArbeidsRecht* 2022/48.

4 P.A. Charbon & R.H. Broekhuijsen, 'Zorgvuldig onderzoek', *ArbeidsRecht* 2022/12.

5 I.J. de Laat, 'Privacy bij onderzoek naar grensoverschrijdend gedrag', *ArbeidsRecht* 2024/53.

6 'Groeiende kritiek op onderzoeken naar gedrag werkvloer: "meer regels nodig"', NOS Nieuwsuur, 1 november 2024.

7 *Niets gezien, niets gehoord, niets gedaan. Rapport van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen*, Commissie-Van Rijn, januari 2024.

Daarnaast dient werkgever niet zelf onderdeel te zijn van de melding. Daarvan is sprake wanneer deze zich mede richt op de wijze waarop werkgever met de melding is omgegaan. In dat geval heeft werkgever een eigen belang bij de uitkomst van het onderzoek, en kan het opdrachtgeverschap beter extern worden belegd. Een voorbeeld hiervan is te vinden in het recente interview met atlete Zoë Sedney in het tijdschrift *Runner's World*, waarin zij zich beklagt over de wijze waarop de Atletiekunie haar klacht tegen een teamgenoot die een seksuele handeling van haar had gefilmd,⁸ heeft behandeld. Wanneer opdrachtgever zelf 'mede beklagd' wordt en/of eigen belangen heeft bij de uitkomst van het onderzoek, kan beter gewerkt worden met gedelegeerd opdrachtgeverschap.

Ten slotte dient opdrachtgever de juiste bevoegdheden te hebben om consequenties te verbinden aan de uitkomst van het onderzoek. Vuistregel is dat de opdracht verstrekt dient te worden door iemand in de organisatie die zeggenschap heeft over degene over wie wordt gemeld. Wanneer de melding bijvoorbeeld een bestuurder van een vennootschap betreft, dient de raad van commissarissen de opdracht te verstrekken.

4. Positie van de onderzoeker

Zoals hiervoor aangegeven, dient de onderzoeker te bepalen of opdrachtgever een gerechtvaardigd belang heeft bij het onderzoek. Voorts dient het onderzoek een proportioneel middel te zijn. Als er andere interventies denkbaar zijn dan een extern onderzoek om hetzelfde doel te bereiken, moeten deze met werkgever besproken worden. Wanneer in deze gesprekken de onderzoeker uiteindelijk niet overtuigd is van het bestaan van een gerechtvaardigd belang en/of de proportionaliteit van het gekozen middel van een extern onderzoek, dient de beslissing van de onderzoeker te zijn om het onderzoek niet te doen.

Deze eigen verantwoordelijkheid van de onderzoeker om dat gerechtvaardigd belang en de proportionaliteit van het middel te verkennen, staat mijns inziens echter op gespannen voet met de vereiste rolzuiverheid van de onderzoeker. Het zou niet zo moeten zijn dat de persoon die de beoogd onderzoeker is, zelf opdrachtgever adviseert over wel of geen onderzoek doen. Met andere woorden: de adviserende rol moet gescheiden worden van de uitvoerende rol. In de praktijk betekent dat laveren tussen enerzijds de eigen verantwoordelijkheid om het gerechtvaardigd belang en de proportionaliteit te toetsen, en anderzijds rolvastheid door opdrachtgever op het spoor te zetten om een eigen adviseur te zoeken die hierover kan adviseren.

