

**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](mailto: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 organisatie<sup>1</sup>. 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.

---

<sup>1</sup> 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 meldingen<sup>2</sup> 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.

---

<sup>2</sup> 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 integriteitsschendingen te melden binnen een organisatiecultuur waarin wegkijken 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 leidinggevendend 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 leidinggevenden. 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 bemoeilijkte.*

*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/leidinggevenden; 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 leidinggevenden 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 verbeteren<sup>3</sup>. 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 integriteitstekwesties, 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

<sup>3</sup> 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.

# 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.<sup>1</sup> 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 allerhande stukken en informatie die door de GRS zelf evenals door de Servicegemeente Dordrecht zijn aangeleverd. Daarnaast

<sup>1</sup> 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 leidinggevenden 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 integriteitskwesaties 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 ██████████ ██████████ 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 ██████████ Dit zijn enkelvoudige signalen waarbij vraagtekens werden gezet bij de stijl van leidinggeven van ██████████ n ██████████ Ook kregen individuele DB-leden enkele signalen van het gedrag van ██████████ 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 ██████████ hierop aan te spreken. In 2024 is een wethouder onvolledig geïnformeerd door ██████████ In het najaar van 2024 ontstond, wat betreft een vereist verbeterplan en de inhoud van een gespreksverslag, een patstelling tussen ██████████ en zijn werkgever, de GRS. Deze werd pas doorbroken met de publicatie van de anonieme brief.

### **Er zijn diverse zakelijke en sociale integriteitskwesaties bij de GRS vastgesteld**

Strated heeft diverse zakelijke en sociale integriteitskwesaties 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 draaideurconstructie van een ambtenaar van de SDD die een relatie had met ██████████ en direct na vertrek eind 2018, in de periode 2019 – 2021 werd ingehuurd als ZZP'er. Na kennisneming hiervan door ██████████ 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 ██████████ in de periode 2022 – 2023. ██████████ had in het verleden een nauwe vriendschappelijke relatie met de ██████████. Ook het mogelijk misleiden van de broker voor inhuurcontracten ██████████ 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 ██████████ en ██████████ 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. ██████████ en het ██████████ hebben minimaal drie conceptversies van het concept-rapport gezien, becommentarieerd en gedeeld met een arbeidsrechtadvocaat, alvorens gedeeltes ervan te delen met ██████████. Verzoeken zijn gedaan voor inhoudelijke aanpassingen aan het rapport tot het weglaten van hoofdstukken en er was sturing op het proces van wederhoor voor ██████████. Hoewel het als cultuur- en belevingsonderzoek is genoemd en opgezet, werd het een persoonsgericht onderzoek naar ██████████, zonder alle waarborgen van een dergelijk onderzoek. Na oplevering van het eindrapport is afscheid genomen van ██████████. De geheimzinnigheid en onduidelijkheid over het verloop en de resultaten van het onderzoek heeft niet alleen tot onrust geleid bij medewerkers handhaving, maar ook ██████████ 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, leidinggevendenden, 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 sijpelt 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 leidinggevendenden 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 leidinggevendenden).

### **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 integriteitspunt.

### **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]

### **De nieuwe governance functioneert nog suboptimaal. Er is sprake van disfunctionele bijsturing vanuit directie/ leidinggevendenden; 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/leidinggevendenden 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.



# 11

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

In dit hoofdstuk volgt een reflectie op de volledige inhoud van de brief die in december '24 door een (anonieme) groep bezorgde medewerkers van de SDD met de gemeenteraden in de Drechtsteden is gedeeld.

De brief vormde een startpunt voor dit onafhankelijk onderzoek, maar zoals eerder is beschreven, was de brief niet de enige aanleiding voor het Dagelijks Bestuur om een onderzoek in te stellen. Tijdens ons onderzoek bleek tevens al snel dat er vele andere zaken spelen, die juist niet in de brief zijn geadresseerd. De anonieme brief heeft wel een aantal zaken terecht benoemd, bijvoorbeeld rond het proces van het onderzoek bij team Handhaving en het opvallende personeelsverloop bij afdeling Beleid. Tegelijkertijd kloppen diverse andere passages uit de brief betreffende integriteitskwesaties weer niet. Bepaalde zaken die niet direct zakelijke en/of sociale integriteit behelzen en meer gaan over primair proces en/of bedrijfsvoering nemen wij op rudimentair analyseniveau mee.

Tot slot is het van belang te melden dat Strated getracht heeft in contact te komen met de anonieme melders. Zij hebben echter nooit op onze uitnodiging om in gesprek te gaan, gereageerd. Tevens heeft niemand tijdens door ons afgenomen interviews vermeld dat de geïnterviewde persoon aan de brief heeft meegeschreven. Het kan natuurlijk wel zijn dat mensen die wij gesproken hebben, dit niet wilden vermelden.

Hieronder volgt onze reflectie per onderdeel van de integraal opgenomen brief.

*Introductie uit de anonieme brief:*

Brief van anonieme groep bezorgde SDD medewerkers, december 2024  
De SDD verkeert in een crisis die gekarakteriseerd wordt door een giftige en destructieve cultuur, systematische integriteitsschendingen, structurele mismanagements en falende dienstverlening. De werkomstandigheden zijn onhoudbaar, en de kwetsbaarheid van de organisatie voor misstanden is op een historisch dieptepunt. De boodschap die we u willen overbrengen is duidelijk: de organisatie staat op de rand van de afgrond, en zonder onmiddellijke interventie van de gemeenteraad zal de situatie verder escaleren, met alle gevolgen van dien voor zowel de medewerkers als de burgers. Wij, een groep bezorgde



medewerkers van de Sociale Dienst Drechtsteden (SDD), wenden ons met deze brandbrief tot u. Wat zich binnen de organisatie afspeelt, is niet langer houdbaar en leidt tot een diepe crisis, met ernstige gevolgen voor zowel de medewerkers als de burgers die afhankelijk zijn van de dienstverlening van de SDD. Uit angst voor intimidatie, represaillemaatregelen of ontslag, vragen wij uw begrip voor onze anonimiteit.

