

Geachte bestuur,

Met de publicatie van het onderzoeksrapport naar misstanden bij de Sociale Dienst Drechtsteden (SDD) is een eerste stap gezet richting erkenning van wat velen binnen en buiten de organisatie al jaren wisten: dat er sprake was van grensoverschrijdend gedrag, vriendjespolitiek, intimidatie, belangenverstrengeling en onrechtmatig handelen.

Hoewel het rapport op enkele cruciale punten bevestiging biedt, is het vooral ook een gemiste kans. Veel zaken zijn niet onderzocht, andere feiten zijn onderbelicht gebleven en de aanpak van het probleem blijft opvallend eenzijdig.

De organisatie lijkt vastbesloten om alle schuld bij voormalig directeur David Maanen te leggen, terwijl het evidente netwerk van vertrouwelingen dat zijn beleid uitvoerde en mogelijk maakte nauwelijks wordt genoemd – laat staan aangepakt. Sterker nog: velen van hen zitten nog steeds op hun plek, betwisten openlijk de uitkomsten van het rapport en gaan ongestoord verder met het ondermijnen van de organisatie.

Het is inmiddels ruim een maand geleden dat het onderzoeksrapport is opgeleverd – en nog steeds is er géén enkele actie ondernomen richting de (oud-)medewerkers. Waar wacht men op? Er wordt al maanden geroepen dat het welzijn van het personeel prioriteit heeft. Nu ligt er eindelijk een rapport dat duidelijk aantoont dat er ernstige misstanden hebben plaatsgevonden – en tóch blijft het stil.

De wethouders en leidinggevendenden binnen de SDD lijken vooral bezig met het veiligstellen van hun eigen positie, terwijl de mensen die daadwerkelijk schade hebben geleden in de kou blijven staan. Dit kan zo niet langer. Er moet nú iets gebeuren. De slachtoffers hebben al genoeg leed doorgemaakt. Laat hen niet opnieuw in de steek.

BELOOND VOOR LOYALITEIT, NIET AANGESPROKEN OP VERANTWOORDELIJKHEID

Een van de meest schrijnende zaken in deze situatie is de manier waarop de vertrouwelingen van voormalig directeur worden beloond. Bij de 'organische verandering' (lees: keiharde reorganisatie) kregen veel van deze vertrouwelingen een comfortabele functie, vaak met een aanzienlijke toename in verantwoordelijkheden. Velen werden beloond met leidinggevende posities zoals opgavemanager, afdelingshoofd of senior functies. Voor sommigen werden zelfs speciale functies gecreëerd waarin ze nauwelijks enige werkdruk hadden.

Wat dit nog pijnlijker maakt is dat deze personen vaak de architecten waren van de misstanden die het rapport blootlegde. Zij werkten actief mee aan het creëren van een cultuur van angst, intimidatie en onderdrukking, en in plaats van ter verantwoording te worden geroepen, worden zij nu beloond voor hun loyaliteit aan het oude regime. De slachtoffers van dit beleid daarentegen, worden niet alleen genegeerd, maar bevinden zich nog steeds in een uitzichtloze situatie zonder perspectief op herstel of erkenning.

DE WARE STRUCTUUR: DIT WAS GEEN ÉÉNMANSOPTREDEN

Niemand die werkelijk binnen deze organisatie heeft gewerkt, gelooft dat één persoon – hoe machtig ook – jarenlang op eigen houtje een cultuur van angst, intimidatie en willekeur in stand

kon houden. opereerde nooit alleen. Hij werd actief ondersteund door een groep leidinggevend, vertrouwelingen en uitvoerders.

Deze personen voerden zijn opdrachten uit, werkten mee aan het wegwerken van medewerkers en manipuleerden interne processen om loyaliteit te belonen en kritische stemmen uit te schakelen. Hun namen zijn bij velen bekend.