Uitgangspunt in een onderzoek is mijns inziens dat de onderzoeker onderzoek doet naar de feiten en op basis daarvan een uitspraak doet over de vraag of het aanneemelijk is dat bepaalde feiten zich hebben voorgedaan. In

een onderzoek is immers geen sprake van civielrechtelijk bewijs, zodat een onderzoeker anders dan een rechter geen feiten kan 'vaststellen'. Een onderzoeker dient over die gebeurtenissen geen mening te geven en deze niet te kwalificeren (ook niet naar objectieve maatstaven) als 'intimiderend', 'grensoverschrijdend', etc. Het rapporteren van bevindingen dient feitelijk en neutraal te gebeuren. Neutraliteit betekent onpartijdigheid en geen positie kiezen. Neutraliteit is iets anders dan objectiviteit. Onderzoekers percipiëren net als andere mensen de werkelijkheid door een filter dat is samengesteld uit persoonsgebonden (subjectieve) en contextgerelateerde factoren. Dat betekent dat ook een onderzoeker zich bewust moet zijn van zijn/haar eigen filter: waar zit mijn allergie, wat maakt dat ik dit zo hoor of vertaal? Valt dit onderzoek misschien in 'het bakje' van onderzoeken naar vergelijkbare situaties waardoor ik misschien snel geneigd ben iets op een bepaalde manier te duiden? Alleen wanneer de onderzoeker kan reflecteren op dat eigen filter en voortdurend de blik ook naar binnen heeft gericht, kan zo objectief mogelijk worden gewerkt in een onderzoek. Mede om die reden hanteren veel onderzoekers ook het vierogenprincipe en dat komt de kwaliteit van onderzoek uiteraard ten goede.

5. Verschillende soorten onderzoek

Dit artikel gaat alleen over *persoonsgerichte* onderzoeken. Een persoonsgericht onderzoek is een onderzoek dat zich richt op (gedragingen en/of uitlatingen en/of het gebrek daaraan van) een persoon. Daarnaast zijn er ook nog het *klokkenluidersonderzoek* en het *cultuuronderzoek* (of vergelijkbare onderzoeken met andere namen maar hoe dan ook niet persoonsgericht), die doorgaans breder van opzet zijn en zich niet – althans niet in hun opzet – richten op een of meer specifieke personen. De spelregels zijn daar niet op alle fronten dezelfde maar dat gaat de opzet van dit artikel te buiten.

Het is belangrijk dat werkgever aan de voorkant goed analyseert wat de inhoud van de melding is en of deze concreet en specifiek genoeg is, of dat sprake is van een formele klacht waarop eventueel een beschreven klachtenprocedure van toepassing is. Verder is het belangrijk dat opdrachtgever bij melder uitvraagt wat hij beoogt te bereiken met zijn melding.

6. Regelgeving en overige kaders

De Wpbr verbiedt in artikel 2 om zonder vergunning van de Minister van Justitie 'door instandhouding van een beveiligingsorganisatie of recherchebureau, beveiligingswerkzaamheden of recherchewerkzaamheden te verrichten of aan te bieden'. In artikel 1 sub e worden recherchewerkzaamheden en recherchebureaus vervolgens gedefinieerd. Op grond van artikel 10 van de Regeling particuliere beveiligingsorganisaties en recherchebureaus moeten de personen die onderzoek doen in het bezit zijn van het diploma Particulier Onderzoeker van de Stichting Vakbekwaamheid Particuliere

⁸ *Runner's World* 2025, afl. 7.

Beveiligingsorganisaties (hierna: SVPB). Het verrichten van persoonsgericht onderzoek valt onder het vergunningsvereiste van artikel 2 Wpbr.

Ook verdient in dit verband vermelding de Privacygedragscode sector Particuliere Onderzoeksbureaus (hierna: Privacy Code) die algemeen verbindend is verklaard, ook voor niet bij de Nederlandse Veiligheidsbranche aangesloten leden. Deze Privacy Code bevat een aantal van de Algemene verordening gegevensbescherming (hierna: AVG) afgeleide normen zoals het beginsel van een rechtmatig belang, proportionaliteit en subsidiariteit, niet alleen ten aanzien van het onderzoek als zodanig maar ook ten aanzien van de keuze van de onderzoeksmethoden.⁹