Strated herkent het geschetste beeld dat de organisatie op de rand van de afgrond staat met falende dienstverlening richting burgers niet. Cijfers aan de oppervlakte over de dienstverlening en ervaren kwaliteit door burgers tonen geen (grote) problemen aan bij de GRS.

Wel zien wij diverse zakelijke en sociale integriteitschendingen die in het onderzoek naar boven zijn gekomen en het functioneren van de GRS en diens medewerkers raken. Daarnaast constateren wij ook tekortkomingen en situaties in de bedrijfsvoering die eveneens het functioneren van de GRS raken.

We herkennen het verzoek van de schrijvers om anoniem te blijven. Diverse geïnterviewden door Strated wilden in dit rapport volledig anoniem naar buiten toe blijven. Dat geldt voor medewerkers, maar ook voor oud-medewerkers. Regelmatig werd hierbij aangegeven dat het sociale diensten domein een kleine wereld betreft waarin mensen elkaar regelmatig weer tegenkomen en de invloed van bepaalde personen ver reikt.

## 1. Angstcultuur, Intimidatie en Schendingen van Integriteit

De cultuur binnen de SDD is volledig vergiftigd door een angstcultuur, waarin kritische medewerkers systematisch geïntimideerd, gemarginaliseerd en geëlimineerd worden. Medewerkers die vragen stellen over beleid, processen, of integriteit worden geconfronteerd met intimidatie, dreigementen en ontslagen. In veel gevallen worden medewerkers gedwongen om zelf hun vertrek aan te bieden. [REDACTED] heeft de volledige controle over de interne HR-afdeling, zodat er niemand van buitenaf meekijkt en hij ongestoord zijn beleid kan uitvoeren zonder toezicht. In de afgelopen twaalf maanden zijn [REDACTED] vervangen totdat er eindelijk [REDACTED] werd gevonden die bereid was de wensen van [REDACTED] zonder enig moreel bezwaar te volgen. Het ontbreekt bovendien aan een integriteitscommissie. [REDACTED] fungeert niet langer als een onafhankelijke beschermende instantie voor medewerkers, maar als een verlengstuk van [REDACTED]

In hoofdstuk 4 en 7 zijn de bevindingen rond sociale veiligheid en grensoverschrijdend gedrag opgenomen. 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. Wij constateren verder dat dit gebrek aan voorbeeldgedrag (tone at the top) doorwerkt in (delen van) de rest van de organisatie in de vorm van pesten en roddelen evenals favoritisme inzake bijvoorbeeld inhuur en sollicitaties. Hierbij hebben medewerkers ook verklaard dat als ze te kritisch zijn, ze te maken krijgen met vormen van grensoverschrijdend gedrag. Dit alles leidt bij medewerkers tot een gevoel van onzekerheid en onveiligheid.

Strated herkent niet het geschetste beeld dat [REDACTED] volledig onder controle staat van [REDACTED] en niet meer onafhankelijk kan adviseren en opereren. Wel is duidelijk geworden dat de HR functie niet op orde is en onvoldoende in positie is gezet, zoals beschreven is in hoofdstuk 8. De opzet en/of werking van HR processen is niet op orde. Ook is sprake van het kunnen omzeilen van inhuur- en



mandaatregels. Daarnaast wordt HR in de onderzoeksperiode gezien als 'lastig' en niet ondersteunend. Dit alles leidt tot het ontstaan van informele routes en tot willekeur in arbeidsvoorwaarden.

## 2. Vertrouwenspersonen zijn niet te vertrouwen – integriteit in geding

De rol van de vertrouwenspersoon binnen de SDD staat steeds meer ter discussie, aangezien deze functie haar onafhankelijkheid volledig lijkt te verliezen. In plaats van onpartijdig en betrouwbaar op te treden, onderhoudt de vertrouwenspersoon nauwe banden met de leiding en voert zij heimelijke gesprekken met afdelingshoofden en [REDACTED]. Dit werpt ernstige twijfels op haar objectiviteit en maakt het voor medewerkers moeilijk om [REDACTED] als een betrouwbare partij te zien voor het melden van klachten of zorgen.

Meldingen van intimidatie, pesten of ander ongewenst gedrag worden vaak "opgelost" in overleg met de leidinggevenden of zelfs [REDACTED] zelf, zonder dat er daadwerkelijk concrete actie wordt ondernomen. Dit versterkt de indruk dat er geen serieus beleid is om dergelijke zaken aan te pakken, waardoor medewerkers zich onveilig voelen en het vertrouwen in de vertrouwenspersoon volledig verliezen. Het gebrek aan transparantie en het uitblijven van verantwoording over dit proces ondermijnen niet alleen het welzijn van de medewerkers, maar ook de integriteit van de organisatie als geheel.

Ondanks herhaalde toezeggingen, wordt er bewust niet gewerkt met externe vertrouwenspersonen die wel de benodigde onafhankelijkheid kunnen bieden. Ook een interne integriteitscommissie, die bijvoorbeeld een objectieve en transparante afhandeling van klachten kan waarborgen, ontbreekt. Dit maakt duidelijk dat er geen structurele aanpak is om integriteit en het vertrouwen van medewerkers te waarborgen. De huidige situatie creëert een onveilige werkomgeving, waarin medewerkers zich niet gehoord of ondersteund voelen.

Strated heeft geen indicatie of signalen dat de vertrouwenspersonen van de GRS niet integer zijn. Er zijn meerdere vertrouwenspersonen beschikbaar voor SDD werknemers. Eén persoon werkt voor de SDD en andere personen werken bij de Servicegemeente Dordrecht. Diverse personen meldden aan Strated goede ervaringen te hebben gehad met de vertrouwenspersonen. Voor enkele personen was juist de diskwalificerende toon uit de anonieme brief reden om Strated te informeren dat zij de toon en inhoud van deze passage met betrekking tot de vertrouwenspersoon totaal niet herkennen.

