

Van: AB GR Sociaal
Aan: Gemeenteraden van de Drechtsteden-gemeenten
Betreft: Raadsinformatiebrief inzake onderzoek GR Sociaal
Kernteam: Onderzoek GR Sociaal
Auteur: D.M. Verkade en I.C.T. Hulswit
Email: dm.verkade@dordrecht.nl, ict.hulswit@dordrecht.nl

Raadsinformatiebrief

Hoe zijn de bevoegdheden rond dit onderwerp verdeeld?

- *Rol van het Algemeen Bestuur (AB)*
Het AB is als hoogste orgaan van de GR Sociaal bestuurlijk eindverantwoordelijk voor het onderzoek naar zakelijke en sociale integriteit bij de GR Sociaal. De individuele AB leden verantwoorden zich aan het eigen college. Het AB is door het DB proactief geïnformeerd gedurende het lopende proces. Het AB en DB hebben in gezamenlijkheid besloten over de openbaarheid van het onderzoek en over de wijze van communicatie richting colleges en raden.
- *Rol van het Dagelijks Bestuur (DB)*
Het DB is bestuurlijk verantwoordelijk voor de organisatie van de GR Sociaal en werkgever van de Algemeen Directeur. In het kader van het onafhankelijk onderzoek naar zakelijke en sociale integriteit is het DB de opdrachtgever van het onderzoek.
- *Rol van de gemeenteraden*
De gemeenteraden hebben een kader stellende en controlerende rol. De raad is op de hoogte gehouden over het proces en de voortgang van het onderzoek door middel van een periodieke procesbrieven.
- *Rol van de colleges*
De colleges van de zeven gemeenten zijn via hun AB-leden geïnformeerd.

Wat is de aanleiding om deze informatie kenbaar te maken?

Op maandag 2 december 2024 ontving het AB van de Gemeenschappelijke Regeling Sociaal (GRS) bericht over een anonieme brief, gericht aan de zeven raden van de Drechtsteden gemeenten. In deze brief, ondertekend door 'een groep anonieme bezorgde medewerkers van de Sociale Dienst Drechtsteden', werden beschuldigingen geuit over vermeende misstanden binnen de organisatie¹. Het DB van de GRS besluit, mede naar aanleiding van eerdere, signalen die individuele leden van het DB hadden ontvangen, op 3 december 2024 tot het laten uitvoeren van een onafhankelijk extern onderzoek. Gedurende deze onderzoeksperiode heeft de algemeen directeur zijn functie niet uitgeoefend. Zijn functie is tijdelijk waargenomen door Guido von Grumbkow, directeur Drechtwerk en Werk.

Onderzoek Strated Consulting

Na een uitvraagprocedure is Strated Consulting uit Rotterdam aangesteld als onafhankelijk onderzoeksbureau. Het DB heeft drie pijlers bepaald die gedurende het gehele proces leidend zullen zijn:

1. Aandacht voor alle medewerkers – De belangen en welzijn van de medewerkers staan centraal.
2. Zorgvuldigheid – Gedurende het hele onderzoeksproces handelen we zorgvuldig en het onderzoek wordt nauwkeurig en objectief uitgevoerd.
3. Transparantie – Over het proces, de bevindingen en de conclusies wordt door het DB helder gecommuniceerd.

¹ Deze brief was het vertrekpunt voor het onderzoek maar al snel na het openen van het meldpunt werd duidelijk dat het onderzoek breder zou worden ingestoken. Gezien het feit dat de anonieme brief openbaar werd gedeeld ontvangt u een deel van het onderzoeksrapport wat betrekking heeft op de punten uit de brief in de bijlage bij deze RIB.

Daarnaast heeft het DB een onderzoeksvraag geformuleerd, die als basis diende voor het onderzoekstraject.

De onderzoeksvraag die het DB aan Strated Consulting heeft voorgelegd:

Onderzoek de inhoud van diverse meldingen² en stel feitelijk onderbouwd vast of sprake kan zijn van zakelijke en/of sociale integriteitschendingen. Benoem hierbij relevante personen en/of gremia. Bekijk tevens of er al eerder signalen zijn afgegeven en wat hiermee is gebeurd. Indien het eerste onderzoek aanleiding geeft voor rudimentaire bevindingen op het gebied van primair proces en/of bedrijfsvoering, benoem deze eveneens, maar leg hier niet de focus op. Geef op basis van de resultaten van het verkennend vooronderzoek aanbevelingen voor een eventueel vervolg (bijv. persoonsgericht onderzoek of verdiepend onderzoek naar bedrijfsvoering/cultuur).

