rijnconsult organisatieadvies | Onderhoud Enschede BV

ENSCHEDE



Evaluatierapport samenwerking gemeente Enschede afdeling Stadsdeelbeheer & Onderhoud Enschede BV

18 september 2025

Versie 1.0 definitief

Tim Rosendahl, Welmer Goudt, Berend Mutsaers en Niels van Dongen

LET OP: Afdeling Stadsdeelbeheer (SB), als onderdeel van het cluster Ruimtelijke Ontwikkeling en Beheer (ROB), is het opdrachtgevende onderdeel vanuit gemeente Enschede (GE) voor Onderhoud Enschede (OE).

Voorwoord

Met veel plezier hebben wij de evaluatie uitgevoerd. Om van meerwaarde te blijven, geloven wij dat de rapportage met opbrengsten en aanbevelingen de start is van het 'nieuwe begin'. Wij gaan de implementatie en realisatie van de adviezen en aanbevelingen graag samen met u aan. Want ons bureau staat voor een evaluatie-aanpak gericht op het 'samen werkend' maken vanuit deskundigheid en co-creatie.

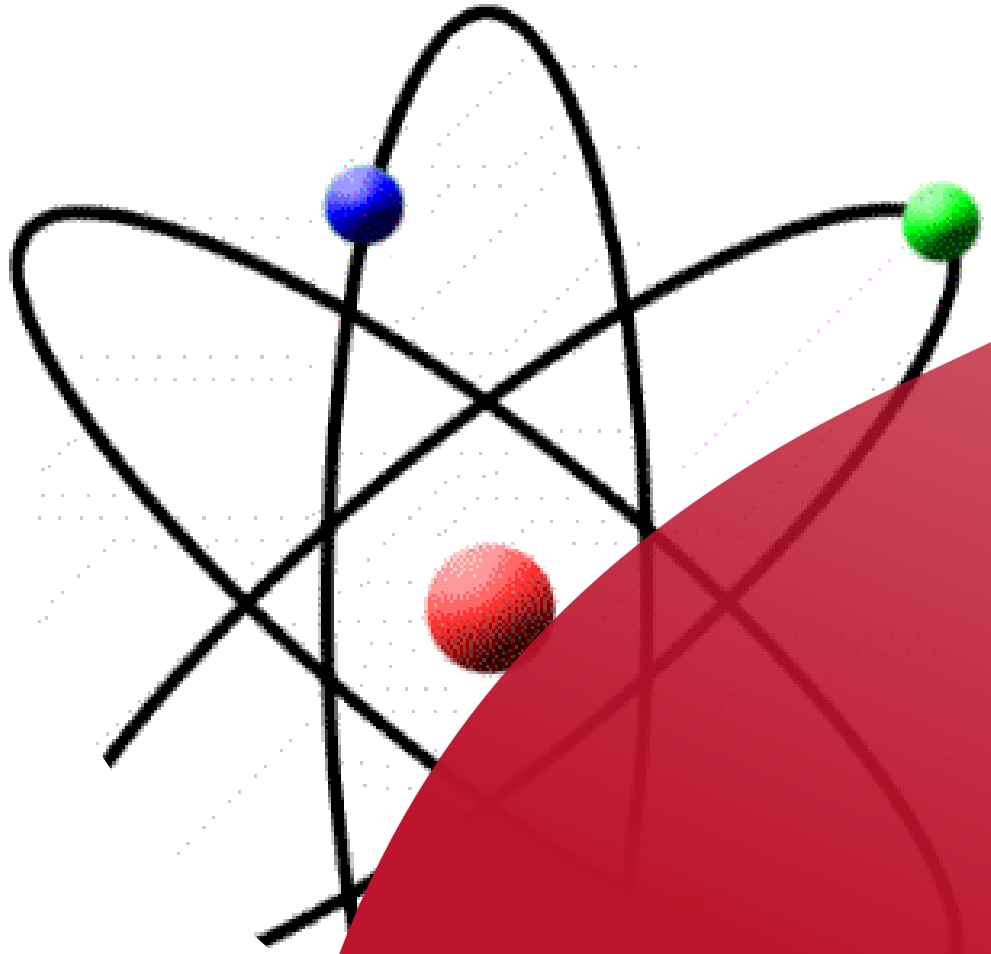
Samenvatting in de kern

Belangrijkste bevindingen

- Oprichtingsdoelen OE lijken voor een groot deel behaald, maar staan onder druk door complexere opgaven en financiële situatie.
- Samenwerking tussen OE en SB functioneert operationeel best goed, maar is vooral kwetsbaar op strategisch (bepalen) en tactisch (vertalen) niveau.
- Vertrouwen en communicatie zit in een neerwaartse spiraal, afspraken worden herzien en meer gemaakt, maar onvoldoende nageleefd.
- Governance is onduidelijk en leidt tot dubbelingen en daarmee verwarring in rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vooral bij urgente kwesties en noodzakelijke escalatie.
- PDCA-cyclus en stuurinformatie zijn niet op orde, wat de wens naar toename in grip en voorspelbaarheid in de weg staat.