Zij waren MT-leden, opgavemanagers, afdelingshoofden, senioren, OR-voorzitters of beleidsadviseurs met macht en invloed. Zij deden het werk dat de directeur niet alleen kon doen. En zelfs nu, na het onderzoek, ontkennen velen hun rol, trekken ze de conclusies openlijk in twijfel en zetten ze hun werk voort alsof er niets is gebeurd.

VERTROUWELIJKHEID OPNIEUW GESCHONDEN

Wat begon als een stap richting herstel – de zogenoemde “luistersessies” – heeft bij velen geleid tot nieuwe teleurstelling. De onthulling dat managementassistenten structureel hebben meegelezen met vertrouwelijke e-mails aan de gespreksleider is voor velen ronduit schokkend. Medewerkers deelden persoonlijke en gevoelige informatie in de veronderstelling dat dit op vertrouwelijke en zorgvuldige wijze werd behandeld.

Het verdient daarbij nadrukkelijk vermelding dat deze assistenten eerder op non-actief zijn gesteld wegens het delen van vertrouwelijke personeelsinformatie met de voormalig directeur, terwijl hij onderwerp was van een lopend integriteitsonderzoek. Desondanks kregen zij wederom toegang tot vertrouwelijke communicatie, zonder enige aankondiging of waarschuwing vooraf. Dit roept ernstige vragen op over toezicht, verantwoordelijkheidsbesef en integriteitsbewaking.

Een cultuur die standhoudt ondanks beloftes van verandering

Deze gebeurtenis staat niet op zichzelf. Ze vormt het pijnlijke vervolg op een periode van systematische intimidatie, angstzaaiërie en manipulatie onder leiding van voormalig directeur . Zijn vertrek had een keerpunt moeten zijn. Maar in de praktijk zijn veel van zijn directe vertrouwelingen – leidinggevend, beleidsadviseurs, OR-leden en afdelingshoofden – op invloedrijke posities gebleven, zonder enige vorm van reflectie of verantwoording.

Tegelijkertijd is het oorverdovend stil gebleven richting de mensen die zich destijds moedig hebben uitgesproken tegen misstanden. Velen zijn nooit gehoord, genegeerd, bewust buitengesloten of zelfs actief de organisatie uit gedrukt. Wie van hen is benaderd? Wie is erkend? Of blijven zij – net als hun verhalen – liever doodgezwegen?

Een luistertraject dat opnieuw onveilig en ondoorzichtig is verlopen

De luistersessies, die hadden moeten bijdragen aan herstel en wederzijds vertrouwen, bleken in opzet en uitvoering allesbehalve veilig, zorgvuldig of transparant. Melders kregen vaak geen ontvangstbevestiging, laat staan een inhoudelijke reactie. De opzet riep eerder wantrouwen dan vertrouwen op, en bevestigde bij velen het gevoel dat echte verandering uitblijft.

DE OMGEKEERDE WERELD: DADERS BESCHERMD, SLACHTOFFERS Vernietigd

De organisatie is nog steeds ingericht rond de bescherming van daders in plaats van herstel voor slachtoffers.

Een pijnlijk voorbeeld: medewerkers die vertrouwelijke informatie deelden met de directeur tijdens het interne onderzoek — een ernstige integriteitsschending — zijn gerehabiliteerd. Het gaat om twee vertrouwelingen van de voormalige directeur. Zowel de informatie over individuele collega's als onderzoeksgegevens werd onrechtmatig gedeeld met _____ terwijl hij onderwerp was van datzelfde onderzoek. In elke andere organisatie zou dit leiden tot disciplinaire maatregelen. Hier echter worden zij beschermd en zelfs beloond.

Daders worden gerehabiliteerd, slachtoffers genegeerd.

Waar zijn de gesprekken, de erkenning, de compensatie of de uitnodiging tot terugkeer voor medewerkers die zijn weggewerkt of ziek thuis zitten? Heeft de nieuwe directeur dit opgepakt, wat een logisch gevolg zou zijn van het onderzoek? Niets daarvan is gebeurd. Mensen zijn kapotgemaakt – professioneel én persoonlijk – en worden genegeerd.