Strated Consulting heeft 18 informatieverzoeken ingediend om verschillende gegevens te verzamelen voor dit onderzoek. Daarnaast is er een meldpunt geopend voor zowel bevestigende als ontkrachtende meldingen van huidige en voormalige medewerkers. Dit meldpunt was actief van 19 december 2024 tot en met 17 januari 2025. Gedurende deze periode zijn meer dan 100 meldingen ontvangen van meer dan 110 personen uit de gehele organisatie. Het merendeel van de melders is geïnterviewd. Bovendien zijn aanvullend 45 personen uitgenodigd door Strated Consulting, waaronder leidinggevend en (oud-)medewerkers die vaker genoemd werden. In totaal zijn 94 personen gesproken. Daarnaast hebben enkele personen schriftelijke verklaringen ingediend. Van alle interviews zijn verslagen gemaakt die zijn geaccordeerd door de geïnterviewden.

Communicatie

Gezien de brede betrokkenheid van medewerkers, bestuurders, raadsleden en inwoners van de Drechtsteden, heeft het Dagelijks Bestuur (DB) besloten om iedereen periodiek te informeren over de voortgang van het proces en het vooronderzoek via procesbrieven. In totaal zijn er negen procesbrieven gepubliceerd. In de zevende procesbrief, van 3 april, kondigde het DB aan dat de raden middels een Raadsinformatiebrief geïnformeerd zouden worden over de uitkomsten van het onderzoek en de vervolgstappen. Ook de medewerkers van de GR Sociaal krijgen een afschrift van deze Raadsinformatiebrief.

Voor u ligt deze Raadsinformatiebrief, waarin we u meenemen in:

1. De uitkomsten van het onderzoek – De conclusies en aanbevelingen.
2. Reactie vanuit het bestuur – Hoe het bestuur de resultaten heeft geïnterpreteerd en welke lessen hieruit worden getrokken.
3. De te nemen vervolgstappen – Concrete acties die zullen worden ondernomen om de organisatie verder te versterken.

Met deze brief willen we transparantie en zorgvuldigheid waarborgen in de communicatie rondom dit proces, zodat u als raden goed geïnformeerd blijft.

Wat is de te delen informatie?

Bij deze Raadsinformatiebrief treft u drie bijlagen aan:

1. De managementsamenvatting van Strated Consulting over het onderzoeksrapport (openbaar);
2. Een overzicht van de feitelijke bevindingen over de anonieme brief (openbaar);
3. Het rapport van het vooronderzoek (onder geheimhouding).

Het onderzoeksrapport is niet openbaar, maar onder geheimhouding gedeeld met de gemeenteraden. Bij het delen van de onderzoeksresultaten hebben we grondig afgewogen hoe transparantie en zorgvuldigheid het best gewaarborgd kunnen worden. Aangezien de GR Sociaal een organisatie in het publieke domein is met een maatschappelijk doel, hechten we veel waarde aan maximale transparantie. Tegelijkertijd is rekening gehouden met het beschermen van de persoonlijke levenssfeer van betrokkenen. Daarom is ervoor gekozen om het volledige rapport niet openbaar te maken.

² De periode waarop dit onderzoek zich richt loopt van 2018 tot begin december 2024.

Het vooronderzoek richtte zich primair op het functioneren van GR Sociaal als organisatie op het gebied van sociale en zakelijke integriteit en secundair op het primaire proces en de bedrijfsvoering. Onderzochte stukken en meldingen via het meldpunt gaven tijdens het vooronderzoek aanleiding tot nader onderzoek naar personen. Daarop heeft het DB besloten om, naast dit algemene vooronderzoek, vier specifieke onderzoeken naar individuen uit te voeren (zogenaamde persoonsgerichte onderzoeken). Deze onderzoeken verliepen volgens een zorgvuldig en onafhankelijk proces, inclusief hoor- en wederhoor. De rapportages hiervan zijn nagenoeg afgerond en blijven vertrouwelijk, evenals de namen van de betrokken personen. De bevindingen uit deze onderzoeken worden uiteraard wel meegenomen in de vervolgstappen.

In het vooronderzoek zijn diverse aspecten van sociale en zakelijke integriteit aan de orde geweest. Ondanks de gehanteerde transparantie blijft er altijd ruimte voor speculatie. We doen daarom een dringend beroep op u als raad om dit zoveel mogelijk te beperken, zodat alle energie gericht kan blijven op de toekomst van GR Sociaal.

Hieronder volgen puntsgewijs de conclusies, zoals deze zijn opgesteld in het rapport van het vooronderzoek van Strated Consulting:

De conclusies uit het rapport van Strated Consulting:

1. Cijfers aan de oppervlakte tonen geen (grote) problemen bij de GRS, maar onderliggende aspecten tonen wel zorgpunten.
2. Er zijn diverse zakelijke integriteitsschendingen vastgesteld. Bij €2 miljoen aan uitgaven lijken procedures niet goed gevolgd. Bij een deel van dit bedrag is sprake van gunnen aan (te) nauwe relaties.
3. Op MT-niveau vond grensoverschrijdend gedrag plaats. Tevens was sprake van onvoldoende onderling corrigerend vermogen, mede door vriendschappelijke relaties binnen een deel van het MT.
4. In de uitvoering en afhandeling van een extern onderzoek naar het team Handhaving is sprake geweest van sterk inhoudelijke en procesmatige sturing vanuit de SDD. Dit was onzorgvuldig en heeft tot grote onrust in een deel van de organisatie geleid.
5. Op meerdere momenten in de onderzoeksperiode (2018 -2024) hebben enkele bestuursleden signalen gekregen over (vermeende) disfunctionele gedragingen van de algemeen directeur. Er zijn nooit signalen geweest over het disfunctioneren van de dienst als geheel.
6. Gebrek aan voorbeeldgedrag (tone at the top) werkt door in (delen van) de rest van de organisatie met pesten en favoritisme.
7. De HR functie is niet op orde, dit leidt tot het ontstaan van informele routes en tot willekeur in onder andere arbeidsvoorwaarden. Ook zijn er tekortkomingen binnen de control functie.
8. De impact van het traject van organisch veranderen was niet voor iedereen duidelijk; de OR had onvoldoende grip op de grote verandering; medewerkers in de uitvoering zijn niet goed meegenomen.
9. De nieuwe governance functioneert nog suboptimaal. Er is sprake van disfunctionele bijsturing vanuit directie/leidinggevenden; medewerkers zijn zoekende naar de goede invulling van rollen. Tegelijkertijd worden nieuwe verbetertrajecten alweer gestart. Er zijn grenzen aan het verandervermogen.
10. De brief van begin december 2024 benoemt enkele punten terecht, maar is op diverse andere onderdelen feitelijk onjuist.

Reactie van het bestuur op de uitkomsten van het vooronderzoek

Algemene reactie

Het onderzoek wijst op structurele problemen binnen delen van de organisatie, waaronder een cultuur van angst, grensoverschrijdend gedrag en een gebrekkige naleving van regels. Deze situatie kon voortbestaan door een gebrek aan transparantie en corrigerend vermogen in het algemeen en meer specifiek in de top van de organisatie. Tegelijkertijd toont het onderzoek ook dat veel medewerkers, ondanks deze omstandigheden, manieren hebben gevonden om met de situatie om te gaan. Sommigen pasten hun manier van werken aan om hun werk zo goed mogelijk te blijven doen, anderen zochten steun bij collega's of probeerden binnen hun invloedssfeer positieve verandering teweeg te brengen.

De ernst en omvang van de bevindingen hebben ons diep geraakt. We leven mee met degenen die ongewenste ervaringen hebben opgedaan in hun werkzame jaren bij GR Sociaal. Ook spreken we

onze dank uit aan de melders die hebben bijgedragen aan het onderzoek, en aan alle medewerkers die ondanks de moeilijke omstandigheden hun loyaliteit aan de organisatie hebben behouden. We erkennen dat deze periode voor velen onzeker is, en waarderen hoe de organisatie in deze uitdagende tijd de reguliere dienstverlening heeft weten voort te zetten. We beseffen dat er medewerkers zijn die zich minder in de conclusies van het onderzoek herkennen, maar doen een dringend beroep op alle medewerkers: samen dragen we verantwoordelijkheid voor het groeiproces naar een sterke en gezonde organisatie.

Daarnaast is het duidelijk dat veel melders ervoor kiezen om anoniem te blijven. Grensoverschrijdend gedrag heeft een grote impact, waardoor melders vaak terughoudend zijn om hun identiteit bekend te maken. Angst voor sociale stigma's en mogelijke negatieve reacties spelen hierin een grote rol. Hoewel het werken met strikt vertrouwelijk meldingen soms uitdagend kan zijn, erkennen we dat het vaak een noodzakelijke voorwaarde is. Het is dan ook van groot belang dat we de wensen van de melders respecteren en hier zorgvuldig mee omgaan.

Reactie per conclusie uit het vooronderzoek

Naast een algemene reflectie reageren we ook op de tien conclusies in het rapport.

- **Conclusie 1**

Cijfers aan de oppervlakte tonen geen (grote) problemen bij de GRS, maar onderliggende aspecten tonen wel zorgpunten.

Reactie bestuur GR Sociaal

We realiseren ons dat het voor medewerkers lastig moet zijn geweest om sociale en zakelijke integriteitsskwesties te melden binnen een organisatiecultuur waarin weggijken en het niet naleven van procedures als normaal werden ervaren. Dit kan verklaren waarom het jaarverslag van de vertrouwenspersonen geen zorgwekkende cijfers laat zien en er geen officiële meldingen van zakelijke integriteit zijn gedaan. Ook de frequente wisselingen binnen het MT/DT in de afgelopen jaren hebben mogelijk bijgedragen aan een gevoel van onveiligheid bij het aanpakken van problemen.

Toch constateren we dat de dienstverlening altijd op orde is geweest en dat de klanttevredenheid hoog is gebleven.

Het onderzoek laat zien dat een jaarlijkse goedkeuring tijdens de accountantscontrole geen garantie biedt voor een goed functionerende (interne) organisatie. Een accountantscontrole richt zich immers op de betrouwbaarheid en rechtmatigheid van de financiële verantwoording, en niet op eventuele onderliggende zakelijke integriteitsvraagstukken. Daarom is het van groot belang dat de interne controle – zoals processen, systemen en regels – goed is ingericht én daadwerkelijk wordt nageleefd.

