

- d. Het bestuurlijk-ambtelijk rollenspel en de uitoefening van de bestuurlijk-ambtelijke taken zijn in de loop der jaren vervaagd en dienen aangescherpt te worden.
- e. In de contacten tussen medewerkers en bestuurders is door medewerkers in dit dossier geen politieke druk ervaren.
- f. De integriteit en loyaliteit van medewerkers en leidinggevenden in de organisatie staat niet ter discussie.
- g. De organisatie is onvoldoende in control. Gemaakte fouten blijven te lang onontdekt en als ze eenmaal ontdekt zijn, duurt het te lang voordat daadwerkelijke actie ondernomen wordt. Het systeem voor controle en control is niet toereikend en wordt onvoldoende gehanteerd.
- h. Bij een aantal onderdelen van de organisatie staan de werkzaamheden naar aard en omvang niet meer in verhouding tot de beschikbare capaciteit. Een adequate en zorgvuldige uitvoering van taken staat hierdoor onder druk en medewerkers komen in het gedrang.

### **Aanbevelingen.**

Op basis van de conclusies uit dit onderzoek, acht ik het noodzakelijk om te komen tot een integrale verbeteraanpak voor de totale gemeentelijke organisatie.

De urgentie hiervan wordt nog verder versterkt door ervaringen uit andere recente voorvallen, die een onvoldoende werking van de gemeentelijke organisatie op operationeel en tactisch niveau hebben aangetoond. Ook op strategisch niveau heeft de organisatie grote moeite om haar rol waar te maken. Denk hierbij aan de visietrajecten binnen onze eigen gemeente en in de regio's Midden-Limburg en Westelijke Mijnstreek.

Natuurlijk gaan er ook veel zaken goed binnen de gemeentelijke organisatie. Dat mag zeker niet onvermeld blijven. Maar mijn bevindingen zijn van zodanige aard, dat het niet verantwoord is om daarin te berusten. Bovendien worden de opgaven voor de organisatie de komende tijd zeker niet minder. Vanuit hogere overheden, maar ook vanuit eigen ambities, dienen zich volop nieuwe onderwerpen aan die vragen om een organisatie die daarvoor is toegerust. Een organisatie ook die flexibel is en in staat om professioneel hiermee om te gaan. Dit kan alleen gerealiseerd worden, door een stevige doorontwikkeling van de organisatie in gang te zetten, waarbij de sterke punten overeind blijven en verbetering van zwakke punten wordt gerealiseerd. Alleen dan zal de organisatie in staat zijn om haar huidige en toekomstige opgaven efficiënt en effectief te (blijven) vervullen.

De integrale verbeteraanpak sluit aan bij de eerder door mij in augustus 2008 gepresenteerde 5-sporen aanpak.. Het betreft de volgende 5 sporen:

- a. Visievorming: als onderdeel van de Visie 2020 is het wenselijk om de koers van de gemeentelijke organisatie te herijken. Een heldere koers is van groot belang om de veranderrichting en -aanpak op eenduidige wijze in de organisatie te kunnen realiseren.
- b. Evaluatie Dienstverleningsconcept (DVC): de op het DVC-concept gebaseerde organisatie is toe aan een evaluatie, waarbij alle organisatieonderdelen (frontoffice, backoffice en ondersteunende afdelingen) aan bod komen. Daarbij zal in ieder geval een eenduidig sturingsconcept voor de gemeentelijke organisatie ontwikkeld moeten worden, waarin heldere rollen, bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden zijn beschreven.
- c. Digitalisering: voor een adequate bedrijfsvoering en optimalisering van de gemeentelijke dienstverlening, is het doorontwikkelen van de digitalisering een absolute noodzaak. Naast investeringen in systemen en software, dient hierbij ruim aandacht te worden besteed aan de opleiding en training van medewerkers.
- d. Professionalisering (investeren in mensen): voor het verbeteren van de prestaties van de organisatie is het nodig om te investeren in management, projectmanagement en adviesvaardigheid. Het gaat hierbij om de juiste mensen op de juiste plek, maar zeker ook om het faciliteren, opleiden en trainen van alle betrokkenen.
- e. Sfeer en cultuur: voor het slagen van verbetertrajecten is betrokkenheid van alle leidinggevenden en medewerkers een belangrijke succesfactor. Veranderen is spannend en maakt mensen onzeker. Om toch voldoende energie voor verandering te kunnen genereren, is het van belang dat er een omgeving is waarin mensen zich uitgedaagd en vrij voelen om zich kwetsbaar op te stellen en initiatieven te nemen. Fouten worden dan gezien als leerpunten. En zo ontstaat een lerende organisatie, waarin dialoog met respect voor elkaar en voor ieders rol en daaraan gekoppelde verantwoordelijkheid uitgangspunt is met een heldere vertaling naar