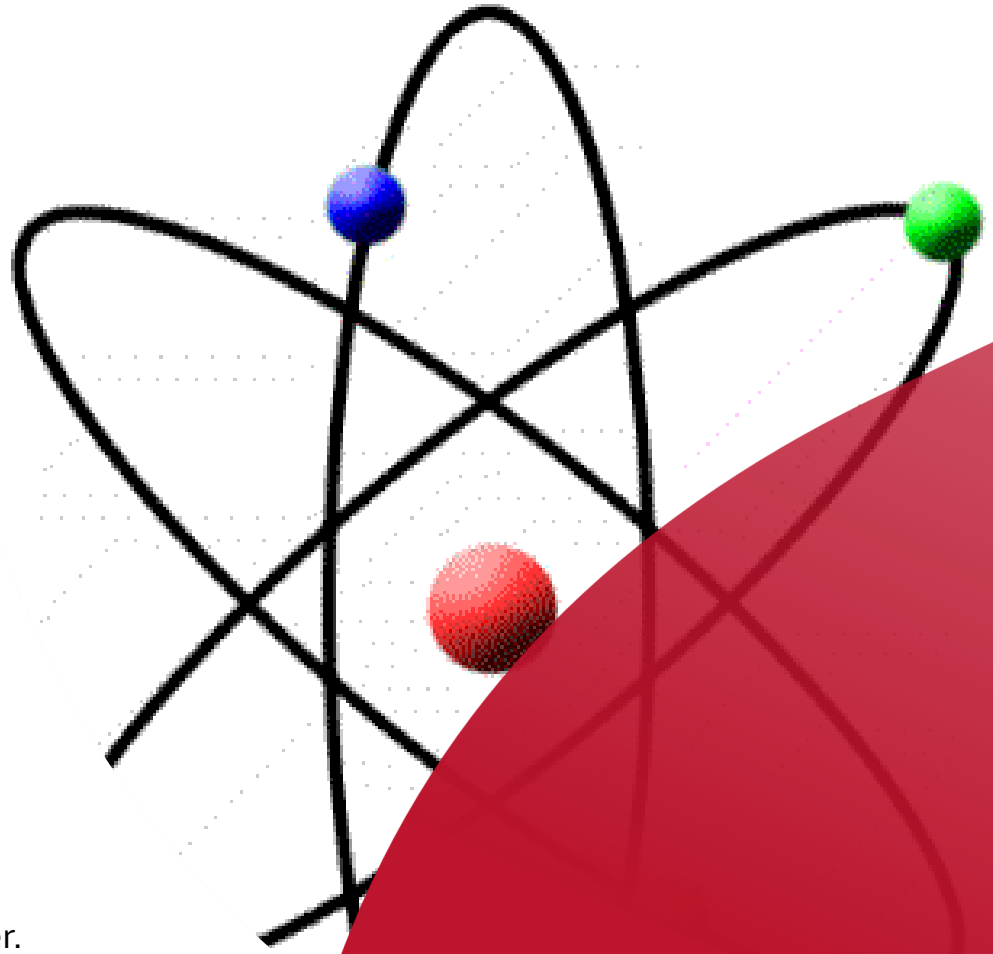
Sterke punten

- Grote betrokkenheid en inzet bij beide partijen, vooral in de operatie op een over het algemeen positieve manier.
- Bereidheid tot verbetering is aanwezig. In daad heeft het wel regie nodig.
- Sociaal-maatschappelijke doelen OE worden (grotendeels) gerealiseerd.
- Positieve resultaten in de openbare ruimte en doelgroep opgaven.



Deze foto van Onbekende auteur is gelicentieerd onder CC BY

Samenvatting in de kern



Uitdagingen

- Wantrouwen en rolonduidelijkheid in met name sturende en ondersteunende processen bij beide partijen.
- Weinig structurele reflectie en (nog) beperkt leervermogen.
- Te veel persoonsafhankelijk, te weinig procesmatig.
- Verschuiving van gezamenlijk belang (HET) naar individueel belang (IK/WIJ).

Aanbevelingen (vijf belangrijkste)

1. Herbevestig de missie en herzie de visie/strategie voor en van OE, met duidelijke keuzes voor basis- en maatwerktaken getoetst op financiële (on)mogelijkheden.
2. Stel één tijdelijke onafhankelijke samenwerkingsregisseur aan: als bruggenbouwer.
3. Breng de governance tussen beide partijen op orde: verhelder rollen, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en escalatielijnen.
4. Ontwikkel een gezamenlijk dashboard met KPI's: voor grip en doorontwikkeling op gezamenlijke kwaliteit, processen, resultaten, impact en financiën.
5. Investeer in leiderschap bij leiding én medewerkers en daarmee gedrag van beide partijen: vanuit samenspel, vertrouwen, eigenaarschap en eenduidige communicatie.

Deze foto van Onbekende auteur is gelicentieerd onder CC BY

Inhoudsopgave

1. **Inleiding** 6
   - Leeswijzer
   - Achtergrond en aanleiding
   - Vraagstelling, resultaten en criteria
2. **Theoretisch Kader** 15
   - Begrippen en definities
   - Modellen
   - Disclaimers
3. **Methode van onderzoek** 26
4. **Opbrengsten** 28
   - Markeermomenten in de tijd
   - Positieve observaties
   - Volwassenheidsniveaus
   - Hoofdvraag 1; *'rode draden'* en kwalitatieve deelonderwerpen; *'verdieping'*
   - Hoofdvraag 2; *'rode draden'* en kwalitatieve deelonderwerpen; *'verdieping'*
   - Kwantitatief
5. **Aanbevelingen** 64
   - Kader en disclaimer
   - Kritische succesfactor (KSF)
   - Hoofdvraag 1: Oprichtingsdoelen behaald en actueel
   - Hoofdvraag 2: Samenwerking toekomstbestendig
   - Profiel samenwerkingsregisseur
   - Eenduidige en rolvaste governance
   - Regieplanning samenwerking
   - Expert advies



1. Inleiding

- Leeswijzer
- Achtergrond en aanleiding
- Vraagstelling, resultaten en criteria

1. Inleiding

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 zetten we de context en de onderzoeksvraag van de evaluatie uiteen. Hoofdstuk 2 behandelt het theoretisch kader van waaruit wij werken. Vervolgens beschrijft hoofdstuk 3 de toegepaste methodologie. Hoofdstuk 4 presenteert de onderzoeksopbrengsten. Ten slotte geven we in hoofdstuk 5 onze aanbevelingen aan Onderhoud Enschede, de afdeling Stadsdeelbeheer en gezamenlijk.

1. Inleiding

Achtergrond en aanleiding (1/3)

Onderhoud Enschede BV

Onderhoud Enschede BV (OE in het vervolg van deze rapportage) is de uitvoeringsorganisatie van de gemeente Enschede en is met 275 medewerkers verantwoordelijk voor het integraal onderhoud en de verbetering van de openbare ruimte. Hieronder vallen ook de werkzaamheden op de drie gemeentelijke begraafplaatsen. Daarnaast levert Onderhoud Enschede BV een belangrijke bijdrage aan de huidige arbeidsmarktdoelstellingen van de gemeente Enschede, doordat 60% van haar medewerkers bestaat uit arbeidsmarktdoelgroepen.

Samen werken aan een schone en veilige stad.

1. Inleiding

Achtergrond en aanleiding (2/3)

Gemeente Enschede

De gemeente Enschede (GE in het vervolg van deze rapportage en daarmee bedoeld het opdrachtgevende onderdeel afdeling Stadsdeelbeheer (SB) voor Onderhoud Enschede) is de lokale overheid van de stad Enschede. De gemeente is verantwoordelijk voor een breed scala aan diensten en taken, zoals het verstrekken van rijbewijzen, paspoorten en identiteitskaarten, het beheren van de openbare ruimte en vergunningen, en het bieden van hulp en zorg aan inwoners. De gemeente wordt bestuurd door het College van Burgemeester & Wethouders en de gemeenteraad, die bestaat uit 39 raadsleden. Met 160 verschillende nationaliteiten is Enschede divers en dynamisch van aard en tevens een internationale stad. Iedereen is welkom.

Stad vol lef en creativiteit, met impact wereldwijd. Gebouwd op stoom en strijd, met innovatie in het bloed. Hier begint het!