Er is (helaas) geen landelijk vastgesteld onderzoeksprotocol of normenkader voor onderzoekers die persoonsgericht onderzoek verrichten. De opleiding tot particulier onderzoeker van de SVPB biedt een aantal handvatten voor de structuur en opzet van een onderzoek. Ook de voornoemde Privacy Code biedt enig kader. Het zou behulpzaam zijn voor de praktijk en voor opdrachtgevers die een onderzoek willen laten doen, indien vanuit de Branchevereniging van de Nederlandse Veiligheidsbranche, vanuit de Autoriteit Persoonsgegevens en/of vanuit de politiek initiatieven worden ontplooid om tot een richtlijn of aanbeveling te komen voor een uniform onderzoeksprotocol voor persoonsgericht onderzoek, met voldoende waarborgen voor zowel opdrachtgever, melder als betrokkene en eventuele in het kader van het onderzoek gehoorde anderen. Bronnen die een handreiking kunnen bieden bij reflectie op de vraag hoe een zorgvuldig onderzoek eruit dient te zien, zijn onder meer de Leidraad voor Onderzoekers in Enquêteprocedures¹⁰ van de Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam en de Handreiking Onderzoek van de Arbeidsinspectie¹¹ waarin gezichtspunten staan ten aanzien van het verzamelen en analyseren van gegevens en het toepassen van hoor en wederhoor.

In deze context past ook een opmerking over artikel 7:611 BW, dat een algemene norm behelst van goed werkgeverschap. Bij de toetsing door de onderzoeker of werkgever een gerechtvaardigd belang heeft bij het beoogde onderzoek, speelt deze norm een rol. En ook in de vervolgfase van de uitvoering van het onderzoek kan de onderzoeker zich rekenschap geven van hetgeen een zorgvuldig werkgever/opdrachtgever betaamt (de onderzoeker wordt in de uitvoering van het onderzoek immers gezien als een verlengstuk van werkgever).¹² De norm van zorgvuldig werkgeverschap in de context van het (laten) uitvoeren van een

persoonsgericht onderzoek, vereist dat werkgever met verschillende belangen rekening dient te houden: de belangen van melder, de belangen van betrokkene en de belangen van andere bij het onderzoek betrokken personen.¹³ Bij de vraag naar zorgvuldig werkgeverschap kan een rol spelen of de hiervoor genoemde 'diagnosestappen' in de voorfase goed zijn doorlopen en of terecht is overgegaan tot het laten doen van een extern onderzoek. Wanneer eenmaal is besloten tot een extern onderzoek, zijn er enkele vuistregels te formuleren binnen de context van artikel 7:611 BW, waarmee zowel werkgever als de onderzoeker – door deze te borgen in een Onderzoeksprotocol – rekening dienen te houden:

- het borgen van de privacyrechten van alle bij het onderzoek betrokken personen;
- vertrouwelijke behandeling van informatie;
- waarborgen van hoor en wederhoor;
- tijdige en duidelijke communicatie;
- een voortvarend verloop en afronding van het proces;
- maatregelen ter voorkoming/beperking van schade aan de arbeidsverhouding en aan de reputatie van alle bij het onderzoek betrokken personen.

De norm van goed werknemerschap die besloten ligt in artikel 7:611 BW doet de vraag rijzen of een werknemer gehouden is mee te werken aan een door zijn werkgever geëntameerd, op hem betrekking hebbend persoonsgericht onderzoek. Ik zou zeggen in beginsel wel. Er kunnen echter redenen zijn om dat niet te doen. Zo lijkt het mij evident dat in geval van samenloop met een strafrechtelijk onderzoek dat betrekking heeft op dezelfde feiten als die in het persoonsgericht onderzoek aan de orde zijn, betrokkene goede gronden heeft zijn medewerking te weigeren. Door het afleggen van verklaringen aan de onderzoeker die vervolgens in de strafrechtelijke procedure opgevraagd kunnen worden, zou hij immers in een positie gebracht kunnen worden waarin hij zichzelf benadeelt. Ook wanneer andere procedures aanhangig zijn die geheel of gedeeltelijk hetzelfde onderwerp betreffen als het beoogde persoonsgericht onderzoek – bijvoorbeeld een interne bezwarenprocedure – kan een betrokkene vinden dat hij gronden heeft om niet mee te werken. Ten slotte kan zich de situatie voordoen dat betrokkene vraagtekens plaatst bij het opdrachtgeverschap en/of twijfelt aan de deskundigheid en/of neutraliteit van de beoogde onderzoeker.