De bij de SDD werkzame vertrouwenspersoon is ook gewoon werknemer en verhoudt zich hiërarchisch tot [REDACTED]. Voor sommige gesproken personen was de in hun optiek gepercipieerde nauwe band tussen vertrouwenspersoon en GRS-leiding een reden om naar een vertrouwenspersoon buiten de SDD te stappen dan wel om de vertrouwenspersoon niet te benaderen. Het is belangrijk te benadrukken dat een taak van de vertrouwenspersonen ook is het geven van gevraagd en ongevraagd advies aan het bevoegd gezag op het gebied van preventie van grensoverschrijdend omgangsvormen. Ook hebben vertrouwenspersonen een signaalfunctie richting leidinggevenden, als ze drie of meer meldingen over dezelfde persoon/casus hebben, worden zij geacht dit over te brengen op leidinggevenden. Het is dus juist goed dat dergelijke gesprekken met leidinggevenden gevoerd worden.

[REDACTED]



### 3. Mismanagement fraude wordt genegeerd: misdad loont in de Drechtsteden

De afdeling Handhaving, die verantwoordelijk was voor het opsporen van fraude op het gebied van Participatiewet-uitkeringen en zorggelden (WMO), is onder het huidige management volledig ontmanteld. Dit is een zorgwekkende ontwikkeling, aangezien de afdeling een cruciale rol speelde in het waarborgen van de integriteit van de uitkerings- en zorggeldsystemen door middel van het opsporen van fraude en het nemen van corrigerende maatregelen. De handhaving op zowel Participatiewet-uitkeringen als zorggelden (WMO) wordt echter nauwelijks nog uitgevoerd, met als gevolg dat de effectiviteit van deze taken in zijn geheel is verminderd.

De inkomensconsulenten en fraude-opsporingsmedewerkers, die voorheen verantwoordelijk waren voor de controles en het opsporen van misstanden, zijn zonder hun toestemming herplaatst naar andere functies. In veel gevallen werden zij zelfs gedwongen om andere werkzaamheden uit te voeren, terwijl hun oorspronkelijke functies feitelijk werden opgeheven onder het mom van een zogenaamde "organische verandering." Deze reorganisatie is echter niets anders dan een zorgvuldig uitgevoerde strategie om kritieke en essentiële functies binnen de afdeling Handhaving te elimineren, zonder enige transparantie of verantwoording richting de medewerkers en de gemeenteraad.

Bijzonder verontrustend is het feit dat de leidinggevende van [REDACTED] die zich fel verzette tegen de ontmanteling van de afdeling, uiteindelijk werd weggevoerd. [REDACTED] heeft [REDACTED] de doelbewust geïntimideerd en gemarginaliseerd om zijn plannen door te drukken. Er werd een onderzoek gestart onder het mom van "grensoverschrijdend gedrag" via het onderzoeksbureau [REDACTED] [REDACTED], werd ingeschakeld om de leidinggevende en andere kritische medewerkers uit de weg te ruimen.

Het onderzoek door [REDACTED] werd uitgevoerd zonder enige transparantie. De medewerkers die verplicht werden mee te werken aan dit onderzoek hadden geen inzage in de onderzoeksresultaten en kregen geen kans om zich te verdedigen. De verklaringen die zij aflegden, werden zonder hun toestemming of kennis verwerkt, en niemand heeft ooit inzage gehad in de inhoud van de documenten. Deze werkwijze heeft niet alleen de rechtvaardigheid van het proces ondermijnd, maar ook de basisprincipes van de arbeidsverhoudingen binnen de SDD geschaad. Meerdere leidinggevende zijn op deze wijze weggevoerd.

Het is duidelijk dat deze handelingen het doel hadden om [REDACTED] en andere kritische stemmen te verwijderen, om zo de effectieve controle op fraude en misbruik binnen de organisatie te stoppen. Dit heeft verstekkende gevolgen, niet alleen voor de integriteit van de SDD, maar ook voor de burgers die afhankelijk zijn van de rechtmatige toekenning van Participatiewet-uitkeringen en zorgvoorzieningen. Fraudeurs hebben hierdoor vrijwel vrij spel, aangezien er nauwelijks nog controle wordt uitgevoerd op misbruik van uitkerings- of zorggelden. Zelfs wanneer fraude wordt vastgesteld, krijgen medewerkers geen toestemming om onterecht uitgekeerde gelden terug te vorderen.



Deze werkwijze is een bewuste keuze van [REDACTED] de handhaving op fraude effectief stopzet en de organisatie achter de schermen afbreekt. Dit laat niet alleen zien hoe [REDACTED] macht misbruikt, maar het heeft ook ernstige gevolgen voor de integriteit van de organisatie en het vertrouwen van de burger in de SDD. Er is nu geen effectief systeem meer om misbruik te voorkomen of te corrigeren, wat de organisatie kwetsbaar maakt voor verdere misstanden.

Wij verzoeken de gemeenteraad dringend om de handhavingcijfers van de afgelopen jaren op te vragen en deze te vergelijken met die van voorgaande jaren. Dit zal de dramatische afname van de handhaving en de voortschrijdende ontmanteling van de afdeling Handhaving aantonen. Het is van essentieel belang dat de gemeenteraad de ernst van deze situatie erkent en onmiddellijk stappen onderneemt om de handhaving en fraudeopsporing binnen de SDD te herstellen.

