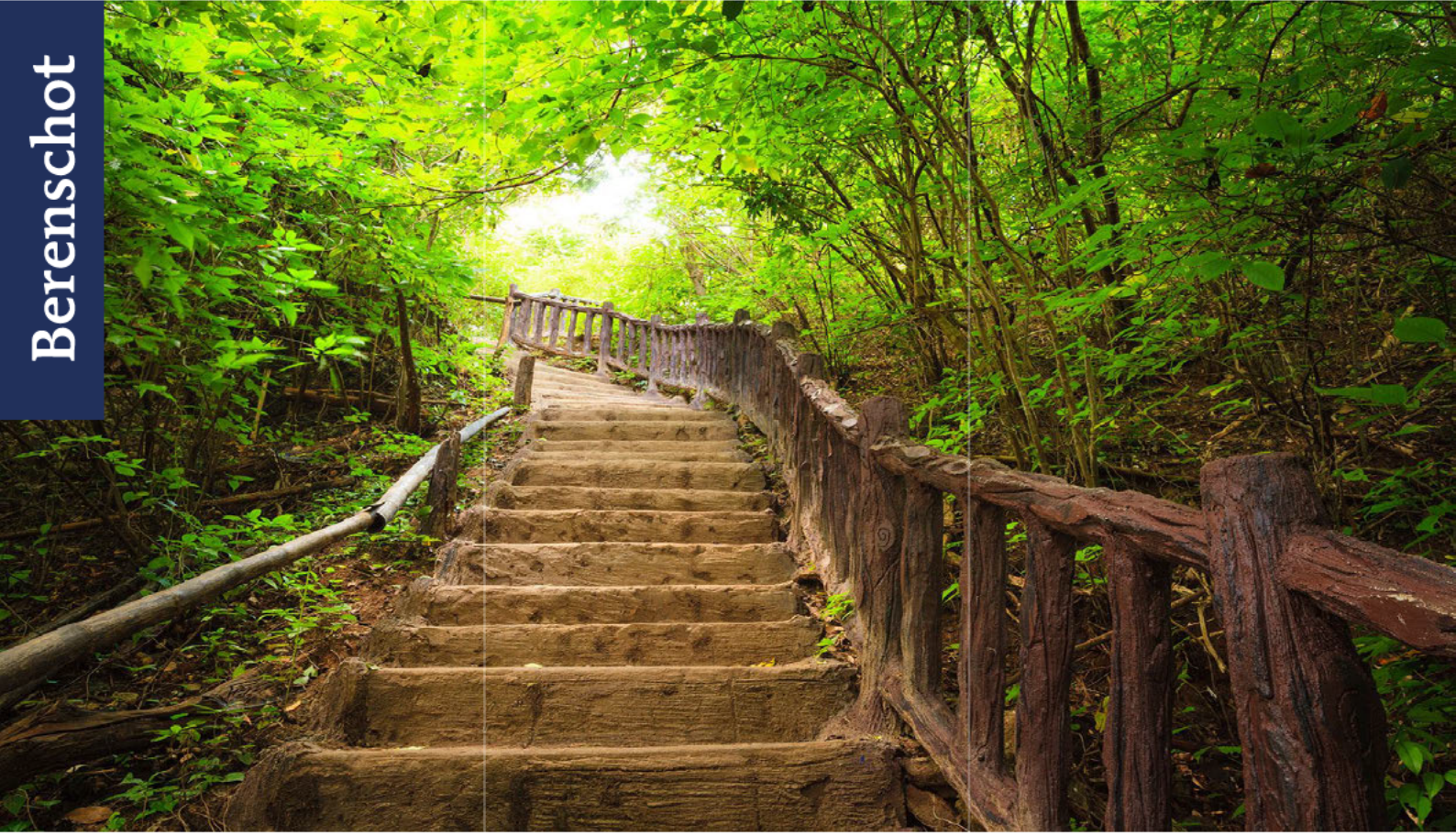
Berenschot



SAMENVATTING RAPPORT

Onderzoek zorg voor personeel en bedrijfsvoering Landelijke Cliëntenraad

Persoonsgegevens

1 januari 2025

Samenvatting

Sinds enige tijd zijn er zorgen over het personeel en de bedrijfsvoering van de Landelijke Cliëntenraad (hierna LCR) en de verhouding met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (hierna SZW) en de Sociaal-Economische Raad (hierna SER). Van daaruit is er een gezamenlijke behoefte om meer inzicht te krijgen in de feitelijke situatie binnen de LCR en de oorzaken daarvan. Dan gaat het in het bijzonder om de zorg voor het personeel en de bedrijfsvoering binnen de LCR. Inzicht in de feitelijke situatie is nodig om eventuele verbeteringen door te voeren. Daarom heeft SZW (als opdrachtgever) in samenspraak met LCR en de SER een onderzoek laten uitvoeren.