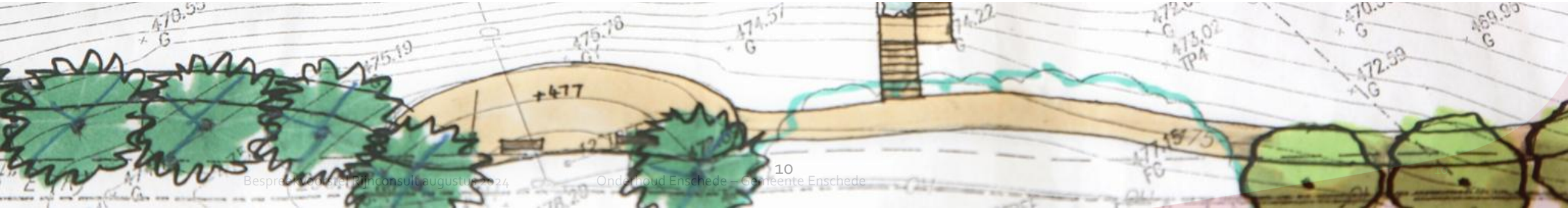
1. Inleiding

Achtergrond en aanleiding (3/3)

- Onderhoud Enschede (OE) houdt zich bezig met de onderhouds- en aanlegwerkzaamheden in de openbare ruimte.
- Op 1 maart 2016 is Onderhoud Enschede (OE) als zelfstandige werkmaatschappij (overheids-BV) opgericht met de gemeente Enschede als enig aandeelhouder.
- Daarvoor was OE een afdeling binnen de gemeentelijke organisatie. De verzelfstandiging maakte onderdeel uit van de gemeentelijke aanpak rond outsourcen en regievoeren.
- Alle medewerkers van de afdeling OE zijn gedetacheerd naar de BV OE, waardoor zij hun ambtenaren- of SW-status hebben behouden.

Het beoogd resultaat van de outsourcing is om meer te bereiken voor de stad, zoals genoemd in het raadsvoorstel van de oprichting: *Oprichten van de werkmaatschappij Onderhoud Enschede*, zodat zij:

- Meer bewegingsruimte in het optimaliseren van werkprocessen krijgt, waardoor zij taakgericht en efficiënter kan werken en daardoor meer ruimte om het vakmanschap verder te verbeteren ontstaat, slagkracht te vergroten en meerwaarde te genereren;
- Beter kan inspelen op de arbeidsmarktdoelstellingen en de nieuwe participatiewet;
- Overhead kan afbouwen en zodoende een besparing kan realiseren conform de verzelfstandigingstaakstelling;
- Dit met behoud van de meegegeven bestuurlijke kaders.



1. Inleiding

Vraagstelling, resultaten en criteria (1/4)

Onderhoud Enschede bestaat nu 8 jaar als zelfstandige werkmaatschappij en de tijd is rijp voor een evaluatie. Bestuurlijk is akkoord gegeven om de samenwerking met OE als verbonden partij te evalueren en deze evaluatie door een onpartijdige externe partij te laten uitvoeren. Het is expliciet niet de intentie om met deze evaluatie het bestaansrecht van Onderhoud Enschede BV ter discussie te stellen.

De hoofdvraag voor het onderzoek is tweeledig (uit de formele uitvraag):

1. Zijn de oprichtingsdoelen gehaald en zijn ze nog geheel actueel?
2. Hoe verloopt de samenwerking tussen Onderhoud Enschede en gemeente Enschede (afdei en is deze werkwijze toekomstbestendig?

Het beoogde resultaat van het onderzoek is:

- Antwoorden op de volgende hoofd- en deelvragen (zie volgende sheets):
  - ***Hoofdvraag 1: Zijn de oprichtingsdoelen gehaald en zijn ze nog actueel?***

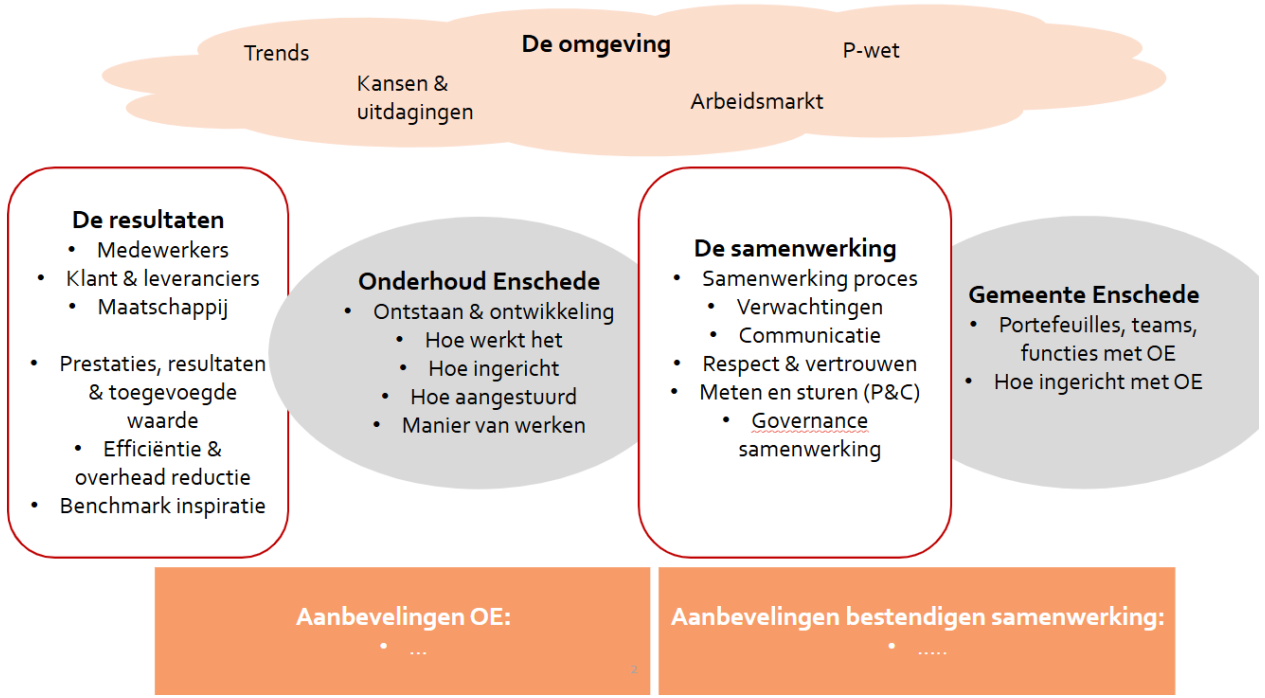
    Een beeld van de huidige stand van zaken, waarbij de vragen A 1 t/m 6 uit de startnotitie beantwoord worden.
  - ***Hoofdvraag 2: Hoe verloopt de samenwerking tussen Onderhoud Enschede en de gemeente Enschede en is deze werkwijze toekomstbestendig?***

    Een beeld van de huidige stand van zaken, waarbij de vragen A tot en met G uit de startnotitie beantwoord worden met een advies waar de focus moet liggen om de samenwerking toekomstbestendig te laten zijn. Concrete aanbevelingen en actiepunten worden gegeven die zowel Onderhoud Enschede als Gemeente Enschede kunnen uitvoeren binnen een realistische planning.
- Concrete aanbevelingen, met waar kan actiepunten inclusief fasering in tijd voor Onderhoud Enschede en gemeente Enschede.
- Dit alles in een leesbaar, handzaam en compacte rapportage in PPT format.

