

## ‘Ondernemingsraden hebben het vaak moeilijk’



Aïcha Haddouche

Interview door Katrien Hugenholtz

2 mei 2022

<https://www.ornet.nl/blog/2022/05/02/ondernemingsraden-hebben-het-vaak-moeilijk/> 2022

Het ministerie van VWS kent een bijzondere functie: de personeelsraadgever. De functie is zeldzaam in Nederland. Terwijl de waardering door medewerkers en management bijzonder hoog is. Sinds het tv-programma #boos is er veel aandacht voor machtsverhoudingen in organisaties en zoeken veel organisaties naar vormen voor het bespreekbaar krijgen van gewenst gedrag. VWS stelde er zelfs aan aparte functionaris voor aan, de personeelsraadgever. Hoog tijd voor meer bekendheid over deze unieke functie en de bijzondere wijze waarop Aïcha Haddouche haar verantwoordelijkheid invult.

### *Kan je jezelf kort voorstellen?*

‘Ik ben Aïcha Haddouche, getrouwd en moeder van drie dochters. Ik ben geboren in Tetouan, Marokko, en opgegroeid in Enschede, als de tweede van acht kinderen en ben vrij beschermd opgevoed. In 1987 verhuisde ik voor mijn studie naar Rotterdam. Deze tijd heeft mij gevormd tot wie ik nu ben. Ik werd toen vanwege onder andere mijn etnische achtergrond geconfronteerd met discriminatie.’

‘Mijn werkervaringen in de gezondheidszorg en bij Rijkswaterstaat als diversiteitscoördinator, HRM-adviseur en later als manager, hebben eraan bijgedragen dat ik absoluut niet tegen onrecht kan. In het begin heb ik geprobeerd me aan te passen tot ik dit niet langer wilde. Ik heb mezelf toen beloofd me nooit meer anders voor te doen dan ik ben.’

### *Hoe kwam de functie Personeelsraadgever tot stand?*

‘Deze functie is eind 2017 ingesteld door de secretaris-generaal (SG) van VWS. De directe aanleiding was een tragische gebeurtenis bij de NZa (zelfdoding Arthur Gotlieb, red.), en de aanbevelingen van de commissie Borstlap naar aanleiding hiervan. Door het inzetten van de personeelsraadgever wil het ministerie zo veel mogelijk klachten-, bezwaar- en juridische procedures voorkomen. De personeelsraadgever biedt mogelijkheden om problemen met minder zware middelen tot een goede oplossing te brengen.’

‘De personeelsraadgever is onafhankelijk en bedoeld voor alle medewerkers van VWS, dus ook leidinggevend, met uitzondering van de zelfstandige bestuursorganen. De functie van personeelsraadgever valt rechtstreeks onder de SG. Belangrijk om te vermelden is dat deze functie onafhankelijk is, en zonder last of ruggespraak uitgevoerd kan worden. Ik werk fulltime en word ondersteund door een adviseur. Het is een zeldzame functie in Nederland. Ik schat dat veel andere organisaties hier ook baat bij kunnen hebben. Binnen twee andere ministeries zijn min of meer dezelfde functies of rollen gecreëerd.’

‘In november 2017 ben ik in deze functie bij VWS gestart. In eerste instantie op detachingsbasis van twee jaar. Daarna stapte ik over naar VWS. Dit werd een heel pittige periode, waarin ik weinig steun heb ervaren. Na twee jaren werd er namelijk al getornd aan de onafhankelijke inbedding van de functie in de organisatie. Ik vind dit spijtig. Met de nodige strijd is het uiteindelijk goed gekomen.’

### *Met welke vragen komen collega's en/of managers bij jou?*

‘De personeelsraadgever behandelt vragen van medewerkers over hun rechtspositie, waarop Rijksportaal en P-direkt geen eenduidig antwoord geven. Ook kan de personeelsraadgever bemiddelen bij een (dreigend) arbeidsconflict. Medewerkers kunnen bij de personeelsraadgever ook

een signaal geven over onheus gedrag op de werkvloer. De personeelsraadgever behandelt geen formele klachten: hiervoor is een andere regeling.'