7. De drie fasen van een onderzoek

7.1 De eerste fase

De eerste fase bestaat uit een analyse door werkgever. Vuistregels voor deze fase zijn:

- a. Als sprake is van een klacht op basis van een vigerende klachtenregeling dient deze overeenkomstig het toepasselijke klachtenreglement in behandeling te worden genomen. Op die situatie ga ik hierna verder niet in, omdat de klachtenreglementen doorgaans een

9 I.J. de Laat, 'Privacy bij onderzoek naar grensoverschrijdend gedrag', *ArbeidsRecht* 2024/53.

10 *Leidraad voor onderzoekers in enquêteprocedures. Vastgesteld door de Ondernemingskamer op 9 juli 2029*, De Rechtspraak, Gerechtshof Amsterdam (www.rechtspraak.nl/SiteCollectionDocuments/leidraad-voor-onderzoekers-in-enquete-procedures.pdf)

11 Handreiking onderzoek Arbeidsinspectie, www.nlarbeidsinspectie.nl/documenten/2023/01/01/documenten-ongevalsonderzoek.

12 Par. 4.2 Privacy Code.

13 P.A. Charbon & R.H. Broekhuijsen, 'Zorgvuldig onderzoek', *ArbeidsRecht* 2022/12.

goed stramien bieden voor het klachtonderzoek. Als er geen klachtenregeling is, kunnen de hierna onder b genoemde vuistregels voor een persoonsgericht onderzoek worden aangehouden.

- b. Wanneer sprake is van een persoonsgericht onderzoek gebaseerd op een of meer meldingen, geldt wat mij betreft dat maximale transparantie is geboden:
- anonimiteit dient zoveel als mogelijk vermeden te worden, hetgeen betekent dat bij wege van uitgangspunt de identiteit van melder bekend moet kunnen worden, evenals de exacte inhoud van de melding;
 - de inhoud van de melding dient concreet, specifiek en bij voorkeur op schrift gesteld te zijn.

Wanneer melders aangeven zich te onveilig te voelen om met hun identiteit naar buiten te treden, dient werkgever zich in te spannen om flankerende maatregelen te treffen om die veiligheid alsnog te bieden. Het alternatief betekent immers een aanzienlijke aantasting van de mogelijkheden van betrokkene om zich adequaat te kunnen verweren.

Het verdient voorts aanbeveling dat werkgever, voordat opdracht wordt gegeven voor extern persoonsgericht onderzoek, eerst zelf een gesprek met melder en betrokkene voert al dan niet in aanwezigheid van een gespreksbegeleider. Dit dient niet alleen de besluitvorming ten aanzien van de scope van het extern onderzoek (over welke feiten bestaat consensus?, want die hoeven niet onderzocht), maar ook om de intenties van melder te achterhalen en om de vertrouwensband met betrokkene niet onnodig te beschadigen. Wanneer deze wordt opgeroepen voor een onderzoek zonder dat hij met zijn werkgever en wellicht ook melder heeft kunnen spreken, kan dit tot onbegrip, boosheid en gekwetstheid leiden.