1. Inleiding

Vraagstelling, resultaten en criteria (2/4)

De oprichtingsdoelen van Onderhoud Enschede stonden centraal in de uitvraag van deze evaluatie. In overleg met de opdrachtgever is besloten om deze niet letterlijk leidend te maken, omdat dit het doel van de evaluatie voorbij zou schieten. Daarom is gekozen voor een aanpak waarbij de oprichtingsdoelen en de samenwerking kwalitatief, en - waar van waarde - kwantitatief worden getoetst. Het kwalitatieve deel biedt ook de mogelijkheid de samenwerking naar de toekomst toe te beoordelen en te voorzien van aanbevelingen. Naast staande figuur geeft de scope weer van deze evaluatie en daarmee structuur aan de opbrengsten.



Hoofdvraag 1: Zijn de oprichtingsdoelen gehaald en zijn ze nog actueel?

Vraagstelling, resultaten en criteria (3/4)

A. Zijn de beoogde oprichtingsdoelen zoals vastgelegd in het raadsvoorstel(onderstaand omschreven in A1 t/m A6), de belangrijke aanvullende kenmerken van de werkmaatschappij en de randvoorwaarden voor het behalen van de taakstelling uit artikel 3.3 van het businessplan verzelfstandiging Onderhoud Enschede voor oprichting behaald?
   - A1. OE meer bewegingsruimte in het optimaliseren van werkprocessen krijgt;
   - A2. Waardoor zij taakgericht en efficiënter kan werken en;
   - A3. Beter kan inspelen op de arbeidsmarktdoelstellingen en de nieuwe participatiewet;
   - A4. Overhead kan afbouwen, en zo;
   - A5. Een besparing kan realiseren conform de verzelfstandigingstaakstelling;
   - A6. Dit met behoud van de meegegeven bestuurlijke kaders.

B. Zijn deze oprichtingsdoelen nog actueel?

C. Welke trends en ontwikkelingen in de openbare ruimte / samenleving hebben invloed op de inhoudelijke samenwerking tussen OE BV en gemeente Enschede?

D. Welke uitdagingen zien we op ons afkomen en wat betekent dit voor de samenwerking?

E. Op welke wijze kan OE BV voor de toekomst blijven bijdragen aan een kwalitatief ingerichte openbare ruimte?

F. Hoe is de governance OE BV en gemeente Enschede georganiseerd en waar is verbetering mogelijk?

G. Welke aanbevelingen zijn er op de voortzetting van de samenwerking?

Hoofdvraag 2: Hoe verloopt de samenwerking tussen Onderhoud Enschede en de gemeente Enschede en is deze werkwijze toekomstbestendig?

Vraagstelling, resultaten en criteria (4/4)

A. Communicatie: Beoordeel de kwaliteit en frequentie van de communicatie tussen de partijen. Is er duidelijke en open communicatie, of zijn er misverstanden en communicatiebarrières?

B. Doelstellingen en prestaties: Bekijk of de samenwerking heeft geleid tot het bereiken van de gestelde doelstellingen. Zijn beide partijen tevreden met de resultaten en de voortgang die is geboekt?

C. Wederzijdse verwachtingen: Evalueer of beide partijen dezelfde verwachtingen hadden van de (reikwijdte van de) samenwerking en of deze verwachtingen zijn waargemaakt. Zijn er discrepanties ontstaan tussen wat werd verwacht en wat is geleverd?

D. Samenwerkingsproces: Analyseer hoe de samenwerking is verlopen. Zijn er efficiënte processen en procedures gevolgd, of waren er bottlenecks en problemen die de voortgang hebben vertraagd en/of resultaten hebben beïnvloed?

E. Wederzijds respect, vertrouwen en transparantie: Beoordeel de kwaliteit van de relatie tussen de partijen. Is er wederzijds respect, vertrouwen en transparantie opgebouwd, of zijn er spanningen en conflicten ontstaan en hoe is daarop gereageerd?

F. Resultaten en toegevoegde waarde: Evalueer de algehele resultaten van de samenwerking en bepaal of deze heeft geleid tot toegevoegde waarde voor beide partijen. Zijn er voordelen behaald die zonder de samenwerking niet mogelijk zouden zijn geweest?

G. Feedback en verbeterpunten: Verzamel feedback van beide partijen over de samenwerking en identificeer eventuele verbeterpunten. Zijn er aspecten van de samenwerking die beter kunnen worden aangepakt, en zo ja, hoe kunnen deze worden verbeterd?

2. Theoretisch Kader

- Begrippen en definities
- Modellen
- Disclaimers

2. Theoretisch Kader

Begrippen en definities (1/3)

- **Gemeente Enschede of GE**: Het opdrachtgevende onderdeel afdeling Stadsdeelbeheer (SB) binnen de gemeente Enschede, tenzij expliciet anders vermeld
- **Onderhoud Enschede of OE**: De opdrachtnemende partij
- **Aandeelhouders**: Geldt hier ook als eigenaren
- **Behoefte**: Geldt hier ook als wensen en eisen
- **Gedoe**: Geldt hier ook als frustratie en irritatie
- **BOB-proces**: Beeld-, Oordeel-, Besluitvormingsproces
- **Consent**: Bij consent gaat het om het bereiken van een besluit waar geen zwaarwegende bezwaren (substantiële bezwaren) tegen zijn, in plaats van dat iedereen het eens is met het besluit
- **Consensus**: Bij consensus gaat het om een besluit te bereiken dat door iedereen in de groep wordt ondersteund of waar iedereen ten minste mee kan leven
- **Mandaat**: Geldt hier ook als bevoegdheden
- **Sturingsniveau**: Operationeel (DOEN), tactisch (VERTALEN) en strategisch (BEPALEN)
- **TVB**: Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

2. Theoretisch Kader

Begrippen en definities (2/3)

Dimensies vanuit waar we kijken naar de samenwerking:

1. Sturing op de samenwerking vanuit Inhoud – Proces – Relatie
2. Sturing op de samenwerking vanuit Bepalen – Vertalen – Doen
   - Bepalen = vanuit uitgangspunten toen, nu en dan (inhoud en proces)
   - Vertalen = vanuit het proces van dienen van de uitgangspunten vanuit de uitvoering (proces en relatie)
   - Doen = vanuit de uitvoering geven aan taken, producten, diensten (inhoud en proces)
3. Sturing op de samenwerking 'direct één op één' versus 'indirect via andere partij' vanuit communicatie
4. Sturing op de samenwerking vanuit collectief (integraliteit) versus individueel vanuit behoeften
5. Sturing vanuit governance (mandaat) vanuit WAAROM – WAT – HOE
   - WAAROM = vanuit de bedoeling, de toegevoegde waarde, uitgangspunten, visie en strategie van samenwerking
   - WAT = dienstverleningsconcept, basis versus maatwerk (hoe omgaan met prioriteit tussen basis en maatwerk?)
   - HOE = inzet capaciteit, tijd, geld (hoe omgaan met prioriteit tussen moment van uitvoeren en opleveren?)