De handhaving en controle op uitkeringen en zorggelden, ligt niet alleen bij handhavers en inkomensconsulenten maar ook bij team contracten en het RMO/VIC team. Wij hebben geen signalen of meldingen gekregen dat fraudecontroles niet meer worden uitgevoerd. Er is sprake van nieuwe visies en werkwijze voor fraudeopsporing en -bestrijding die in het hele sociale domein (en niet alleen bij de GRS) spelen. De veranderende visie is een gevolg van de huidige tijdsgeest waarin meer wordt geopereerd vanuit vertrouwen dan vanuit wantrouwen. Zo wordt er lokaal als landelijk meer rekening gehouden met doenvermogen, gedrag en omstandigheden. Er lopen nu bijvoorbeeld op landelijk niveau wetstrajecten zoals de wet Handhaving en sociale zekerheid en Participatiewet in balans. In de huidige Participatiewet hebben gemeenten te weinig ruimte om maatregelen af te stemmen op de individuele situatie van de inwoner met als gevolg dat het lastig is om mensgericht te handhaven. Het is heel belangrijk dat de nieuwe wetgeving een ander vertrekpunt en mensbeeld heeft dan de huidige wetgeving. De noodzaak hiervan is ook een terugkerend thema in de adviezen die recent door verschillende gerenommeerde partijen zijn uitgebracht zoals de aanbevelingen voor een nieuw regeerakkoord van de Denktank Nederland 2040, de Eindevaluatie Participatiewet van het Sociaal Cultureel Planbureau en het rapport van Overleven naar Bloeien van de Raad Volksgezondheid & Samenleving.

Bovenstaande laat onverlet dat er nog steeds een systemische werkwijze is om misbruik te signaleren en te corrigeren.

In hoofdstuk 5 zijn de bevindingen ten aanzien van het verloop en afhandeling van het [REDACTED] onderzoek opgenomen. Er is sprake van een onzorgvuldig onderzoeksproces geweest met onder meer medewerkers die verplicht werden gesteld mee te doen, geen onderzoeksprotocol kregen en geen opnames of verslag ter wederhoor voorgelegd kregen. De rolzuiverheid van opdrachtgever [REDACTED] is ver te zoeken in dit proces. Er was een sterke sturing op inhoud en proces, door onder meer inzage in drie conceptversies van het rapport voordat [REDACTED] überhaupt een versie kregen. Ook kwamen er vanuit [REDACTED] verzoeken richting de onderzoekers betreffende inhoudelijke aanvullingen van bevindingen tot aan het weglaten van hele hoofdstukken. De geheimzinnigheid en onduidelijkheid over het [REDACTED] onderzoek en het uiteindelijk vertrek van de [REDACTED] en [REDACTED] leidt tot verminderd vertrouwen en gevoel van veiligheid in de organisatie, zowel bij medewerkers handhaving alsook andere medewerkers en leidinggevenden.

Strated constateert echter niet dat het vertrek van [REDACTED] geleid heeft tot direct zichtbare impact op het werk van handhavers. In die zin zijn er geen signalen, meldingen of voorbeelden dat handhavers zich niet meer zouden inzetten voor de SDD/GRS en daarmee bijvoorbeeld eerder onrechtmatigheden zouden toestaan of niet



meer goed onderzoeken na het [REDACTED] onderzoek. In gevoerde gesprekken zagen wij juist personen die nog trots zijn op hun werk en dit zo goed mogelijk proberen uit te voeren en hierin proberen verder te verbeteren. Daarbij stellen handhavers slechts verantwoordelijk te zijn voor een deel in de rechtmatigheidsketen en blijft ook aandacht voor rechtmatigheid van belang tijdens bijv. intake en cliëntcontact door consulenten en andere collega's.

Strated heeft de cijfers van handhaving bekeken. Gesproken handhavers en (oud-) leidinggevenden zelf wijzen op het risico om blind te varen op alleen het aantal handhavingsverzoeken en cijfers ('cijfers – zeker bij handhaving – moeten geen doel op zich worden'). Het aantal afgesloten werkprocessen is in 2024 inderdaad lager dan in voorgaande jaren, dit komt omdat men in 2024 gericht is gaan kijken wanneer er echt sprake is van een onderzoek waardig signaal of dat er sprake is van een rechtmatigheids-onderzoek dat ook uitgevoerd kan worden door een consulent. De focus ligt op het verbeteren van de kennis/vaardigheden van de medewerkers en de kwaliteit van de dossiers.

#### 4. Misbruik van Onderzoeksbureau [REDACTED]

De werkwijze van het onderzoeksbureau [REDACTED] binnen de Sociale Dienst Drechtsteden (SDD) is een zorgwekkend voorbeeld van hoe macht kan worden misbruikt om kritische stemmen uit de organisatie te verwijderen. Onder het mom van onderzoeken naar "grensoverschrijdend gedrag" werd een aantal medewerkers gedwongen mee te werken aan onderzoeken die volledig gebrekkig waren in transparantie en eerlijkheid. De medewerkers die in deze onderzoeken werden betrokken, kregen geen inzage in de onderzoeksresultaten en hadden geen kans om zich te verdedigen. Hun verklaringen werden zonder hun toestemming of kennis verwerkt, en niemand binnen de organisatie kreeg ooit toegang tot de documenten of resultaten van deze onderzoeken.

Deze werkwijze heeft niet alleen de rechtvaardigheid van het proces ondermijnd, maar ook de fundamenten van de arbeidsverhoudingen binnen de SDD ernstig geschaad. Het is duidelijk dat deze onderzoeken werden ingezet als middel om medewerkers die zich kritisch uitlieten over de gang van zaken binnen de organisatie – met name degenen die betrokken waren bij het fraudebestrijdingsmechanisme – uit de weg te ruimen. [REDACTED] die zich fel verzette tegen de afbraak van de fraudeopsporing, werd op deze manier doelbewust gemarginaliseerd en verwijderd. Dit had verstrekende gevolgen voor de organisatie, maar ook voor de burgers die afhankelijk zijn van rechtmatige uitkeringen en zorgvoorzieningen.