7.2 De tweede fase

De tweede fase bestaat uit het onderzoek zelf. De opdracht tot het verrichten van onderzoek wordt vastgelegd in een opdrachtbevestiging waarvan een *Plan van Aanpak* deel uitmaakt (hierna 'de opdracht'). De opdracht is een document dat alleen tussen werkgever en onderzoeker wordt uitgewisseld en niet bestemd is voor derden, en bevat bijvoorbeeld ook afspraken over de kosten. Een deel van de inhoud van de opdracht, waaronder het doel van het onderzoek en de onderzoeksvragen, wordt wel overgenomen in het *Onderzoeksprotocol* dat gedeeld wordt met melder, betrokkene en andere deelnemers aan het onderzoek. Het doel van het *Onderzoeksprotocol* is informatie te verstrekken over de rechten van degenen die deelnemen aan het onderzoek. Het protocol moet gedegen en helder zijn, en vormt het fundament van het onderzoek. Een onderzoeker dient in beginsel niet van zijn eigen protocol af te wijken omdat de deelnemers erop moeten kunnen vertrouwen dat de spelregels niet wijzigen tijdens het spel.

Elementen die deel kunnen uitmaken van een *Onderzoeksprotocol*:

- de aanleiding voor het onderzoek;

- het doel van het onderzoek en het gerechtvaardigd belang van werkgever bij het laten verrichten van het onderzoek en een evaluatie van de proportionaliteit van het onderzoek als middel om dit doel te bereiken;
- de onderzoeksvragen;
- de scope van het onderzoek, de voorgenomen werkwijze en de te hanteren onderzoeksmethoden;
- een lijst van de te horen personen: zowel melder als betrokkene hebben krachtens het onderzoeksprotocol het recht om te interviewen personen voor te stellen en de onderzoeker behoudt zich doorgaans ook het recht voor om aanvullend personen te horen indien dat voor de beantwoording van de onderzoeksvragen nuttig is;
- de wijze waarop het beginsel van hoor en wederhoor is geborgd;
- afspraken over vertrouwelijke behandeling van informatie en de borging van privacyrechten;
- het recht van alle personen die worden geïnterviewd om zich tijdens het interview te laten bijstaan;
- het recht van alle personen die worden geïnterviewd om het eigen interviewverslag te lezen en te voorzien van commentaar;
- het recht van elke geïnterviewde om te reageren op passages in de rapportage die belastend zijn voor hem;
- het recht voor betrokkene om het concept rapport te zien en te voorzien van een reactie alvorens het naar opdrachtgever gaat;
- de wijze waarop gerapporteerd wordt en aan wie;
- tijdspad; en
- communicatie (hoe en met wie er tijdens en na het onderzoek gecommuniceerd kan worden).

In een *Onderzoeksprotocol* kunnen ook verplichtingen zijn opgenomen voor personen die deelnemen aan het onderzoek, zoals de verplichting tot geheimhouding van alles wat iemand tijdens het onderzoek verneemt. Hierbij dient wel bedacht te worden dat een dergelijke verplichting pas bindend is wanneer de deelnemers aan het onderzoek een geheimhoudingsverklaring hebben getekend. Het *Onderzoeksprotocol* bevat voorts praktische informatie over de wijze waarop de interviews plaatsvinden, de locatie, de rol van de secretaris, privacy en geheimhouding.

De *onderzoeksvragen* vormen het hart van het onderzoek. De kernvraag waarover in het veld verschillend wordt gedacht, betreft de vraag of een persoonsgericht onderzoek alleen gericht dient te zijn op feitelijke gedragingen en/of uitlatingen, of dat de onderzoeker deze gedragingen/uitlatingen ook kan kwalificeren. In veel interne bedrijfsregelingen worden definities gegeven van ongewenst of grensoverschrijdend gedrag, die niet uitblinken in duidelijkheid. Met name criteria voor de objectiveerbaarheid van de subjectieve beleving van bepaald gedrag ontbreken vaak in die regelingen. Uitgangspunt bij zorgvuldig onderzoek is dat de onderzoeker niet kwalificeert. De onderzoeker toetst niet de feiten die als vaststaand of aannemelijk uit het onderzoek komen, kwalificeren als bijvoorbeeld 'intimiderend' of

‘grensoverschrijdend’ aan de hand van een bepaald vooraf gecommuniceerd normenkader.