2. Theoretisch Kader

Begrippen en definities (3/3)

6. Sturing op de samenwerking van verticale belang (Waarom – Wat – Hoe) versus horizontaal belang vanuit prioriteitstelling
7. Sturing op de samenwerking vanuit de verschillende rollen tussen belanghebbende partijen (aandeelhouder, eigenaar, coördinator, uitvoerder) en rollen binnen samenwerkingsvormen (voorzitter, inbrenger, belanghebbende, oordeelsvormer)
8. Sturing op de samenwerking vanuit verschillende of dezelfde personen met andere belangen, 'petten'

WAT ZIJN DE SAMEN GEMAAKTE EN OVEREENGEKOMEN SPELREGELS OM HET COMPLEXE SPEL VANUIT VERSCHILLENDE DIMENSIES VAN SAMENWERKING IN EEN NIEUWE VORM TE SPELEN?

IN HOEVERRE WORDT HET OOK OP DIE MANIER GESPEELD EN HEEFT HET GEWENST RESULTAAT EN EFFECT?

2. Theoretisch Kader

Modellen (1/6)

In een samenwerking intern of extern komen vaak verschillende belangen bij elkaar. Deze belangen zijn van invloed op elkaar. De vraag is welk belang welke prioriteit heeft en hoe dat vervolgens van invloed kan en moet zijn op consistentheid in houding, gedrag en samenspel van het individu (IK) en/of partij (WIJ) en de individuen in een samenspel vanuit een belanghebbende partij (WIJ) in relatie tot het belang van het samenspel in het geheel (HET). De mate waarin dit 'samen'spel gespeeld wordt, bepaalt in sterke mate de kwaliteit en daarmee het gewenste resultaat en effect.



Figuur 1: Belangen cirkel

2. Theoretisch Kader

Modellen (2/6)

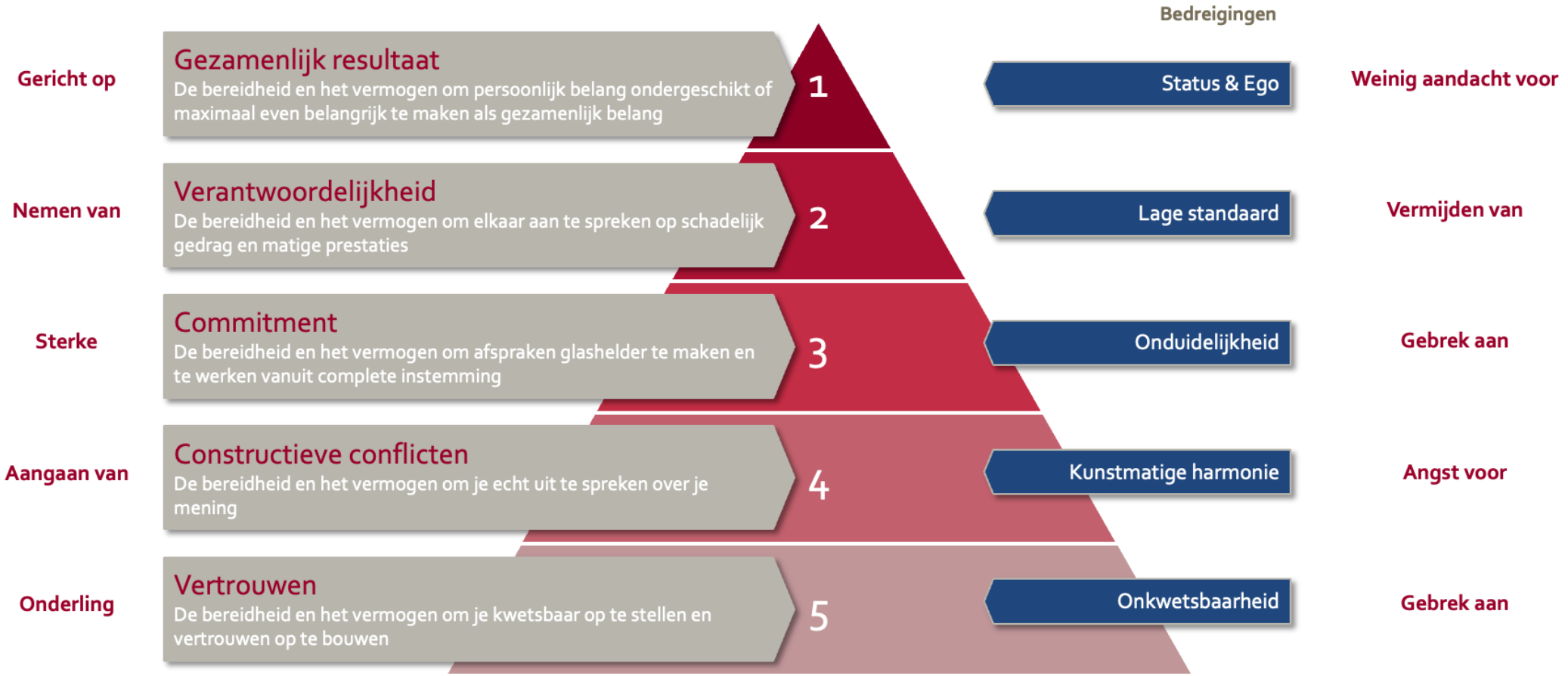
Het 'Vijf Disfuncties Model' van **Patrick Lencioni** biedt een hiërarchisch raamwerk dat fundamentele uitdagingen in samenwerkingsverbanden identificeert. De meerwaarde van dit model voor organisatiebrede toepassing ligt in:

- Systematische diagnose: *het model biedt een gestructureerde methode om knelpunten te identificeren op verschillende organisatieniveaus*
- Hiërarchische aanpak: *door de piramidevorm wordt duidelijk waar interventies het meest effectief zijn*
- Universele toepasbaarheid: *de principes zijn relevant voor zowel team- als organisatiebrede vraagstukken*
- Praktische bruikbaarheid: *elk niveau biedt concrete aangrijpingspunten voor verbetering*

Deze onderbouwing rechtvaardigt wat ons betreft de keuze voor het model als instrument voor het analyseren van de samenwerkingsuitdagingen, zowel binnen teams als op en tussen organisatieniveau. De universele principes maken het mogelijk om het model flexibel toe te passen op verschillende schaalniveaus van samenwerking.