Het gebruik van [REDACTED] allesbehalve toevallig. [REDACTED]

[REDACTED] De kosten voor deze onderzoeken zijn exorbitant en worden volledig gefinancierd met gemeenschapsgeld, terwijl de medewerkers die het betreft geen bescherming of gerechtigheid ervaren. In plaats daarvan versterkt de inzet van dit bureau de heersende angstcultuur binnen de SDD, waardoor medewerkers zich niet meer durven uit te spreken uit vrees voor vergeldingsmaatregelen en ontslag.

De ernst van de situatie wordt duidelijk wanneer we kijken naar de gevolgen van deze interne zuiveringen. De systematische verwijdering van kritische medewerkers heeft geleid tot een situatie waarin de controle op fraude en misbruik binnen de organisatie effectief is stopgezet. Dit heeft niet alleen de integriteit van de SDD ondermijnd, maar het heeft ook



de deur opengezet voor fraudeurs die nu vrijwel vrij spel hebben. Er is nauwelijks nog controle op het misbruik van uitkerings- en zorggelden. Zelfs wanneer fraude wordt vastgesteld, wordt het personeel niet langer toegestaan om onterecht verstrekte gelden terug te vorderen. Dit heeft directe gevolgen voor de kwetsbare burgers die afhankelijk zijn van de sociale steun van de SDD. De burger is de dupe van een falend systeem, waar misbruik en fraude ongemoeid blijven, terwijl de controlemechanismen systematisch worden uitgehold.

Wat we nu zien is een organisatie die niet alleen worstelt met falend leiderschap, maar die haar interne integriteit volledig heeft verloren. Het is een organisatie die zichzelf ondermijnt door systematisch de mensen die zich inzetten voor de rechtmatige behandeling van de burgers, te elimineren. De inzet van [REDACTED] is slechts een van de vele voorbeelden van hoe de organisatie haar verantwoordelijkheden heeft verwaarloosd en haar medewerkers in de steek heeft gelaten. De gevolgen voor de burgers zijn enorm, en zonder ingrijpen dreigt de SDD verder af te glijden in chaos en corruptie.

In voorgaand deel en in hoofdstuk 5 integraal zijn de bevindingen en gevolgen ten aanzien van het verloop en afhandeling van het [REDACTED] onderzoek opgenomen. Sinds september 2023 is de structuur gewijzigd en is handhaving onderverdeeld in 4 teams binnen bestaanszekerheid en is boete ondergebracht bij Uitkeringenbeheer. In 2022 bedroeg de formatie voor handhaving 11,53 FTE. Anno 2024 is dat exact hetzelfde (bron: [REDACTED]). Er is 1 leidinggevend afdelingshoofd binnen de Opgave Bestaanszekerheid die in de rol van accounthouder handhaving het vak als zodanig onder diens hoede heeft. Processen zijn opnieuw ingericht en er is sprake van kwaliteitscontroles en intervisie.

## 5. Zorgfraude Wordt Niet Aangepakt

De situatie rondom zorgfraude (WMO) binnen de Sociale Dienst Drechtsteden (SDD) is eveneens zorgwekkend en onderstreept de omvang van de problemen die binnen de organisatie heersen. Waar in andere gemeenten tientallen toezichthouders zich actief bezighouden met het opsporen en terugvorderen van onterecht gedeclareerd zorggeld, heeft de SDD slechts twee toezichthouders voor de gehele regio. Deze twee medewerkers zijn echter niet belast met het daadwerkelijke opsporen van zorgfraude, maar beperken zich tot administratieve taken rondom de jaarlijkse accountantscontrole. Dit betekent dat er nauwelijks een systeem is om zorgfraude daadwerkelijk aan te pakken, terwijl deze problematiek in andere regio's al jaren de aandacht trekt.

In gemeenten die wel effectief toezicht houden, worden jaarlijks miljoenen euro's aan onterecht gedeclareerde zorggelden teruggevorderd, omdat er een solide infrastructuur van toezichthouders bestaat die zich specifiek richt op fraudeopsporing. Dit is essentieel om misbruik van publieke middelen te voorkomen en ervoor te zorgen dat kwetsbare burgers daadwerkelijk de zorg krijgen die zij rechtmatig nodig hebben. Maar binnen de SDD is de situatie fundamenteel anders. De taak van de twee toezichthouders in de regio is in wezen beperkt tot het controleren van administratieve zaken met betrekking tot de jaarlijkse accountantscontrole, waarbij geen actieve controle wordt uitgevoerd op het daadwerkelijke misbruik van zorggelden.

Het management van de SDD ontkent stelselmatig dat zorgfraude plaatsvindt. Dit ontkennen staat in schril contrast met de signalen die al jaren vanuit andere gemeenten en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) komen, die al veel eerder alarm sloegen over het toenemende probleem van zorgfraude in Nederland. Waar in andere gemeenten proactieve maatregelen zijn genomen, wordt binnen de SDD de problematiek bewust genegeerd. Het ontkennen van zorgfraude binnen de organisatie zorgt ervoor dat er geen effectievere maatregelen komen om fraudeurs te identificeren of te stoppen. Het



is niet alleen een kwestie van falend toezicht, maar ook van een cultuur waarin misstanden niet worden erkend, laat staan aangepakt.

De gemeenteraad wordt systematisch onjuist geïnformeerd over de omvang en ernst van de situatie. Door het management worden de cijfers met betrekking tot zorgfraude gemanipuleerd of achtergehouden, zodat het lijkt alsof er geen sprake is van fraude, terwijl de werkelijke situatie veel zorgwekkender is. Dit misleiden van de raad is niet alleen een grove schending van de transparantie die verwacht mag worden van een publieke organisatie, maar het heeft ook verstreckende gevolgen voor het vertrouwen van de burgers in de SDD. De burgers, die afhankelijk zijn van de WMO voor noodzakelijke zorg en ondersteuning, worden door deze misleidende informatie in het ongewisse gelaten over de werkelijke staat van de dienstverlening.