Onderstaand volgt een samenvatting van de analyse, conclusies en aanbevelingen. Deze samenvatting is door Berenschot opgesteld op verzoek van de opdrachtgever van het onderzoek.

Bescherming van de persoonlijke levenssfeer

Analyse

Geen gedeeld beeld over taak LCR, taakverdeling en construct

Tussen LCR, SZW en SER is geen gedeeld beeld over de taak van de LCR, de taakverdeling tussen LCR en SER en het construct. Het ontbreken daarvan zorgt voor een wankele basis. Wat het extra complex maakt is de driehoeksverhouding SZW-LCR-SER waarbij de LCR niet zelfstandig deel kan nemen aan het rechtsverkeer en voor financiering afhankelijk is van SZW. De wijze waarop deze financiering en aansturing vanuit SZW heeft plaatsgevonden draagt bij aan de problematiek binnen de LCR. Verder blijkt in de relatie tussen de LCR en de SER niet duidelijk wie precies waarvoor verantwoordelijk is.

Een organisatie in ontwikkeling

Naast het ontbreken van een gedeeld beeld speelt ook mee dat de LCR een organisatie in ontwikkeling is. In de afgelopen jaren is de LCR in een nieuwe fase beland. Door het toegenomen belang van cliëntenparticipatie, wisselingen in de leiding van de LCR en de groei van het secretariaat is het een andere ‘organisatie’ dan een aantal jaar geleden.

Met de groei van het aantal medewerkers is de LCR in een heftige storming fase beland die zijn sporen heeft nagelaten. Diverse medewerkers zijn hier niet ongeschonden uitgekomen. De LCR is bovendien stormachtig gegroeid zonder dat het fundament op orde was. Er waren geen goede afspraken met SZW over de toekomst van de LCR, de structurele formatie werd deels bekostigd met incidenteel geld, de verwachtingen bij medewerkers klopten niet altijd en de bedrijfsvoering was niet op orde.

Verharding waardoor oplossing uit zicht verdwijnt

Er is sprake van verharding tussen de betrokken partijen waardoor een oplossing uit zicht verdwijnt. We zien dat nutteloze discussies over juridische details de partijen verder uit elkaar drijft. In het bijzonder tussen LCR en SER zien we dat uiteenlopende culturen tot wrijving leiden maar ook binnen de LCR is sprake van verschillende culturen die met elkaar botsen. Deze culturen bleken niet te verenigen met een reeks aan conflicten en uitval tot gevolg.

Conclusies

De zorg voor het personeel laat op onderdelen te wensen over

Uit het onderzoek komt naar voren dat de zorg voor het personeel van de LCR op onderdelen te wensen overlaat. Ten eerste wordt het HR-beleid niet altijd goed gevolgd. Zo worden richtlijnen voor personeelsgesprekken niet altijd gevolgd, is de archivering van personeelsdossiers niet op orde en zijn er zorgen over de omgang met medewerkers die op dit moment thuis zitten.

Ten tweede is het hr-management niet op orde. De kwaliteit van het hr-management is niet meegegroeid met de snelle groei van de LCR. Dan gaat het onder andere om begeleiding van medewerkers en het bespreekbaar maken en oplossen van problemen binnen het team.

Ten derde zijn de ervaringen ten aanzien van het werkklimaat wisselend. Binnen de LCR ervaart het merendeel van de medewerkers dat er goed voor het personeel wordt gezorgd en dat er een prettig werkklimaat heerst. Voor een kleiner deel van de medewerkers is dit echter niet het geval. Zij ervaren de LCR als een onprettige en/of onveilige omgeving om te werken. Dit wordt mede veroorzaakt door het niet goed volgen van het hr-beleid, het niet nakomen van afspraken met betrekking tot rechtspositie en verziekte verhoudingen binnen de LCR.

De bedrijfsvoering van de LCR is niet op orde

In het kader van de bedrijfsvoering heeft het onderzoek zich toegespitst op de wijze waarop de LCR haar rol invult op formeel-juridisch gebied en op het gebied van financiën. Wij constateren dat de bedrijfsvoering van de LCR niet op orde is.