2. Theoretisch Kader

Modellen (3/6)



Figuur 2: Piramide van Patrick Lencioni

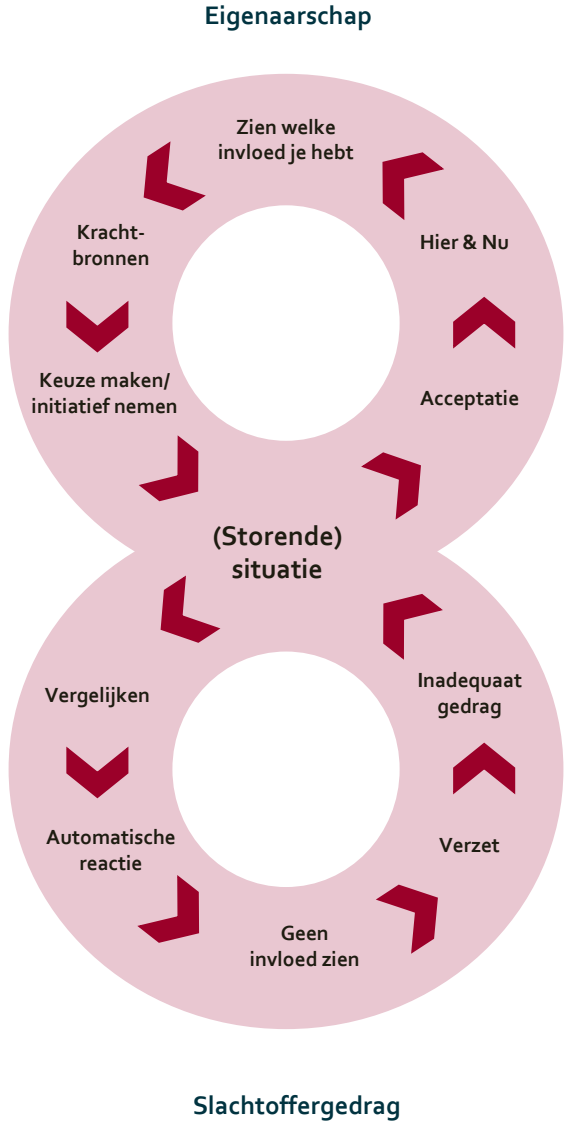
2. Theoretisch Kader

Modellen (4/6)

Bijna dagelijks zijn er dingen die niet zo gaan als jij je had voorgesteld, of als je graag zou willen. Dat noemen we in de *'Cirkel van Acht'* situaties met een 'storing'. De **'Cirkel van Acht'** is een hulpmiddel, waarmee je in een situatie met een 'storing' je eigen reacties en gedrag kunt onderzoeken. De essentie van het model is dat je altijd een keus hebt:

- *óf je verzet je en bent slachtoffer van de situatie*
- *óf je neemt je verantwoordelijkheid en bent je eigen leider.*

Het is een bewustwordingsmodel dat je helpt een bewuste keuze te maken hoe jij met een bepaalde situatie wilt omgaan.

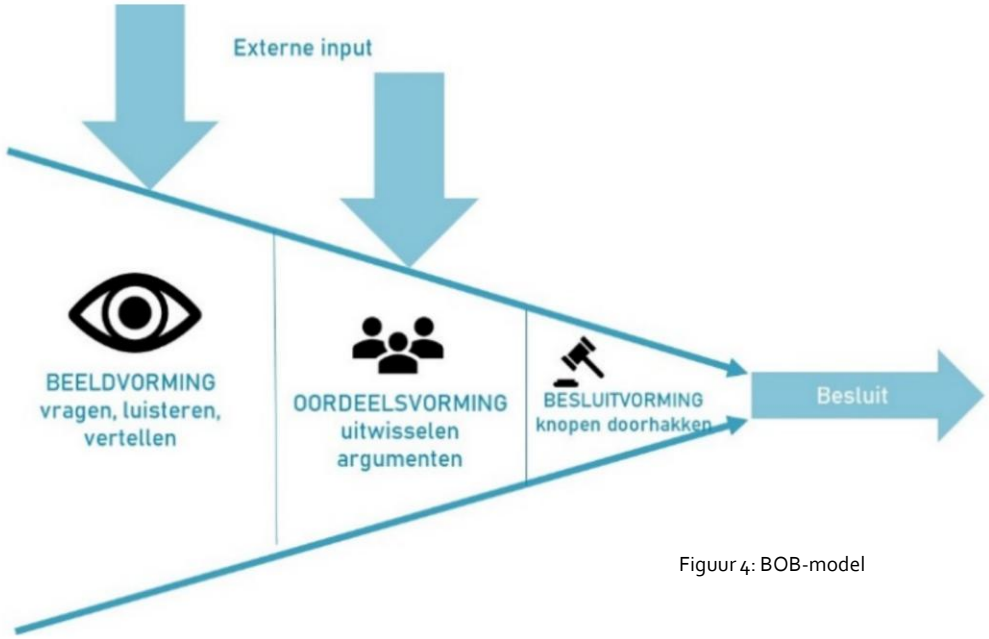


Figuur 3: Cirkel van Acht

2. Theoretisch kader

Modellen (5/6)

Wij hanteren de lijn van beeldvorming, oordeelsvorming, besluitvorming **(BOB)**. Het is onze ervaring en overtuiging dat wanneer organisaties in het proces richting besluitvorming meegenomen worden, met meer focus constructief opvolging wordt gegeven aan het evaluatierapport. Het is niet onze intentie om dwingend te zijn om knopen door te hakken naar aanleiding van het onderzoek. Wel om met de evaluatie de verschillende belanghebbenden te betrekken en samen te komen tot goede en slimme verbeteringen. Keuzes maken en duidelijkheid verschaffen over het vervolgproces laten wij bij uw organisaties.



Figuur 4: BOB-model

- **Beeldvorming.** Kwalitatief organisatie onderzoek en inspirerend feitenonderzoek.
- **Oordeelsvorming.** Co-creatieve oordeelsvorming. Gezamenlijk beoordelen van de samenwerking vanuit deskundig en participatief perspectief.
- **Besluitvorming.** Zelf aan zet met advies van onze kant in processtappen.

23

2. Theoretisch kader

Modellen (6/6)

Niveau	Interne organisatie	Samenwerking
1. Ad hoc	Gedrag is onvoorspelbaar en persoonsafhankelijk.	Geen structuur, samenwerking is persoonsafhankelijk.
2. Contractueel	Basale processen en sturing zijn aanwezig.	Formele afspraken, weinig vertrouwen.
3. Gecoördineerd	Processen zijn vastgelegd en breed toegepast.	Afstemming groeit, vertrouwen is kwetsbaar.
4. Samenwerkend	Sturing op basis van data en prestaties.	Gedeelde doelen en transparantie.
5. Geïntegreerd	Continu leren, verbeteren en innoveren.	Partnerschap en gezamenlijke reflectie.