Daarnaast willen we de medewerkerstevredenheid beter gaan monitoren en op basis daarvan concrete verbeteracties formuleren. Zo kunnen we integriteit en transparantie structureel waarborgen binnen de organisatie.

- **Conclusie 2**

Er zijn diverse zakelijke integriteitsschendingen vastgesteld. Bij ongeveer €2 miljoen aan uitgaven lijken procedures niet goed gevolgd. Bij een deel van dit bedrag is sprake van gunnen aan (te) nauwe relaties.

Reactie bestuur GR Sociaal:

De signalen van te nauwe relaties binnen GR Sociaal, in combinatie met het niet consequent naleven van procedures, zijn zorgwekkend en vragen om serieuze aandacht. Als organisatie dragen we de verantwoordelijkheid om publieke middelen op een rechtmatige en transparante manier in te zetten. Het vertrouwen van inwoners en medewerkers is daarbij van essentieel belang: zij moeten erop kunnen rekenen dat besluiten worden genomen op basis van het algemeen belang, en niet door persoonlijke voorkeuren of informele netwerken.

Hoewel veel medewerkers integer handelen en zich inzetten voor het publieke doel, laat deze situatie zien dat de bestaande procedures en systemen niet altijd toereikend zijn om rechtmatige en transparante besluitvorming te waarborgen. Er is daarom behoefte aan versterking van deze structuren, maar ook aan een cultuur waarin integriteit, aanspreekbaarheid en transparantie vanzelfsprekend zijn.

In procesbrief 8 van 19 mei hebben we al aangegeven dat er tijdens het vooronderzoek een aanvullend onderzoek is gestart naar zakelijke integriteit bij twee specifieke inkoopprocessen. Dit onderzoek werd proactief geïnitieerd door een deel van het directieteam van de GR Sociaal na het constateren van twee mogelijke onregelmatigheden in de inkoopprocedures. Forensisch accountantsbureau Grant Thornton voert dit onderzoek uit. Op dit moment kunnen we in deze Raadsinformatiebrief nog niet ingaan op de resultaten, aangezien het onderzoek naar verwachting eind juni wordt afgerond. Dit verdiepende onderzoek zal waardevolle aanknopingspunten opleveren om de zakelijke integriteit binnen GR Sociaal verder te versterken.

- **Conclusie 3**

Op MT-niveau vond grensoverschrijdend gedrag plaats. Tevens was sprake van onvoldoende onderling corrigerend vermogen, mede door vriendschappelijke relaties binnen een deel van het MT.

Reactie bestuur GR Sociaal

Het onderzoek heeft een zorgwekkend patroon van grensoverschrijdend gedrag binnen de organisatie blootgelegd, waaronder pesten (zoals roddelen en denigrerende opmerkingen), seksuele intimidatie, vrouwonvriendelijke opmerkingen, verbale agressie en favoritisme. Dergelijk gedrag is volstrekt onacceptabel en vereist een krachtige aanpak.

Het directieteam speelt bij dit gedrag een cruciale rol, omdat het voorbeeldgedrag van leidinggevendens bepalend is voor de cultuur binnen de organisatie. Niet iedereen op directieniveau heeft zich schuldig gemaakt aan grensoverschrijdend gedrag. De bevindingen wijzen echter uit dat er binnen het directieteam onvoldoende onderling corrigerend vermogen is geweest, waardoor dit gedrag kon voortbestaan.

We zetten ons in voor een stabiele en gezonde directiestructuur, waarin medewerkers vertrouwen hebben en zich vrij voelen om zich uit te spreken. Alleen door een integere en veilige werkomgeving te creëren, kunnen we als organisatie een sterke en toekomstbestendige koers varen. Het Dagelijks Bestuur (DB) heeft besloten om voortaan ook actief betrokken te zijn bij de aanstelling van overige leden van het directieteam. Deze wijziging zal worden vastgelegd in de organisatieverordening, zodat de rol van het DB in dit proces formeel en transparant wordt geborgd. Voor deze wijziging is een besluit van de gemeenteraden noodzakelijk. Zodra het moment daar is, zal hiervoor een voorstel aan de raden worden voorgelegd.

- **Conclusie 4**

In de uitvoering en afhandeling van een extern onderzoek naar het team Handhaving is sprake geweest van sterk inhoudelijke en procesmatige sturing vanuit de SDD. Dit was onzorgvuldig en heeft tot grote onrust in een deel van de organisatie geleid.

Reactie bestuur GR Sociaal

Uit het onderzoek door Strated Consulting is gebleken dat er gedurende het onderzoek door de externe partij naar het team Handhaving sprake is geweest van een onzuivere rolopvatting en -verdeling en onduidelijke verantwoordelijkheden. Op meerdere momenten werd er oneigenlijk ingegrepen in het onderzoek. Dit heeft blootgelegd dat er onvoldoende corrigerend vermogen binnen de organisatie aanwezig was, omdat er niet is ingegrepen waar dat nodig was.