Intussen is het deze groep oud-vertrouwelingen die nu de leiding heeft bij het wegwerken van anderen. Medewerkers die zich uitspraken, achter het onderzoek stonden en loyaal waren aan de waarden van de organisatie, worden nu actief uit de organisatie gedrukt.

Met andere woorden: de zuivering gaat door. Alleen het etiket is veranderd.

FALEND TOEZICHT EN DE VERDWIJNING VAN MILJOENEN

Een van de meest schrijnende aspecten van deze situatie is het compleet falende toezicht binnen de organisatie. Meer dan twee miljoen euro aan publieke middelen is onrechtmatig uitgegeven, zonder dat er tijdig is ingegrepen.

Wie draait uiteindelijk op voor dit financiële tekort? Worden de verantwoordelijken persoonlijk aangesproken? Wat gebeurt er met de kosten van het onderzoek? Het uitblijven van duidelijkheid is onacceptabel.

DE OR: MEDEPLICHTIG AAN HET VERNIETIGEN EN INTIMIDEREN VAN MEDEWERKERS

De Ondernemingsraad (OR) heeft zich niet opgesteld als onafhankelijke vertegenwoordiging van het personeel, maar als instrument van de directie. In plaats van het bewaken van medewerkersbelangen, werd de OR een faciliterend verlengstuk van het management.

Deze passieve én faciliterende houding is ronduit schadelijk geweest. Een herziening van de OR is noodzakelijk: nieuwe verkiezingen, externe begeleiding, scholing en vooral: onafhankelijkheid.

WAT MOET ER NU GEBEUREN?

Erkenning en herstel richting slachtoffers

- Formele erkenning van het leed dat (voormalige) medewerkers is aangedaan, zowel publiekelijk als in individuele gesprekken
- Excuses van het huidige bestuur aan alle slachtoffers van wegpesten, intimidatie, manipulatie of onterechte disciplinaire maatregelen
- Instellen van een meldpunt waar oud-medewerkers zich kunnen melden

- Herstelmaatregelen, waaronder:
- Actieve benadering van oud-medewerkers met aanbod tot terugkeer, compensatie of reputatieherstel
- Mogelijkheid tot vrijwillige terugkeer in oorspronkelijke functie of gelijkwaardige positie
- Psychosociale ondersteuning voor medewerkers die ziek thuis zijn geraakt door het beleid
- Herziening van personeelsdossiers om onterechte registraties of aantekeningen te corrigeren
- Onmiddellijke stopzetting van de luistergesprekken in de huidige vorm
- **Aansprakelijkheid**
- Onderzoek naar de rol vertrouwelingen: MT-leden, opgavemanagers, afdelingshoofden, senioren en OR-leden, met als doel:
- Vaststelling van medeverantwoordelijkheid
- Beoordeling van geschiktheid voor hun huidige functie
- Mogelijke overplaatsing, schorsing of ontslag bij bewezen betrokkenheid

Herstructurering en opbouw van een nieuwe organisatiecultuur

- Herbouw van de afdeling Handhaving met betrokkenheid van voormalige medewerkers en waarborgen voor onafhankelijkheid
- Herstel van Beleid en HR met inzet van ervaren oud-medewerkers en afbraak van oude machtsstructuren
- Onderzoek naar nalatigheid en betrokkenheid bij intimidatie en corruptie, gevolgd door herstructurering met integere krachten
- Volledige herziening van de OR inclusief:
- Nieuwe verkiezingen
- Externe begeleiding bij herinrichting
- Scholing in integriteit, medezeggenschap en personeelsbelangen
- Externe, doorlopende monitoring van het herstelproces door een onafhankelijke partij (bijv. integriteitswaakhond, ombudsman of visitatiecommissie), met jaarlijks openbaar verslag
- Onderzoek en aangifte naar strafbare feiten en ambtelijke integriteit

Dwingende oproep: actie of publicatie

- Het is genoeg geweest. De daders mogen niet langer beschermd worden, terwijl slachtoffers kapot zijn gemaakt. Wij eisen transparantie en gerechtigheid.