'Iedereen met een vraag kan bij mij terecht. Als het nodig is verwijs ik door. Ik ben niet de belangenbehartiger van een medewerker maar adviseer vanuit onafhankelijkheid en pak signalen op. Het is aan de medewerker wat hij of zij wil. Soms krijg ik signalen van medewerkers over bejegening maar wil de medewerker er zelf niets mee doen. De functie van personeelsraadgever wordt enorm goed gewaardeerd door medewerkers en management, zo bleek uit een onderzoek van Deloitte. Een mooie ontwikkeling is dat ik steeds vaker uitgenodigd word door bestuurders om feedback te geven over de sociale veiligheid binnen hun dienstonderdeel.'

*Hoe zie jij de samenwerking met ondernemingsraden?*

'Regelmatig spreek ik met or's over gezamenlijke onderwerpen. Ik zie de or als een belangrijke schakel. Samen optrekken en signaleren naar de bestuurder heeft meerwaarde. De or heeft een sterke positie vanwege zijn mandaat en gelijkwaardig overleg met de bestuurder. Ik zie dat de or's het vaak moeilijk hebben. Zij worden binnen VWS regelmatig weggezet als "lastig", en soms zelfs overgeslagen bij besluitvorming.'

*Verbinding maken is naar mijn mening het toverwoord*

'Stevig vasthouden aan de wettelijke taak van de or is belangrijk en het helpt om als or proactief te handelen. Soms is het nodig om zaken op te eisen door vasthoudend te zijn, ook als hiermee de relatie onder druk komt te staan. Als de organisatie een or als lastig ervaart, kun je vraagtekens zetten bij de gelijkwaardigheid van de relatie. Verbinding maken is naar mijn mening het toverwoord. Vangnetten zoals or's, departementale or, bedrijfsmaatschappelijk werk, vertrouwenspersonen et cetera zouden meer in verbinding moeten staan met elkaar. Daarnaast is van belang dat we doen waarvoor wij zijn aangesteld. Lef tonen en kritisch zijn horen hierbij.'

*Wat valt je het meest op als personeelsraadgever?*

'Uit onderzoek van de Nationale ombudsman blijkt dat burgers een overheid willen die eerlijk, begripvol en simpel is. Ook ambtenaren zouden hun organisatie het liefst op die manier beleven. Er is nog veel te doen. Macht is aan de orde van de dag en er is weinig oog voor de menselijke maat. Lef tonen en kritiek hebben wordt niet geaccepteerd. Fouten toegeven en ernaar handelen is niet gewoon. Er is een vinkjescultuur zonder daadwerkelijk te monitoren wat het oplevert.

*Er is een vinkjescultuur zonder daadwerkelijk te monitoren wat het oplevert*

'In mijn functie zie ik nog steeds het verschil in het toepassen van rechtspositionele maatregelen. Zo kan een medewerker op non-actief gezet worden als een leidinggevende dit wil. Een leidinggevende daarentegen kan ondanks verschillende signalen van medewerkers gewoon doorgaan. Te vaak worden signalen van medewerkers gebagatelliseerd. Ontslagtrajecten worden over het algemeen alleen bij medewerkers ingezet. Een slecht functionerende manager maakt doorgaans een carrièrestap naar een andere plek binnen de overheid.'

### **Georganiseerde tegenspraak**

'Ik deel de overtuiging dat macht altijd aan de orde is. Dit hoeft geen probleem te zijn als de meer-machtige zich hiervan bewust is. Daarom is het essentieel dat alle kanalen van tegenspraak vanzelfsprekend goed georganiseerd zijn.'

Katrien Hugenholtz is senior OR-trainer en -adviseur bij de Maatschap voor Medezeggenschap [katrien@mvmz.nl](mailto:katrien@mvmz.nl)

- **Tip!** Katrien publiceert in mei 2022, samen met Annette Terpstra (van Sprengers Advocaten), het boek: [Mchtig Mooie Medezeggenschap](#) Speel het spel en vergroot de invloed van jouw Ondernemingsraad.