Met deze reactie willen we de (voormalige) medewerkers van team Handhaving erkenning geven dat de organisatie zeer onzorgvuldig is omgegaan met het onderzoek.

- **Conclusie 5**

Op meerdere momenten in de onderzoeksperiode (2018 -2024) hebben enkele bestuursleden signalen gekregen over (vermeende) disfunctionele gedragingen van de algemeen directeur. Er zijn nooit signalen geweest over het disfunctioneren van de dienst als geheel.

Reactie bestuur GR Sociaal

Gedurende de afgelopen maanden hebben raadsleden uit de regio herhaaldelijk gevraagd of er eerder signalen waren over misstanden binnen GR Sociaal. Het onderzoek heeft in kaart gebracht dat er eerdere signalen bij wethouders bekend waren. Deze signalen waren specifiek gericht op het functioneren van de algemeen directeur en niet op het bredere functioneren van de organisatie. Deze signalen verschenen verspreid over de tijd (2018-2024).

Het DB heeft in het najaar van 2024, na het ontvangen van een signaal, zijn verantwoordelijkheid als werkgever genomen door samen met HR een gesprek met de algemeen directeur te voeren. Los van dit signaal ontvingen we op een later tijdstip de anonieme brief, waarna is besloten een vooronderzoek te starten.

Als bestuur hebben we kritisch gereflecteerd op onze eigen rol. We hebben ons afgevraagd of eerder ingrijpen op basis van de destijds beschikbare signalen mogelijk was geweest. We rekenen het onszelf aan dat niemand het totaalplaatje van de signalen in beeld had. We realiseren ons dat we als bestuur te ver op afstand hebben gestaan van de organisatie.

Het is essentieel dat we als bestuur niet uitsluitend via de algemeen directeur worden geïnformeerd, maar actief andere informatiebronnen benutten uit de organisatie. In de toekomst willen we deze haal- en brengplicht beter invullen, door structureel informatie op te halen vanuit meerdere bronnen over zowel de inhoudelijke koers als de algehele staat van de organisatie.

- **Conclusie 6**

Gebrek aan voorbeeldgedrag (tone at the top) werkt door in (delen van) de rest van de organisatie met pesten en favoritisme.

Reactie bestuur GR Sociaal:

Het onderzoek bevestigt het belang van een sterke voorbeeldrol vanuit de directie en andere leidinggevendenden. Een integere leiding geeft richting en stelt de norm voor de hele organisatie. Uit de bevindingen van het onderzoek blijkt dat dit voorbeeldgedrag veelal ontbrak, waardoor grensoverschrijdend gedrag zoals pesten, buitensluiten en favoritisme in meerdere delen van de organisatie heeft kunnen ontstaan en voortbestaan.

Herstel kost tijd en vereist gezamenlijke inspanning. Een organisatie brede aanpak, waarin medewerkers actief betrokken zijn, is essentieel om een veilige en vertrouwde werkomgeving opnieuw op te bouwen. Door samen te werken aan een cultuur van openheid en respect, kunnen we structureel verandering teweegbrengen en een toekomstbestendige organisatie creëren.

- **Conclusie 7**

De HR functie is niet op orde, dit leidt tot het ontstaan van informele routes en tot willekeur in onder andere arbeidsvoorwaarden. Ook zijn er tekortkomingen binnen de control functie.

Reactie bestuur GR Sociaal

De HR- en financiële functies vormen een cruciaal onderdeel van de interne controle binnen de organisatie en zijn essentieel voor een efficiënte, eerlijke en rechtmatige bedrijfsvoering. Het onderzoek wijst erop dat deze functies moeilijk uit te voeren waren doordat regels bewust of onbewust werden omzeild en besluitvorming vanuit de top werd doorgedrukt. Dit heeft ertoe geleid dat medewerkers binnen HR en financiën hun verantwoordelijkheid niet volledig namen en konden nemen.

Het is noodzakelijk om de interne controle op dit gebied te versterken, zodat willekeur wordt voorkomen en transparantie wordt bevorderd. Daarnaast heeft het onderzoek aangetoond dat het aantal vaststellingsovereenkomsten (VSO's) in de afgelopen jaren opvallend hoog is geweest, zonder dat wij daarvan op de hoogte waren. Als bestuur hebben we hier in het verleden niet actief naar gevraagd, maar we willen hier in de komende periode meer informatie over ontvangen.

- **Conclusie 8**

De impact van het traject van organisch veranderen was niet voor iedereen duidelijk; de OR had onvoldoende grip op de grote verandering; medewerkers in de uitvoering zijn niet goed meegenomen.

Reactie bestuur GR Sociaal

Bij een organisch veranderproces is vooraf vaak nog niet duidelijk hoe de uiteindelijke situatie eruit zal zien, waardoor bijstellingen gedurende het traject noodzakelijk kunnen zijn. Het onderzoek laat zien dat medewerkers van GR Sociaal onvoldoende zijn meegenomen in het veranderproces en dat er geen (tussen)evaluatie heeft plaatsgevonden. Hierdoor heeft de OR zijn rol niet optimaal kunnen vervullen, wat de grip op het proces bemoeilijkt.