Deze situatie creëert een vruchtbare bodem voor verder misbruik, omdat er geen effectief systeem is om fraude op te sporen of te voorkomen. Zorgfraude, zowel door zorgverleners als door cliënten, kan doorgaan zonder dat er consequenties zijn, terwijl de middelen die bedoeld zijn om kwetsbare burgers te ondersteunen, steeds verder worden uitgehold. Het feit dat er geen daadwerkelijke controle is op zorgfraude heeft niet alleen de integriteit van de SDD aangetast, maar ondermijnt ook de rechtvaardigheid van het gehele zorgsysteem, waarbij de eerlijke burgers de dupe zijn van de incompetentie van het management en de structurele tekortkomingen binnen de organisatie.

De volledige afwezigheid van toezicht en de systematische ontkenning van zorgfraude binnen de SDD vormt een ernstige bedreiging voor de effectiviteit van het zorgsysteem in de regio. Het is niet alleen een organisatieprobleem; het heeft directe gevolgen voor de kwetsbare burgers die afhankelijk zijn van rechtmatige zorgtoekenning en -verstrekking.

Handhaving en controle op uitkeringen en zorggelden liggen niet enkel bij de genoemde RMO/VIC medewerkers, maar ook bij consultants, handhavers en team contracten. Er gaat ook een bedrag richting Dienst Gezondheid&Jeugd voor het calamiteiten en reactieve kwaliteitstoezicht. Toezicht mag qua positionering niet onder de WMO uitvoering vallen (wetstechnisch zo bepaald). Er is daarom wel geschoven met de positionering sinds de start. De sturing erop (en de afstemming met de uitvoering) kan zeker nog versterkt worden, evenals de lijnen van overleg én besluitvorming (lerende organisatie principe). Wij hebben echter geen signalen of meldingen dat fraudecontroles niet meer worden uitgevoerd of dat fraudes niet worden aangepakt.

## 6. Gigantische Uitstroom van Beleidsmedewerkers en Structurele Leegloop

De uitstroom van beleidsmedewerkers binnen de organisatie is de laatste tijd dramatisch gestegen. Een groot aantal medewerkers heeft aangegeven dat zij niet langer kunnen achterstaan wat er binnen de organisatie gebeurt, wat hen ertoe heeft aangezet hun functies op te geven. De hoge vertrekcijfers hebben geleid tot een structurele leegloop, waardoor de resterende medewerkers zwaar onder druk staan en veel beleidsposities niet (meer) effectief kunnen worden ingevuld.

In plaats van de oorzaken van deze leegloop serieus te onderzoeken en adequaat in te grijpen, worden de overgebleven medewerkers nu geconfronteerd met een toenemende werkdruk. Ze worden gedwongen om zelfstandig problemen op te lossen, zonder de nodige beleidsmatige ondersteuning of de benodigde middelen. Dit gebrek aan structurele begeleiding en strategisch inzicht heeft de dienstverlening verder onder druk gezet en draagt bij aan de steeds groeiende chaos binnen de organisatie. De afwezigheid van ervaren beleidsmedewerkers en het ontbreken van een gedegen plan om deze situatie



te verhelpen, zorgt voor onzekerheid en een verlies aan richting, zowel voor de medewerkers als voor de organisatie als geheel.

De gevolgen van deze leegloop zijn niet alleen zichtbaar in de dagelijkse werkzaamheden, maar hebben ook een negatieve impact op de kwaliteit en effectiviteit van de beleidsvorming. Waar eerst goed onderbouwde, strategische keuzes werden gemaakt, lijkt nu alles op de automatische piloot te draaien, zonder dat er sprake is van een heldere visie of consistente besluitvorming. Dit vergroot de frustratie onder de medewerkers, die zich steeds vaker overgeleverd voelen aan een onbestuurbare situatie, zonder het vertrouwen dat er effectief naar een oplossing wordt gezocht.

De uitstroom van medewerkers is in hoofdstuk 2 opgenomen. Toegelicht is dat sprake is van een verloop van circa 8% per jaar met uitschieters van bepaalde afdelingen. Eén van die uitschieters is de afdeling Beleid waarbij meer dan 70% van het aantal medewerkers binnen 1 jaar is vertrokken. Ook bij sommige andere afdelingen is sprake van een hoger dan gemiddeld verloop.

11 oud-medewerkers hebben aan ons verklaard uiteindelijk door hun ervaren vormen van sociale onveiligheid door het gedrag van [REDACTED] te zijn vertrokken bij de SDD.

## 7. De Ondernemingsraad Faalt en Dekt Reorganisaties Toe

De Ondernemingsraad (OR) lijkt volledig in de greep te zijn van [REDACTED] die de besluitvorming binnen de organisatie vrijwel onbelemmerd kan beïnvloeden. Wat aanvankelijk wordt gepresenteerd als een “organische verandering” blijkt in werkelijkheid een verstrekkende en ingrijpende reorganisatie te zijn, waarbij belangrijke afdelingen zijn opgeheven en talloze functies zijn verdwenen. Het is een ingrijpende herstructurering die de fundamenten van de organisatie en de werkplekken van veel medewerkers aantast.

De Ondernemingsraad, die volgens de wet een belangrijke rol heeft in het behartigen van de belangen van de medewerkers, heeft deze reorganisatie goedgekeurd zonder voldoende oog te hebben voor de gevolgen voor de medewerkers zelf. Er is geen adequate afweging gemaakt van de impact op het personeel, noch is er serieus overleg geweest met de vakbonden, die traditioneel de belangen van de werknemers vertegenwoordigen. Dit gebrek aan betrokkenheid en transparantie is niet alleen een misser in het naleven van wet- en regelgeving, maar ook een grove schending van de rechten van de medewerkers.