Dit is een moreel keerpunt. De vraag is niet meer óf er iets moet gebeuren, maar wanneer. Elke dag uitstel is een extra dag onrecht. Deze brief is geen aanklacht, maar een oproep. Aan de

bestuurders, gemeenteraadsleden, medewerkers, vakbonden en inwoners van de Drechtsteden:

Laat dit niet nog een doofpot worden. Sta op. Herstel. Erken.



GR Sociaal - Nieuwsflits

Beste collega's,

Graag neem ik jullie mee in mijn ervaringen met de luistersessies tot nu toe. Daarnaast wil ik jullie op een aantal zaken wijzen, die relevant zijn in het licht van het herstel- en verbetertraject. Tenslotte is de 10^e procesbrief gedeeld vanuit het Dagelijks bestuur (DB) met de gemeenteraadsleden.

Ervaringen luistersessies

De afgelopen weken zijn er meerdere luistersessies geweest. Bedoeld om iedereen die werkzaam is bij Drechtwerk of de sociale dienst de ruimte te geven voor zijn/haar verhaal. Tijdens deze sessies hebben collega's hun ervaringen gedeeld. Die zijn openhartig, persoonlijk en soms ook pijnlijk. En dan te bedenken dat mensen die ervaringen vaak al langere tijd met zich meedragen.

Ik ben diep onder de indruk van de moed en het vertrouwen waarmee deze ervaringen zijn uitgesproken. Het raakt me hoe iedereen tijdens de luistersessies naar elkaar luistert en hoe iedereen verlangt naar een veilige werkplek, voor iedereen. Die openheid is van grote waarde. Het helpt mij en onze organisatie om patronen te herkennen, beter te begrijpen wat er nodig is en vooral; om samen te bouwen aan een werkomgeving waarin ieder zich gezien, gehoord en gerespecteerd voelt.

Twijfel je nog?

Je bent van harte welkom! Of je nu iets wilt vertellen, een vraag hebt, of gewoon wilt luisteren.

Dank aan iedereen die al heeft meegedaan. Jullie verhaal is van toegevoegde waarde.

Tijdens de luistersessies heb ik de vraag gekregen bij wie je verder terecht kunt met vragen, opmerkingen, signalen en dergelijke. Oftewel, is er nazorg? Die is er zeker. Natuurlijk kun je terecht bij je leidinggevende of je directe collega's. Er is ook de mogelijkheid voor externe nazorg. Bijvoorbeeld ondersteuning door een psycholoog, maatschappelijk werker, coach of anders. Hiervoor kun je terecht bij je leidinggevende of HRM.

Ik krijg heel veel e-mails van medewerkers. Die zijn soms ook vertrouwelijk van aard. In die zin dat de informatie die wordt gedeeld voor mij persoonlijk is bedoeld. Weet dat ik bij de verwerking van mijn e-mails wordt ondersteund door de managementassistenten. Zij lezen al mijn e-mails. Mocht je informatie willen delen, die specifiek voor mij persoonlijk bedoeld is? Plan via (de managementassistenten) een belafspreek of een overleg met me in, zodat we elkaar 1-op-1 kunnen spreken.

De procesbrief is ook op SID te vinden. Groep: Sociale Dienst Drechtsteden - medewerkers > Pages > GR Sociaal Nieuws.

>>>>>>>>>>> PROCESBRIEF 10 <<<<<<<<<<<<<<<

Er zijn naar aanleiding van het onderzoeksrapport verschillende vragen binnengekomen. De meeste vraagstellers hebben schriftelijk en soms ook in een mondeling gesprek antwoorden ontvangen. Helaas blijkt een klein aantal vraagstellers nog geen reactie of uitnodiging te hebben ontvangen. Deze vragen zijn nog blijven liggen. Volgende week staan gesprekken gepland en worden de vragen alsnog beantwoord.