De doorgevoerde aanpassingen binnen de organisatie zijn slechts gedeeltelijk vastgelegd in de organisatieverordening. Dit vraagt om een zorgvuldig implementatieproces in overleg met de OR. Een helder organisatieplan, inclusief een gerichte communicatiestrategie voor medewerkers, is

noodzakelijk om de veranderingen effectief door te voeren en draagvlak te creëren. Dit vormt een belangrijke vervolgpdracht voor de organisatie.

- **Conclusie 9**

De nieuwe governance functioneert nog suboptimaal. Er is sprake van disfunctionele bijsturing vanuit directie/leidinggevend; medewerkers zijn zoekende naar de goede invulling van rollen. Tegelijkertijd worden nieuwe verbetertrajecten alweer gestart. Er zijn grenzen aan het verandervermogen.

Reactie bestuur GR Sociaal

Het onderzoek toont aan dat de nieuwe governance binnen de organisatie nog veel onduidelijkheden in doelen, rollen en processen kent. Onvolledige functieprofielen en ontbrekende processen zorgen voor een gebrek aan transparantie en geven ruimte aan willekeur, waardoor het systeem niet effectief functioneert. Dit belemmert de ontwikkeling van een stabiele en veilige werkomgeving.

Er is een helder en goed doordacht verbeterplan nodig, waarin de organisatie actief wordt meegenomen en waarin de verantwoordelijkheden en rollen eenduidig worden vastgelegd. Dit sluit aan bij onze reactie op conclusie 8 en vormt een cruciale stap in het versterken van de bestuurlijke structuur en het creëren van een gezonde organisatiecultuur.

- **Conclusie 10**

De brief van begin december 2024 benoemt enkele punten terecht, maar is op diverse andere onderdelen feitelijk onjuist

Reactie bestuur GR Sociaal

De brief vormde een startpunt voor dit onafhankelijk onderzoek, maar zoals eerder in deze raadsinformatiebrief beschreven, was de brief niet de enige aanleiding voor het DB om een onderzoek in te stellen. De andere aanleiding was dat individuele leden van het DB al eerdere signalen hadden ontvangen.

Het feit dat 'de anonieme groep bezorgde SDD-medewerkers' zich genoodzaakt voelden om via griffies te melden wat er speelt, geeft aan dat deze medewerkers zich onveilig voelen. Als bestuur is het onze prioriteit om het gevoel van veiligheid te bieden, zodat interne meldingen vanzelfsprekend en betrouwbaar kunnen plaatsvinden. We betreuren dan ook dat deze anonieme medewerkers gedurende het onderzoeksproces niet meer zijn ingegaan op onze uitnodiging of die van Strated Consulting om (vertrouwelijk) kenbaar in gesprek te gaan.

Hoewel de anonieme brief primair inging op misstanden binnen bepaalde afdelingen, heeft het onderzoek van Strated Consulting voornamelijk bredere integriteitsschendingen, zowel op sociaal als zakelijk vlak blootgelegd. Op basis van het onderzoek stellen we vast dat de brief ook passages bevat die feitelijk onjuist zijn, bijvoorbeeld over de achterstanden bij schuldhulpverlening en het bewust toestaan van fraude door leidinggevend en/of medewerkers. Voor een volledig overzicht van de feitelijke bevindingen over de anonieme brief verwijzen we naar bijlage 2 bij deze raadsinformatiebrief.

Tot slot, in de brief werden stevige negatieve uitlatingen gedaan over functionarissen c.q. gremia zoals HR, OR en vertrouwenspersonen. Uit het onderzoek blijkt echter dat deze stevige negatieve uitlatingen niet worden herkend. Wel komt op onderdelen naar voren dat deze functionarissen in hun werk werden belemmerd door het niet naleven van procedures op leidinggevend niveau. Het is belangrijk te erkennen dat dit voor de betrokkenen frustrerend en ontmoedigend kan zijn, zeker wanneer zij zich met toewijding inzetten voor het welzijn van collega's en de organisatie als geheel.

Vervolg: Hoe gaan we nu verder?

Het bestuur zet zich in voor een organisatie waarin sociale en zakelijke integriteit de hoogste prioriteit heeft. Dit betekent het bevorderen van een open cultuur, waarin transparantie en heldere procedures binnen de bedrijfsvoering – zoals HR en financiën – gewaarborgd zijn. Daarnaast is het essentieel dat rollen, taken en verantwoordelijkheden duidelijk gedefinieerd zijn.

We nemen de aanbevelingen uit het vooronderzoek van Strated Consulting mee als fundament voor verdere verbeteringen binnen de organisatie.