Niveau 1 – Laag | Niveau 2 – Basis | Niveau 3 – Gestandaardiseerd | Niveau 4 – Voorspelbaar | Niveau 5 – Lerende samenwerking

Figuur 5: Capability Maturity Model Integration ((CMMI)

Net als een mens zich ontwikkelt in volwassenheid, ontwikkelt een organisatie zich door de tijd heen ook. Vanuit verschillende modellen kan je deze ontwikkeling in verschillende niveaus van volwassenheid duiden. Het **Capabiltity Maturity Model Integration (CMMI)** kenmerkt zich door:

- Universele toepasbaarheid
- Makkelijk te vertalen naar organisatieontwikkeling
- Sluit goed aan bij thema's als samenwerking, processen, vertrouwen en professionalisering

2. Theoretisch Kader

Disclaimers

- Dit type evaluatie onderzoek focust zich vaak sterk op zaken die niet goed gaan in de samenwerking, omdat de overtuiging is dat hierin aangrijpingspunten zitten om te verbeteren.
- Wel degelijk zijn ook goede dingen in de samenwerking te benoemen, waarop voortgebouwd kan en moet worden.
- Vele belanghebbende partijen, en daarbinnen verschillende belanghebbende rollen (maar mogelijk niet alle) hebben in dit onderzoek hun invloed en inbreng (on)bewust genomen en gekregen.
- De evaluatievraag is gesteld op de samenwerking tussen Onderhoud Enschede en de afdeling Stadsdeelbeheer. Echter om dit goed te kunnen beoordelen is het noodzakelijk om dit in de bredere context van de diverse samenwerkingsdimensies* te beschouwen.
- Dit rapport is het resultaat van het evaluatie onderzoek en gericht aan de formele opdrachtgever. Om die reden niet bewust geschreven op B1 taalniveau. Hierbij gaan we er vanuit dat wanneer inhoud van het rapport gebruikt wordt voor verdere communicatiedoeleinden, deze inhoud waar nodig aangepast wordt naar een dan passend taalniveau.
- Quotes zijn toegevoegd om bij het overeenkomstige onderwerp een gevoel weer te geven en sentiment te duiden. Niet om richtinggevend te zijn. Ze komen vanuit een individu en gelden daarmee niet per definitie voor het grote geheel, maar kunnen wel van invloed zijn.

* Zie sheet 17 en 18

3. Methode van onderzoek

3. Methode van onderzoek

Ons onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek, met waar mogelijk kwantitatieve ondersteuning. Daarmee is het meer empirisch dan puur feitenonderzoek. Gelijktijdig is het een co-creatieve onderzoeksaanpak, waarbij gezamenlijk vorm en inhoud geven kenmerkend is voor het proces. Op een manier zoals beide partijen dit vanuit de gewenste manier zouden willen en moeten gaan doen. Oftewel direct ervaringsgericht in de praktijk. Deze aanpak geeft direct inzicht en beleving, maar vereist wel meer tijd.

De 'ruwe data' vanuit de verschillende vormen van inventariseren zijn zoveel mogelijk geanonimiseerd. Echter niet overal om waardevermindering te voorkomen. De onderzoeksdata en -inzichten zijn verkregen door:

- Documentstudie van aangereikte documenten
- 1-op-1-gesprekken met betrokkenen vanuit één partij
- Groepsinterviews met betrokkenen vanuit één partij of meerdere partijen
- Werkvorm ‘dialoogmapsessie’ en ‘fishbowl’ met zoveel mogelijk betrokkenen vanuit meerdere partijen
- Zwerven door de organisatie (meelopen in de stad).

De 1-op-1-gesprekken, groepsinterviews, dialoogmap en fishbowl werden gevoerd aan de hand van een vragenlijst afgestemd met de intern projectleider. Deze mix van onderzoeksmethoden zorgt voor een diepgaand kwalitatief beeld van het onderzochte onderwerp, aangevuld met kwantitatieve gegevens waar mogelijk.

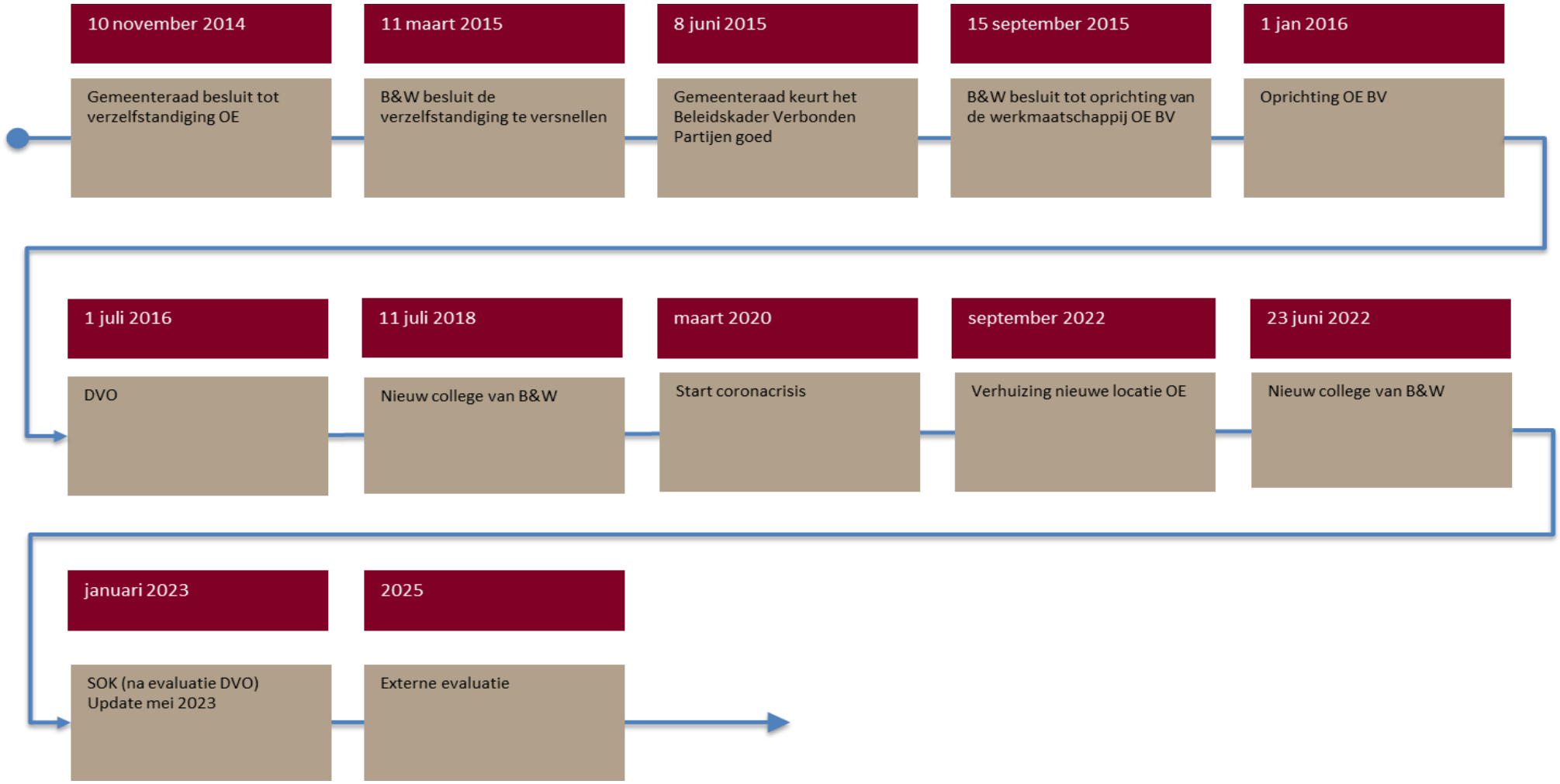
4. Opbrengsten

In dit hoofdstuk worden de opbrengsten beschreven. Deze opbrengsten zijn een combinatie van onze bevindingen en daaruit gedestilleerde conclusies in één. De opbrengsten zijn gebaseerd op aangereikte documenten, de gevoerde gesprekken (ervaringen van de respondenten), observaties vanuit werkvormen in het onderzoeksproces en onze Rijnconsult-expertise vanuit onze visie op samenwerking en externe andere samenwerkingsvraagstukken. Het grootste deel van de opbrengsten zijn verbeter- en ontwikkelpunten, zoals ook benoemd in de disclaimers. Om die reden beginnen we dit hoofdstuk met positieve observaties.