Managementsamenvatting

Introductie

Begin december '24 ontvingen alle gemeenteraden in de Drechtsteden een bericht van een anonieme 'groep bezorgde SDD medewerkers', waarin velerlei zaken worden geschetst die niet goed zouden gaan binnen de organisatie. Het Dagelijks Bestuur ('DB') van de Gemeenschappelijke Regeling Sociaal (GRS) besloot, mede naar aanleiding van eerdere, minder omvangrijke signalen die individuele leden hadden ontvangen, tot het laten uitvoeren van een onafhankelijk extern onderzoek. Strated Consulting is na een selectieprocedure gevraagd dit onderzoek uit te voeren met de volgende onderzoeksvraag voor de onderzoeksperiode 2018 - 2024:

Onderzoek de inhoud van diverse meldingen en stel feitelijk onderbouwd vast of sprake kan zijn van zakelijke en/of sociale integriteitschendingen.¹ 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).

Aanpak

Opdrachtgever van het onderzoek is het DB van de GRS. Het DB heeft een eigen begeleidingsteam (niet bestaande uit GRS functionarissen) ingesteld, dat fungeerde als ons eerste aanspreekpunt.

Het onderzoek bestond uit dossieronderzoek van allerlei stukken en informatie die door de GRS zelf evenals door de Servicegemeente Dordrecht zijn aangeleverd. Daarnaast

¹ Zie verderop bij het normenkader wat onder zakelijke en sociale integriteit wordt verstaan.

is een meldpunt geopend, voor zowel bevestigende als ontkrachtende meldingen, en voor zowel oud- als huidige medewerkers. In totaal zijn meer dan 100 meldingen van meer dan 110 personen binnen gekomen; dat is in onze ervaring met dergelijke onderzoeken een hoge meldingsbereidheid. Daarnaast is met een kleine 100 personen gesproken. Veelal personen die zichzelf gemeld hebben, maar ook (oud)medewerkers, inclusief leidinggevend en deskundigen die Strated zelf heeft benaderd en uitgenodigd voor een gesprek. Gesprekken werden op vrijwillige basis gevoerd; vooraf kregen personen een onderzoeksprotocol toegestuurd en van de gesprekken zijn verslagen gemaakt ter goedkeuring. Alle personen zijn akkoord gegaan met het gemaakte verslag en de in dit rapport opgenomen citaten.

Cijfers aan de oppervlakte tonen in eerste instantie geen (grote) problemen, maar nadere analyse, evenals het groot aantal bevestigende meldingen, tonen wel zorgpunten

Eerste inzichten uit het dossieronderzoek tonen dat cijfers aan de oppervlakte geen (grote) problemen weergeven op het vlak van onderwerpen die onderdeel zijn van ons onderzoek. Zo zijn er jaarlijks goedkeurende verklaringen van de accountant, opgeleverde jaarverslagen van de vertrouwenspersonen tonen geen alarmerende zaken, het aantal gerapporteerde zakelijke integriteitskwesties door de vertrouwenspersoon is 0 in alle jaren, de dienstverlening- en klanttevredenheid is hoog (cijfer circa 8), geen atypisch ziekteverzuimpercentages en op het eerste gezicht lijken de resultaten van een medewerkersonderzoek bij de SDD bevredigend.

Tegelijkertijd blijkt het aantal ontvangen (bevestigende) meldingen ten aanzien van sociale onveiligheid en/of zakelijke integriteit bij het door ons geopende meldpunt hoger dan het totaal aantal meldingen dat de afgelopen vier jaren werd ontvangen door de vertrouwenspersonen van de SDD. Nadere analyse van onderliggende cijfers tonen eveneens zorgpunten, zoals de wisselingen in het MT vanaf 2022, het hoge verloop binnen bepaalde afdelingen (waaronder het team Beleid) evenals het aantal vaststellingsovereenkomsten in de laatste jaren.