De aanbevelingen uit het vooronderzoek richten zich op:

- Sociale en zakelijke integriteit: Om de sociale en zakelijke integriteit binnen de organisatie te versterken, wordt geadviseerd een coördinator voor ongewenste omgangsvormen en integriteit aan te stellen. Integriteit moet een vast onderdeel zijn van personeelsgesprekken en het Medewerkers Belevingsonderzoek. Medewerkers moeten altijd een externe, onafhankelijke vertrouwenspersoon kunnen inschakelen. Aanvullend wordt aanbevolen om onderzoek te doen naar psychosociale arbeidsbelasting. Strated Consulting adviseert ook om casuïstiek met betrekking tot inhuurcontracten, sollicitatieprocedures, willekeur in contracten en gratificaties kritisch te onderzoeken en meer checks and balances in te bouwen via contractmanagement en HR.
- Bedrijfsvoering/primair proces: Het is belangrijk om met de inzichten uit het onderzoek de HR- en de financiële functie te verbeteren³. Het organisatieverandertraject moet worden afgerond met duidelijke visie, doelen, taken, verantwoordelijkheden en procedures, en een evaluatie conform artikel 5.5.1 van het sociaal statuut Drechtsteden. Goed leiderschap is cruciaal, waarbij de kernwaarden van de organisatie als moreel kompas dienen en voorbeeldgedrag vanuit de top centraal staat. Medewerkers moeten passende nazorg krijgen om wantrouwen te verminderen. Er moet een cultuur van 'geïnformeerd vertrouwen' worden gecreëerd, waarin integriteit onderdeel is van professioneel handelen. Het DB moet zorgen voor een professionele HR-cyclus met de algemeen directeur.

De aanbevelingen op het vlak van bedrijfsvoering/primair proces dragen ook bij aan het verbeteren van zakelijke en sociale integriteit (en viceversa).

Tijdens het onderzoek werd het proces begeleid door een kernteam. Dit team adviseerde het DB, bewaakte de voortgang en waarborgde de onafhankelijkheid van het onderzoeksbureau. Nu het vooronderzoek is afgerond, wordt het kernteam afgebouwd en ligt de verantwoordelijkheid bij GR Sociaal om de aanbevelingen te vertalen naar concrete acties. Het is nu aan de organisatie, te werken aan een sterke, toekomstbestendige en gezonde GR Sociaal.

Hoe gaan we nu verder als organisatie?

Het DB heeft besloten afscheid te nemen van de algemeen directeur en een interim-directeur aan te stellen om het vervolgproces te begeleiden. Deze interim-directeur is niet al betrokken bij de GR Sociaal en gaat voor een afgebakende periode aan de slag met een verbeterplan. Hierdoor kan Guido von Grumbkow, de huidige plaatsvervangend algemeen directeur en secretaris van GR Sociaal, terugkeren naar zijn oorspronkelijke functie als Directeur Drechtwerk en Werk.

Het verbeterplan heeft drie kernonderdelen:

1. Betekenis geven aan de uitkomsten mét de medewerkers van de GRS.
De interim Algemeen Directeur neemt een leidende rol in het vormgeven en begeleiden van de organisatie. Een van de hoogste prioriteiten is het stimuleren van medewerkers om, vanuit diverse perspectieven en inzichten, gezamenlijk de uitkomsten en conclusies te bespreken en actief bij te dragen aan het versterken van zowel sociale als zakelijke integriteit. Een essentieel onderdeel hiervan is het creëren van een duidelijke en toegankelijke plek voor signalen omtrent integriteitsteksties, bijvoorbeeld door het aanstellen van een coördinator integriteit.
2. Aanpakken van de 'tone at the top'.
Het directieteam moet een voorbeeldrol vervullen op het gebied van sociale en zakelijke integriteit. De interim-directeur, als externe en tijdelijke kracht, heeft de mogelijkheid om snel te interveniëren en waar nodig noodzakelijke maatregelen te nemen om de tone at the top te verbeteren. Daarnaast is het essentieel dat er bredere en structurele verbindingen worden gelegd tussen de GR Sociaal, het bestuur en de individuele gemeenten. Hierbij staan drie uitgangspunten centraal: wederzijds vertrouwen, heldere rollen en verantwoordelijkheden, en volledige transparantie over zowel inhoud als bedrijfsvoering.
3. Uitwerken van een duurzaam model voor de organisatie/topstructuur.
Door het traject van organische verandering zijn er binnen de organisatie aanpassingen doorgevoerd, die in wisselende mate hun weerslag hebben gevonden in regelgeving en de organisatieverordening. Als gevolg hiervan is het noodzakelijk om de organisatieverordening op

³ O.a.: Eenduidig gratificatiebeleid, personeels-/functioneringsgesprekken, volledige functieprofielen, exitgesprekken, transparante werving- en selectietrajecten, een (doorleefde) werkwijze voor sollicitatie-, inhuur- en mandaatregels

verschillende punten te herzien en verder te formaliseren, zodat deze volledig in lijn is met de actuele organisatieontwikkelingen.