Iets anders is dat opdrachtgevers soms niet alleen op zoek zijn naar feitelijk gedrag, maar ook naar hoe dat gedrag wordt beleefd binnen de organisatie. Mijns inziens kan de vraag naar de beleving van gedrag wel degelijk worden meegenomen in een onderzoek, mits de rapportage van deze beleving heel duidelijk wordt onderscheiden van de rapportage ten aanzien van de feiten. Een beleving is per definitie iets subjectiefs, en zegt dus in beginsel niets over betrokkene in het onderzoek. Wanneer echter van een groep van twintig geïnterviewden, achttien personen verklaren gedrag op een bepaalde manier te beleven, kan dit toch waardevolle informatie zijn, niet alleen voor werkgever maar ook voor betrokkene zelf.

Vuistregel voor goede onderzoeksvragen is dat het open vragen moeten zijn, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen de feitelijke waarneming en de beleving van die waarneming door de geïnterviewde. Ook bevatten onderzoeksvragen vaak vragen over de context waarin bepaald gedrag plaatsvond. Een voorbeeld van open vragen naar waarneming en beleving en antwoorden daarop:

Vraag: ‘Welk gedrag van betrokkene heb je waargenomen tijdens de vergadering op?’

Antwoord: ‘Hij was 10 minuten onafgebroken aan het woord, sprak met stemverheffing en kwam op minder dan 1 meter afstand van mij staan.’

Vraag: ‘Hoe heb jij dat beleefd?’

Antwoord: ‘Ik voelde mij niet gezien en gehoord en was bang.’

Het afbakenen van *de scope en de werkwijze* van het onderzoek kan pas goed plaatsvinden nadat eerst de onderzoeksvragen zijn geformuleerd, en gebeurt in overleg tussen opdrachtgever en de onderzoeker. Meestal bestaat de werkwijze in een persoonsgericht onderzoek uit het bestuderen van documenten en het houden van interviews. Bij documenten kan het bijvoorbeeld gaan om een opgestelde tijdslijn en/of bepaalde e-mail- of whatsappconversaties. De vraag die zich soms aandient, is of de onderzoeker al het materiaal dat hem ter beschikking wordt gesteld moet delen met melder en betrokkene. Uitgangspunt is hoe dan ook dat maximale transparantie geboden is om het principe van hoor en wederhoor zoveel mogelijk te borgen.

Deelnemers aan het onderzoek worden schriftelijk uitgenodigd voor een *interview* op een neutrale locatie, waarbij wordt aangegeven dat zij iemand mee mogen nemen. Van elk interview wordt met toestemming van de geïnterviewde een geluidsopname gemaakt die vernietigd wordt nadat het schriftelijk verslag akkoord is bevonden door de geïnterviewde. Het uitgangspunt is dat het verslag een weergave is van hetgeen de geïnterviewde heeft gezegd of bedoeld heeft te zeggen, reden waarom de onderzoeker veelal ruimhartig omgaat met voorgestelde wijzigingen in het verslag en deze

doorgaans verwerkt. Als een geïnterviewde in zijn reactie op het verslag een geheel andere weergave geeft dan hetgeen is besproken, wordt de reactie aan het oorspronkelijk verslag gehecht. In het protocol wordt opgenomen dat de geluidsopname leidend is.

Een van de grote dilemma’s bij het doen van onderzoek is het spanningsveld tussen *vertrouwelijkheid, het recht op hoor en wederhoor en het belang van waarheidsvinding*. Het belang van betrokkene om goed zijn verhaal te kunnen doen en een inhoudelijke reactie te kunnen geven (hoor en wederhoor), behoort zwaar te wegen. Dit vereist een transparant onderzoek en verklaart waarom onderzoek op basis van anonieme meldingen ongewenst is. De identiteit van melder dient bekend te zijn en gedeeld te mogen worden, niet alleen met werkgever maar ook met betrokkene. Wel kunnen in de rapportage de namen van melder en andere geïnterviewden vervangen worden door een letter, zodat voor derden de inhoud van het rapport zo min mogelijk herleidbaar is tot specifieke personen.