Op meerdere momenten in de onderzoeksperiode hebben enkele bestuursleden signalen gekregen over (vermeende) disfunctionele gedragingen van [REDACTED]. Er zijn nooit signalen geweest over het disfunctioneren van de dienst als geheel

Het blijkt dat enkele wethouders uit het Algemeen Bestuur dan wel Dagelijks Bestuur van de GRS op meerdere momenten in de onderzoeksperiode vanaf 2018 signalen gekregen over (vermeende) disfunctionele gedragingen van [REDACTED]. Dit zijn enkelvoudige signalen waarbij vraagtekens werden gezet bij de stijl van leidinggeven van [REDACTED] n [REDACTED]. Ook kregen individuele DB-leden enkele signalen van het gedrag van [REDACTED] dat werd gekwalificeerd als 'vrouwonvriendelijk'. Er zijn nooit signalen geweest over het disfunctioneren van de dienst als geheel. Bestuursleden hebben na het merendeel van de signalen acties ondernomen om deze te onderzoeken en/of [REDACTED] hierop aan te spreken. In 2024 is een wethouder onvolledig geïnformeerd door [REDACTED] in het najaar van 2024 ontstond, wat betreft een vereist verbeterplan en de inhoud van een gespreksverslag, een patstelling tussen [REDACTED] en zijn werkgever, de GRS. Deze werd pas doorbroken met de publicatie van de anonieme brief.

Er zijn diverse zakelijke en sociale integriteitskwesties bij de GRS vastgesteld

Strated heeft diverse zakelijke en sociale integriteitskwesties bij de GRS geconstateerd.

Zakelijke integriteitskwesities

- Bij ~ € 2 miljoen uitgaven lijken procedures niet goed gevolgd. Bij een deel van dit bedrag is sprake van gunnen aan (te) nauwe relaties
- 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

Sociale integriteitskwesities

- 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
- Gebrek aan voorbeeldgedrag (tone at the top) werkt door in (delen van) de rest van de organisatie met grensoverschrijdend gedrag als 'pesten' en 'favoritisme' tot gevolg

Zakelijke integriteitskwesities

Zakelijke integriteitsschendingen betreffen onder meer het toestaan van een draaideur-constructie van een ambtenaar van de SDD die een relatie had met [REDACTED] en direct na vertrek eind 2018, in de periode 2019 – 2021 werd ingehuurd als ZZP'er. Na kennisgeving hiervan door [REDACTED] werd deze constructie in stand gehouden zonder nader onderzoek of besluitvorming hierover. Naast de hoge kosten van inhuur (bijna € 3,5 ton totaal betaald, waarvan een deel werd vergoed door een externe partij) leidt deze gang van zaken tot op heden tot verwondering in een groot deel van de organisatie. Daarnaast zijn ook voorbeelden geconstateerd van het bewust omzeilen van en niet naleven van voorgeschreven inhuurregels, zowel op MT als uitvoerend niveau. Bij één casus betreft het inhuur van [REDACTED] in de periode 2022 – 2023. [REDACTED] had in het verleden een nauwe vriendschappelijke relatie met de [REDACTED]. Ook het mogelijk misleiden van de broker voor inhuurcontracten [REDACTED] teneinde de inhuur van een partij in 2024 rechtmatig te doen lijken, is geconstateerd. Daarnaast is voordat een meervoudige selectieprocedure startte, op directieniveau specifiek afgestemd met één partij. Deze partij heeft ook het (in de markt gezette) contract verworven en in de tweede helft van 2024 voor € 5 ton gedeclareerd.