De interim-directeur ontwikkelt in samenwerking met de Ondernemingsraad (OR) een duurzaam model voor de toekomstige organisatie en topstructuur. Hieraan gekoppeld is een veranderopdracht voor de integratie van Drechtwerk. Hoewel het formele besluit tot fusie tussen Drechtwerk en de SDD vaststaat en als vertrekpunt dient, ontbreekt een helder veranderplan—iets wat essentieel is voor een gestructureerde en soepele integratie.

Reflectie en versterking van de rol van het bestuur van de GR Sociaal

Het bestuur van de GR Sociaal (AB en DB) heeft naar aanleiding van de resultaten kritisch gereflecteerd op zijn eigen rol. Daarbij constateren we dat de informatievoorziening in de meeste gevallen te eenzijdig verliep—voornamelijk via één lijn: de algemeen directeur. Om de rol als werkgever te versterken, richt het DB zich wederom tot de drie leidende principes: aandacht voor alle medewerkers, zorgvuldigheid en transparantie. Dit betekent concreet:

1. Versterking van de bestuurlijke verbindingen: Het DB zal regelmatig direct overleg voeren met zowel de concerncontroller als de Ondernemingsraad.
2. Verhoogde betrokkenheid van individuele DB-leden: Elk DB-lid heeft een eigen inhoudelijke portefeuille en zal zich nadrukkelijker verbinden met de beleidsterreinen binnen GR Sociaal.
3. Stimuleren van een kritische samenwerking: Gemeenten en GR Sociaal moeten elkaar op een natuurlijke en constructieve manier kunnen aanspreken. Dit vraagt om heldere afspraken over rollen en verantwoordelijkheden.
4. Professionalisering van de werkgeversrol van het DB: Er worden structurele functioneringsgesprekken met de algemeen directeur ingevoerd. Daarbij wordt vastgelegd welke informatie hij periodiek en proactief deelt, zodat de gezondheid en kwaliteit van de organisatie geborgd blijft.
5. Het DB wordt als werkgever mede verantwoordelijk voor het aanstellen van de overige directieleden. Dit is een wijziging in de verantwoordelijkheden, die door de gemeenteraden moet worden vastgesteld. Hiervoor zal het DB een voorstel gaan doen die aan de raden wordt voorgelegd.

Samen werken aan trots en vertrouwen

We willen dat GR Sociaal een organisatie is waar we met volle overtuiging trots op kunnen zijn – niet alleen vanwege het werk dat we doen, maar ook vanwege de veilige, integere en gezonde werkomgeving die we bieden aan al onze medewerkers.

De komende periode vraagt om sterk en doortastend leiderschap. Onder aansturing van de interim-directeur en onder verantwoordelijkheid van het bestuur wordt gewerkt aan het herstel van vertrouwen, het versterken en borgen van integriteit, en het in gang zetten van een duurzaam veranderproces.

Dit is geen opgave van enkelen, maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid van het bestuur, medewerkers, gemeenten en gemeenteraden. Alleen samen kunnen we bouwen aan een toekomst waarin vertrouwen, transparantie en integriteit de basis vormen van ons handelen.

Welke kosten zijn verbonden aan het proces?

Na ontvangst van de anonieme brief op 2 december heeft het DB opdracht gegeven tot een onafhankelijk onderzoek. Dit onderzoek heeft diverse kosten met zich meegebracht, waaronder de verwerking van circa 100 meldingen door Strated Consulting, de aanstelling van een externe vertrouwenspersoon ter ondersteuning van medewerkers, en de inzet van een onafhankelijke procesbegeleider met een deskundig kernteam. Daarnaast heeft het DB juridisch advies ingewonnen bij Hoendermis Juristen en Boontje advocaten. Ook is Grant Thornton bezig met een onderzoek naar een tweetal inkoopprocedures. De GR Sociaal heeft hiervoor in 2024 een resultaat bestemming gedaan.

Hoe verder na deze raadsinformatiebrief?

Op woensdag 4 juni was er een besloten raadsinformatiebijeenkomst waarin de raadsleden van de zeven gemeenteraden van de Drechtsteden, onder geheimhouding, bijgepraat werden over de inhoud van het onderzoeksrapport. Op donderdag 5 juni was een bijeenkomst voor de medewerkers van de GR Sociaal, waarin zij zijn bijgepraat over de inhoud van het onderzoeksrapport. Na deze bijeenkomsten is het rapport van het vooronderzoek onder geheimhouding gedeeld met de raadsleden. Op woensdag 25 juni is er gelegenheid om een tweede

besloten raadsbijeenkomst te houden waarbij het bestuur van de GR Sociaal met de raadsleden van de zeven gemeenteraden van de Drechtsteden in gesprek kan gaan over de gestelde vragen. Voor verdere informatie over de bijeenkomst en hoe vragen gesteld kunnen worden verwijzen we naar procesbrief negen die verstuurd is op 2 juni.

Om de voortgang van het verbeterplan transparant te houden, ontvangt u elk kwartaal een update met actuele ontwikkelingen. Daarnaast praat het DB het AB op regelmatige basis bij.