Door deze wijze van besluitvorming wordt niet alleen het vertrouwen in de OR zelf ondermijnd, maar wordt ook de transparantie aangetast die men van een publieke organisatie mag verwachten. In plaats van als onafhankelijke en kritische stem binnen de organisatie op te treden, lijkt de OR zich te hebben laten inpakken door de leiding, wat de indruk wekt van een verstrengeling van belangen die haaks staat op de verantwoordelijkheid om werknemers te beschermen tegen onterecht verlies van werk en inkomen.

Dit roept de vraag op of de OR haar rol nog wel serieus neemt en of de belangen van de medewerkers voldoende worden vertegenwoordigd. Het kan niet de bedoeling zijn dat een dergelijke reorganisatie wordt doorgedrukt zonder de juiste afwegingen en zonder de medewerkers en vakbonden een eerlijke kans te geven om hun stem te laten horen. Het zou in het belang van de organisatie zijn om de nodige correctieve stappen te zetten en de betrokkenheid van medewerkers en hun vertegenwoordigers te waarborgen, zodat een dergelijk proces transparant en eerlijk verloopt.



In hoofdstuk 9 is de totstandkoming en uitvoering van de reorganisatie aan de hand van een organische verandering toegelicht, met daarbij ook de rol van de OR en wisselwerking met [REDACTED]. De OR heeft op meerdere momenten in 2022, voorafgaand aan het geven van hun advies aan [REDACTED] vragen gesteld over de beoogde reorganisatie. Uit analyse van stukken en gevoerde gesprekken blijkt dat de OR van de SDD het lastig vond om tijdig en goed geïnformeerd te worden door [REDACTED]. De OR stond in principe positief tegen over de veranderingen en ook tegenover de aanpak van [REDACTED] maar vindt het wel vervelend dat ze niet tijdig geïnformeerd worden en toezeggingen ook niet altijd even goed worden nagekomen. De OR merkt ook dat het lastig voor hen is om het goede gesprek aan te gaan met [REDACTED] als deze te snel gaat en/of er te veel éénrichtingsverkeer is van uit diens kant naar de OR.

Diverse medewerkers op uitvoerend niveau stellen niet goed meegenomen te zijn over de impact van deze reorganisatie. Zo was niet duidelijk dat sprake is van het hebben van brede generalistische functieprofielen en wat de impact hiervan was op hun werkzaamheden. Ook de plaatsing in gebiedsgerichte afdelingen en welke afdelingen was voor een aantal medewerkers niet op voorhand duidelijk. De indruk dat de organische verandering om kleine beheersbare veranderingen zou gaan, klopt niet, daar het voor de gehele GRS en zeker voor bepaalde opgaven en afdelingen om een grote transitie gaat.

## 8. Aftakeling van Essentiële Diensten: Burgers de Dupe

De afbraak van essentiële diensten binnen de SDD heeft desastreuze gevolgen voor de burgers die afhankelijk zijn van de steun en zorg die de organisatie zou moeten bieden. Drie cruciale afdelingen, die elk een vitale rol spelen in het welzijn van burgers, vertonen ernstige tekorten en een zorgwekkend gebrek aan ondersteuning, wat resulteert in een dramatische verslechtering van de dienstverlening.

### **Schuldhelpverlening: Chaos en Verergering van Problemen**

De afdeling Schuldhelpverlening, die bedoeld is om burgers met financiële problemen te ondersteunen, verkeert in een staat van totale chaos. Door enorme achterstanden kunnen burgers maandenlang wachten op hulp, wat hun financiële situatie vaak verergert. Schulden blijven oplopen en de druk op de betrokkenen neemt toe, wat hun welzijn verder aantast. De communicatie met deze burgers is onduidelijk en inconsistent, waardoor er nog meer frustratie ontstaat en het vertrouwen in de SDD verder afneemt. In plaats van effectieve hulp te bieden, worden de problemen van de burgers steeds groter, wat de situatie alleen maar verergert en de kwetsbaarheid van deze mensen vergroot.

### **WMO-Indicaties: Personeelsproblemen en Afname van Zorgkwaliteit**

De afdeling die verantwoordelijk is voor het afgeven van zorgindicaties op basis van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) kampt met een extreem hoge uitstroom van personeel. Medewerkers vertrekken in grote getale vanwege de immense werkdruk en het gebrek aan adequate ondersteuning van het management. Nieuwe aanstellingen blijven uit, waardoor de overgebleven medewerkers gedwongen worden de taken van vertrekkende collega's op zich te nemen, wat leidt tot verdere overbelasting. Hierdoor zijn de benodigde huisbezoeken, die essentieel zijn voor het goed inschatten van de zorgbehoeften van kwetsbare burgers, vaak niet meer haalbaar. In plaats daarvan worden indicaties nu vaak telefonisch afgehandeld – een werkwijze die in Nederland vrijwel uniek is. Dit heeft verwoestende gevolgen: zonder fysiek contact kunnen de werkelijke zorg-



behoeften van deze kwetsbare burgers vaak niet goed worden ingeschat, wat leidt tot onjuiste of onvoldoende zorgindicaties. Het resultaat is een aanzienlijke afname van de kwaliteit van zorg en ondersteuning voor de mensen die het het hardst nodig hebben.

### **Gevolgen voor de Gemeenschap**

De verslechtering van deze essentiële diensten heeft verstrekende gevolgen voor de burgers die afhankelijk zijn van de hulp van de SDD. Terwijl de werkdruk op de overgebleven medewerkers toeneemt, wordt de kwaliteit van de dienstverlening steeds slechter. De systemen kunnen de kwetsbare groepen in de samenleving niet meer adequaat ondersteunen, wat leidt tot een afname van het vertrouwen in de organisatie en een grotere belasting voor de mensen die het al moeilijk hebben. De situatie vraagt dringend om structurele hervormingen en een herwaardering van de prioriteiten, zodat de SDD weer in staat is om haar cruciale taken naar behoren uit te voeren.

Inzake de primaire processen herkent Strated de in de brief genoemde achterstanden bij schuldhelpverlening niet; in 2024 geldt voor 97% van de meldingen dat de tijd tussen melding en eerste gesprek binnen de 14 kalenderdagen (2 weken) plaatsvindt.