De [REDACTED] en [REDACTED] hebben sterk inhoudelijk en procesmatig gestuurd op een extern onderzoek naar het team Handhaving in 2023. Medewerkers werden verplicht mee te werken, kregen geen onderzoeksprotocol, kregen geen verslag van gehouden interviews, noch inzage in relevante delen van het rapport. [REDACTED]

[REDACTED] en het [REDACTED] hebben minimaal drie conceptversies van het concept-rapport gezien, becommentarieerd en gedeeld met een arbeidsrechtadvocaat, alvorens gedeeltes ervan te delen met [REDACTED] fd [REDACTED]. Verzoeken zijn gedaan voor inhoudelijke aanpassingen aan het rapport tot het weglaten van hoofdstukken en er was sturing op het proces van wederhoor voor [REDACTED]. Hoewel het als cultuur- en beleavingsonderzoek is genoemd en opgezet, werd het een persoonsgericht onderzoek naar [REDACTED], zonder alle waarborgen van een dergelijk onderzoek. Na oplevering van het eindrapport is afscheid genomen van [REDACTED].

De geheimzinnigheid en onduidelijkheid over het verloop en de resultaten van het onderzoek heeft niet alleen tot onrust geleid bij medewerkers handhaving, maar ook [REDACTED] andere collega- leidinggevenden.

Sociale integriteitskwesities

Volgens de Arbowet hebben werkgevers de zorgplicht om werknemers zoveel mogelijk te beschermen tegen psychosociale arbeidsbelasting. Dat betekent dat ze hen behoeden voor grensoverschrijdend gedrag; een verzamelterm voor alle vormen van gedrag waarbij

de ene persoon de grenzen van de andere persoon niet respecteert: fysiek, verbaal of non-verbaal. Dat ervaart iemand dan als bedreigend, vernederend of intimiderend. Strated heeft in dit onderzoek grensoverschrijdend gedrag op het niveau van het MT geconstateerd in de vorm van pesten, seksuele intimidatie, verbale agressie en favoritisme. Meerdere (oud)medewerkers hebben onafhankelijk van elkaar aan ons verklaard dat sommige leden van het MT van de SDD zich hier schuldig aan maakten richting hen en/of andere MT-leden, leidinggevend, medewerkers, wethouders en andere externen. Andere MT-leden hebben zich hier niet schuldig aan gemaakt, maar hier ook niet (adequaat) op ingegrepen. Er was een gebrek aan onderling corrigerend vermogen in het MT. Recent aangestelde MT-leden hebben zich hier overigens niet schuldig aan gemaakt.

Het gebrek aan voorbeeldgedrag slijpelt door naar de rest van de organisatie. Er wordt over gedragingen van bepaalde MT-leden gesproken/geroddeld binnen de organisatie, wat het vertrouwen van medewerkers in het MT ondermijnt. Daarnaast vertonen, binnen meerdere onderdelen van de organisatie, diverse leidinggevend op het niveau van seniors, afdelingshoofden en opgavemanagers, vergelijkbaar gedrag en daarmee dragen zij bij aan de onveiligheid van de organisatie. Concreet zien we hier twee vormen van grensoverschrijdend gedrag, namelijk pesten en favoritisme (inclusief het inhuren/aannemen van bevriende partijen/personen door leidinggevend).

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

Het niet op orde hebben van cruciale basis- en randvoorwaarden draagt niet bij aan gewenst gedrag en handelen. Een belangrijke randvoorwaarde als de HR functie is niet op orde met onder meer het niet houden van functioneringsgesprekken en/of exit-gesprekken met medewerkers, geconstateerde willekeur in arbeidscontracten, geen eenduidig beleid over toelagen en gratificaties tot het ontbreken van functieprofielen. Dit wordt in ons onderzoek niet zozeer als 'opzet', maar eerder als 'onkunde' of 'onprofessioneel' gekwalificeerd. Ook verbeteringen van de control functie met het niet naleven van mandaten en inhuurregels is een absoluut verbeter-, maar geen integriteitpunt.