Hoe zit het met de vertrouwelijke behandeling ten opzichte van andere deelnemers aan het onderzoek? Moet hun identiteit ook bekend worden bij werkgever, melder en betrokkene? Mag de volledige inhoud van hun interviewverslagen bekend worden bij werkgever, melder en betrokkene? Personen die benaderd worden om deel te nemen aan een onderzoek, vinden dit – begrijpelijk – spannend en vragen vaak of hun deelname vertrouwelijk kan blijven, hetgeen op gespannen voet staat met het belang van betrokkene bij hoor en wederhoor en transparantie. Het niet horen van relevante getuigen omdat deze anoniem willen blijven, leidt soms echter tot een gebrekkig proces van waarheidsvinding, hetgeen (de kwaliteit van) het onderzoek niet ten goede komt. Steeds geldt dat de onderzoeker in dialoog met opdrachtgever probeert een oplossing te vinden. Zoals hierboven weergegeven, kan worden afgesproken dat in de rapportage en in de interviewverslagen – die integraal kunnen worden ingezien door melder en betrokkene – geen namen worden vermeld. Daarmee kan echter niet worden uitgesloten dat gegevens uit deze stukken herleidbaar zijn tot personen.

7.3 De derde fase

De *derde fase* bestaat uit de rapportage. Deze wordt alleen aan opdrachtgever opgeleverd, maar deze is vervolgens vrij om hiermee – binnen redelijke grenzen – te doen wat hem goedgeeft. Deelnemers aan een onderzoek vragen vaak aan de onderzoeker wat er met de rapportage gebeurt. Indien daarover op voorhand duidelijke afspraken zijn gemaakt tussen opdrachtgever en onderzoeker – hetgeen beslist is aan te bevelen – kunnen deze worden medegedeeld. Vaak weet een opdrachtgever vooraf niet wat hij wil doen met de rapportage zolang de uitkomst nog niet bekend is. Dan kan de onderzoeker alleen verwijzen naar opdrachtgever ter beantwoording van vragen van deelnemers over de rapportage. Opdrachtgever kan de rapportage delen met anderen binnen de organisatie en/of deze inbrengen in een

juridische procedure. Bij het schrijven van de rapportage dient de onderzoeker rekening te houden met dat 'externe karakter'. Onnodige en/of beschadigende bewoordingen dienen vermeden te worden en met het doen van aanbevelingen dient zeer terughoudend te worden omgegaan. Een standaardrapportage kent de volgende indeling: inleiding, beschrijving van onderzoeksopdracht, plan van aanpak en protocol, de bevindingen voorzien van citaten uit de interviewverslagen en een beantwoording van de onderzoeksvragen. Soms is onderdeel van het beantwoorden van de vragen het geven van observaties en/of aanbevelingen. Ook een samenvatting kan onderdeel zijn van de rapportage. De conceptrapportage wordt ofwel geheel, ofwel gedeeltelijk (alleen het rapport van bevindingen) aan betrokkene voorgelegd voor een reactie voordat de definitieve rapportage wordt opgeleverd. Als een rapportage voor anderen dan betrokkene belastende passages bevat, worden deze aan de betreffende persoon voorgelegd voor een reactie.

8. **Maatwerk**

Elk onderzoek is maatwerk en elke onderzoeker heeft zijn/haar eigen werkwijze. Dit artikel pretendeert niet 'de' manier om onderzoek te doen weer te geven. Zoals in alle disciplines is het bundelen van kennis en het uitwisselen van ervaringen en best practices belangrijk: niet alleen ten behoeve van de kwaliteit, maar ook omdat er voor de deelnemers aan een onderzoek vaak veel op het spel staat. Ik hoop met dit artikel een bijdrage te hebben geleverd aan de gedachtevorming over zorgvuldig onderzoek.¹⁴

¹⁴ Om best practices en ervaringen uit te wisselen, is een intervisiegroepje opgericht waarin onderzoekers van verschillende kantoren participeren.