De achterstanden bij de WMO zijn bekend en ook gecommuniceerd met DB, AB en gemeenteraden. Tekorten in medewerkers leiden tot achterstanden in opvolging van aanvragen en meldingen. Vanaf 2024 zijn acties ondernomen (o.a. externe inhuur) om de achterstanden in werkvoorraden in te halen. Dit sorteert effect. Zo werd in november 2024 87% van de meldingen en 80% van de aanvragen op tijd behandeld. In juli '24 was dit slechts nog respectievelijk 30% en 57%. WMO-consulenten melden overigens dat huisbezoeken gewoon plaatsvinden (niet telefonisch).

## **9. ICT-falen: Frustraties en de gevolgen voor burgers**

De voortdurende ICT-problemen binnen de SDD veroorzaken grote frustraties bij medewerkers en leiden tot ernstige verstoringen in de dienstverlening aan burgers. [REDACTED] blijft ondanks herhaaldelijk negatief advies van deskundigen nieuwe ICT-systemen implementeren, wat telkens resulteert in chaos en systeemstoringen. Medewerkers kunnen hierdoor vaak niet inloggen, en ICT-ondersteuning is vanwege het enorme aantal hulpvragen vaak slecht of helemaal niet bereikbaar.

Deze situatie heeft directe gevolgen voor de burgers, die afhankelijk zijn van tijdige en betrouwbare dienstverlening. Omdat de systemen niet goed functioneren en medewerkers geen toegang hebben tot essentiële gegevens, kunnen aanvragen veel langer dan nodig blijven liggen, wat de wachttijden voor burgers onacceptabel verhoogt. Het vertrouwen in de organisatie is ernstig geschaad, en de medewerkers raken steeds meer gefrustreerd doordat zij niet in staat zijn hun werk goed uit te voeren door de gebrekkige ICT-infrastructuur.

Kortom, de voortdurende mislukte implementatie van nieuwe systemen zorgt niet alleen voor chaos binnen de organisatie, maar maakt de burger de grote dupe, doordat de benodigde dienstverlening simpelweg niet geleverd kan worden

Het grootste gedeelte van de ICT dienstverlening voor de SDD wordt afgenomen bij de Servicegemeente Dordrecht. In de afgelopen periode zijn er diverse problemen en storingen bij organisaties, die de ICT afnemen bij de Servicegemeente, waaronder de SDD (o.a. problemen met Microsoft producten, werkomgevingen die niet (goed) werken, etc.). Verder was afgelopen jaren sprake van een freeze, waardoor geen veranderingen/nieuwe applicaties konden worden doorgevoerd.



Strated herkent het bestaan van de ICT-problemen, maar ziet dit als een regionaal probleem en herkent niet de vermeende sturing door [REDACTED] om ICT-applicaties te implementeren ondanks negatieve adviezen van ICT-experts.

## 10. Historisch Patroon van Falend Leiderschap

De [REDACTED] heeft eerder als [REDACTED] [REDACTED]. Ook daar heeft [REDACTED] het handhavingsapparaat gesaneerd, wat leidde tot grote problemen op het gebied van fraudeopsporing en integriteit. In beide gevallen heeft het jaren geduurd om de situatie na zijn vertrek te herstellen. Zijn werkwijze heeft bewezen dat misstanden systematisch worden toegedekt, terwijl fraude en misbruik niet worden aangepakt.

De scope van dit onderzoek is de GRS en diens (rechts)voorgangers. Er is geen onderzoek gedaan bij of naar voorgaande werkgevers van [REDACTED]

## Dringende Oproep tot Ingrijpen: De SDD Staat op de Rand van de Afgrond

Het is vijf over twaalf. De SDD verkeert in een ernstige crisis die niet langer genegeerd kan worden. De huidige situatie is onhoudbaar en leidt tot verdere schade aan de integriteit van de organisatie, het welzijn van de medewerkers en de kwaliteit van de dienstverlening aan de burgers. Wij roepen de gemeenteraad op om onmiddellijk in te grijpen en de volgende stappen te nemen:

1. Een onafhankelijk extern onderzoek in te stellen naar de cultuur, het personeelsbeleid en de bestuurlijke leiding van de Sociale Dienst Drechtsteden, met speciale aandacht voor de rol van HR in het onderdrukken van kritische medewerkers.
2. De cijfers op te vragen over de prestaties van de organisatie, met name de achterstanden bij WMO-indicaties, schuldhulpverlening en fraudeonderzoeken en deze cijfers te vergelijken met eerdere jaren.
3. Het onderzoeken van het personeelsverloop de afgelopen 12 maanden en het onmiddellijk stoppen van de intimidatie en het wegwerken van medewerkers die zich uitspreken over de misstanden binnen de organisatie. De onterecht ontslagen medewerkers moeten worden hersteld in hun functie, en er dient een veilige werkplek gecreëerd te worden waar kritische medewerkers hun zorgen zonder angst kunnen uiten.
4. De ICT-problemen met prioriteit aan te pakken en het falende systeem te herstellen zodat medewerkers in staat zijn om hun werk effectief uit te voeren en burgers de dienstverlening te geven die zij verdienen.
5. De aanstelling van een onafhankelijke integriteitscommissie.
6. Het waarborgen van een onafhankelijke vertrouwenspersoon en het beëindigen van de politiek getinte benoemingen binnen de organisatie, zodat medewerkers daadwerkelijk de bescherming krijgen die ze verdienen.

De situatie binnen de SDD vraagt om onmiddellijke en gedegen actie. Als de gemeenteraad niet ingrijpt, dreigt de organisatie verder af te glijden, met verstrekende gevolgen voor de burgers en de medewerkers die zich dagelijks inzetten om hen te ondersteunen.

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 (zie verder volgend hoofdstuk). 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.