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

De GRS is in de onderzoeksperiode steeds in ontwikkeling geweest met ook een verzelfstandiging in 2022 en fusie met Drechtwerk in 2023. In 2022 is gestart met een reorganisatie naar meer opgavegericht werken met gebiedsgerichte teams om beter de gemeenten in de Drechtsteden en bewoners te kunnen ondersteunen. De reorganisatie is gedaan aan de hand van de uitgangspunten van een organische verandering conform het Sociaal Statuut van de Drechtsteden; [REDACTED]

[REDACTED]

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

De nieuwe governance functioneert nog suboptimaal, waarbij reeds nieuwe verbetertrajecten (bijvoorbeeld voor de opgave Bedrijfsvoering) zijn ingezet om te verbeteren. Directie/leidinggevenden en medewerkers zijn zoekend naar goede invulling van



(nieuwe) rollen en leidt dit ook tot situaties van bijsturing. Er zijn grenzen aan het verander-vermogen van een organisatie, maar tegelijkertijd adviseert Strated wel om het ingezette traject af te ronden en dan te evalueren.

De anonieme brief van begin dec. '24 heeft een aantal punten terecht benoemd, maar is op diverse andere onderdelen feitelijk gezien onjuist

De anonieme brief van begin dec. '24 heeft een aantal punten terecht benoemd, onder meer ten aanzien van het proces rondom het extern onderzoek naar team Handhaving en het personeelsverloop bij team Beleid. De brief was voor sommigen ook een duwtje in de rug om meldingen te doen ten aanzien van andere geconstateerde zakelijke en sociale integriteitskwesties. Tegelijkertijd slaat de brief op andere onderdelen feitelijk gezien de plank mis, ten aanzien van bijvoorbeeld (niet gebleken) achterstanden bij schuldhulpverlening en het (niet gebleken) willens en wetens toestaan van fraude door leidinggevenden en/of medewerkers.

Hoe nu verder: lessen trekken uit het verleden, vizier op de toekomst

Uit de gepresenteerde feiten blijkt dat er tekortkomingen zijn op vele fronten. Deze zijn er in allerlei gradaties, variërend van 'hoe heeft dit kunnen gebeuren dan wel voortduren' tot aan verbeterpunten die bij meerdere organisaties in het sociaal domein aan de orde zouden kunnen zijn. Op basis van het door ons extern onafhankelijk uitgevoerd onderzoek doen wij een aantal aanbevelingen, onder meer (1) instelling van een coördinator integriteit en extern vertrouwenspersoon, (2) verbetering van bewustwording omtrent sociale/ zakelijke integriteit, (3) verbetering van de HR functie. Het is in eerste instantie aan opdrachtgever (het DB) om – al dan niet gezamenlijk met AB, gemeenteraden en de GRS zelf - vervolgstappen te zetten en deze en/of andere verbeteringen te implementeren. De bevindingen uit dit onderzoek kunnen hierbij als uitgangspunt genomen worden.

Bij het lezen van gepresenteerde feiten kan de vraag ontstaan of er ook zaken goed gaan binnen de organisatie. Uiteraard is dat zo, maar de focus van dit onderzoek ligt op sociale en zakelijke integriteitskwesties (en secundair ook primair proces en bedrijfsvoering). Bovendien zullen er (oud-) medewerkers en leidinggevenden zijn, die zich niet herkennen in de bevindingen. Ze hadden mogelijk geen zicht op de beschreven kwesties en/of hebben zelf geen van de beschreven negatieve ervaringen gehad binnen de organisatie. Wij willen benadrukken dat wij tijdens alle gevoerde gesprekken een heel sterke gemene deler hebben gezien in de organisatie. (Oud)medewerkers en leidinggevenden die hun verhaal bij ons hebben gedaan, of dit nu bevestigend of ontkrachtend was, deden dit allemaal vanuit loyaliteit aan de organisatie, zodat deze, vanuit onderlinge samenwerking, in staat is om de beste dienstverlening te leveren. Wij hopen en vertrouwen erop met deze rapportage van bevindingen een bijdrage te leveren om die onderlinge samenwerking en dienstverlening uiteindelijk nog beter te maken.