Ten eerste is de LCR financieel niet in control. Deadlines worden niet gehaald, problemen (bijvoorbeeld met betrekking tot de liquiditeit of financiering) worden wel geïdentificeerd maar niet opgelost, financieel meerjarenoverzicht ontbreekt, financiële overschrijdingen blijven elkaar opvolgen, het lukt niet om een effectief systeem in te richten voor het schrijven van uren, er worden opdrachten aangenomen terwijl de LCR daar bedrijfsmatig niet klaar voor is, het ontbreekt aan goede werkafspraken met de SER, er worden overeenkomsten aangegaan die de LCR geld kosten in plaats van opleveren en SZW wordt verrast met een begroting 2025 die veel hoger lag dan redelijkerwijs verwacht mocht worden op basis van voorgaande jaren en de bij SZW bekende informatie.

Ten tweede vinden wij dat door de LCR financieel gezien onverantwoorde risico’s zijn genomen. De LCR is er ten onrechte vanuit gegaan dat incidentele projectgelden een structureel karakter zouden hebben en de LCR heeft de organisatie daar ook deels op ingericht met alle gevolgen van dien. Dat de LCR nu is genoodzaakt te reorganiseren heeft het volgens ons aan zichzelf te wijten.

Ten derde constateren wij dat de formeel-juridische grenzen worden opgezocht en overschreden. Dat binnen de LCR niet bekend en/of niet duidelijk zou zijn dat het ontbreken van rechtspersoonlijkheid inhoudt dat je niet een huurovereenkomst af kunt sluiten vinden wij onbestaanbaar. Verder zoekt de LCR de formeel-juridische grenzen van het construct op en overschrijdt deze ook in onze ogen.

De verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering en de zorg voor het personeel ligt primair bij de LCR maar SZW en SER hebben ook een rol gespeeld bij het ontstaan van deze situatie

Wij vinden dat de LCR zelf verantwoordelijk is voor het feit dat de bedrijfsvoering niet op orde is en dat de zorg voor het personeel op onderdelen te wensen overlaat. Wij vinden ook dat de LCR de schuld daarvoor te veel buiten zichzelf zoekt en te weinig de hand in eigen boezem steekt.

Dat gezegd hebbende constateren wij ook dat SZW een rol heeft gespeeld bij het ontstaan van deze situatie. Waar het bij SZW in de afgelopen jaren aan heeft ontbroken is integrale sturing en financiering vanuit een visie over waartoe de LCR op aarde is en welke waarde de LCR kan spelen op het gebied van cliëntenparticipatie.

Ook de SER heeft een rol gespeeld bij het ontstaan van deze situatie. Ondanks de aanwezigheid van afspraken is namelijk in de praktijk onduidelijkheid ontstaan over wie nu precies waarvoor verantwoordelijk is. Ook hebben beide partijen een rol gespeeld in de verslechtering van hun onderlinge relatie.

Aanbevelingen

De oplossing moet volgens ons gevonden worden in overeenstemming over het proces om te komen tot een nieuwe LCR, waaronder tevens de verhouding met SZW en de SER verstaan moet worden. Vervolgens kunnen construct, formatie en financiering van de LCR worden vormgegeven. Daarvoor zijn drie stappen nodig.

Ten eerste is het van belang dit rapport te beschouwen als een beginpunt voor verbetering. Daarvoor is het wel nodig dat partijen gezamenlijk een streep zetten onder het verleden en de uitkomsten van dit rapport omarmen.

Ten tweede is het van belang om rust te brengen binnen het secretariaat van de LCR en de verhoudingen te normaliseren. Het ligt voor de hand om de inspanningen die daar momenteel op worden gepleegd te continueren. Daarnaast is het van belang om op korte termijn de werkafspraken tussen LCR en SER vast te stellen.

Ten derde bevelen wij aan om tot een gezamenlijke opvatting te komen over de taak en rol van de LCR. Daarbij is wel van belang om aan te geven dat het uiteindelijk de wetgever is die over de rol van de LCR gaat. Mede vanuit het oogpunt van de zorg voor personeel en de bedrijfsvoering is cruciaal dat hier op zo kort mogelijk termijn uitsluitsel over is. Werk daarbij volgens het principe ‘structure follows strategy’. Dus eerst tot een gezamenlijke opvatting komen over de rol en taak van de LCR en vervolgens pas het gesprek voeren over het construct, de financiering en de formatie.

Berenschot

WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT
Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT
030 2 916 916
www.berenschot.nl