- Markeermomenten OE-GE in de tijd
- Positieve observaties
- Volwassenheidsniveau samenwerking
- Opbrengsten hoofdvraag 'oprichtingsdoelen'; *'rode draden'*
- Opbrengsten kwalitatief deelonderwerpen 'oprichtingsdoelen'; *'verdieping'*
- Opbrengsten hoofdvraag 'samenwerking'; *'rode draden'*
- Opbrengsten kwalitatief deelonderwerpen 'samenwerking'; *'verdieping'*
- Opbrengsten kwantitatief; *'feiten'*

4. Opbrengsten

Markeermomenten OE-GE in de tijd



4. Opbrengsten

Positieve observaties (1/2)



Quote

'Onderhoud Enschede doet mooi en waardevol werk, daar kunnen we trots met elkaar op zijn.'



4. Opbrengsten

Positieve observaties (2/2)

Het mooie van kwalitatief evaluatie onderzoek op deze manier is dat naast de vele aandachtspunten voor verbetering ook vele positieve punten in beeld komen. Die willen wij bewust niet onbenoemd laten, zonder dat daarmee het doel van het evaluatieonderzoek afneemt. Juist in deze punten zit het fundament om op een toekomstbestendige manier op door te bouwen en ontwikkelen. Duidelijk is dat zowel bij de gemeente Enschede (niet alleen Stadsdeelbeheer) als bij Onderhoud Enschede de waarde van de samenwerking op deze manier is en wordt ervaren. Vanuit de fysieke en sociale resultaten en de jaarlijkse waardering door de burgers van Enschede (zie sheet 60 'Waardering door burgers'). Dit geeft bij velen terechte trots naast het besef dat het beter kan en moet.

- De waarde van de samenwerking tussen Onderhoud Enschede en de afdeling Stadsdeelbeheer wordt door vele belanghebbenden gezien en ervaren. In een complexe maatschappelijke opgave en een uitdagende maatschappelijke tijd.
- De resultaten in de stad zijn zichtbaar en worden breed gewaardeerd.
- De intentie bij vele belanghebbenden om de samenwerking voort te laten gaan en te verbeteren is aanwezig.
- Het vermogen om vanuit besef en begrip en daarmee respect te werken is aanwezig.
- Vele belanghebbenden zien kansen en mogelijkheden voor behoud, verbetering en doorontwikkeling.
- Voor het eerst is deze samenwerking in de volle breedte geëvalueerd (in 2022 was er een gezamenlijke evaluatie van de DVO die leidde tot een nieuwe SOK) en zijn diverse mensen vanuit verschillende belanghebbende gremia en rollen betrokken en met elkaar in gesprek gegaan met de intentie om daar lering uit te trekken en samen op door te pakken.
- Het lijkt erop dat mensen zich (naar ons toe) durven uit te spreken en hun emoties durven te tonen.
- De basis die nu staat is om trots op te zijn en biedt volop mogelijkheden om op voort te bouwen.

4. Opbrengsten

Volwassenheidsniveau samenwerking (1/3)

📊 Onderhoud Enschede als opdrachtnemer bevindt zich nu op het volwassenheidsniveau 1 → 3

Niveau	Fase	Kenmerken bij opdrachtnemer OE	Beoordeling (zie vervolgsheets voor nadere duiding)
1	**Ad Hoc**	Verschillen per team. Rolverwarring opdrachtgever / opdrachtnemer. Veel op basis van mensenwerk en 'goedwillende individuen'. Toevallig goed (sociaal).	⚠️ Deels aanwezig – Gedeeltelijk nog zichtbaar
2	**Contractueel**	Sommige processen zijn beschreven. Discussies over afspraken en escalatie. Op operationeel niveau goede samenwerking.	✅ Huidig niveau – Gedeeltelijk aanwezig
3	**Gecoördineerd (gestandaardiseerd)**	Procedures vaak niet eenduidig of te complex. Scope onduidelijk. Variatie in verwachtingen tussen stadsdelen en personen.	⚠️ Deels aanwezig – Ontwikkelbehoefte
4	**Samenwerkend (data gestuurd)**	KPI's zijn beperkt en niet altijd gekoppeld aan maatschappelijk doel. Transparantie en data (groen/sociaal/civiel) niet op orde.	🟥 Niet of nauwelijks aanwezig
5	**Geïntegreerd (lerende samenwerking)**	Er is wel reflectie ('wat kunnen we beter doen?'). Maar weinig structurele verbetermechanismen. Emotie of wantrouwen zit soms samenwerking in de weg.	🔴 Nog niet aanwezig

✅ Sterke punten:

- Operationeel werken mensen goed samen.
- Bereidheid tot gesprek, reflectie en verbeteren.
- Sociaal-maatschappelijk doel leeft sterk.

❗ Ontwikkelpunten:

- Meer helderheid in rollen, scope, verwachtingen.
- Eenduidige processen (o.a. P&C-proces) + escalatiemechanisme.
- Verzakelijken, van persoonsafhankelijk naar systeemvolwassenheid.
- Verbeteren van informatievoorziening en datasturing.
- Ruimte creëren voor leren in plaats van ad hoc herstellen.

4. Opbrengsten

Volwassenheidsniveau samenwerking (2/3)

📊 Stadsdeelbeheer als opdrachtgever bevindt zich nu op het volwassenheidsniveau 2 → 3

Niveau	Fase	Kenmerken bij opdrachtgeverschap GE	Beoordeling (zie vervolgsheets voor nadere duiding)
1	**Ad hoc**	Geen lijn, afhankelijk van individuen of politieke wil. Inconsistent gedrag, geen heldere scope of proces.	❌ Stadsdeelbeheer is dit niveau voorbij
2	**Contractueel**	Processen zijn ingericht, er is een opdrachtstructuur. Aansturing op hoofdlijnen, maar vaak nog vanuit controle.	✅ Huidig niveau – basisprocessen zijn aanwezig, maar gedrag verschilt per persoon of team
3	**Gecoördineerd (gestandaardiseerd)**	Er is helderheid over rol, scope, verwachtingen. Interne afstemming over opdrachtgeverschap vanuit en tussen verschillende gremia (Raad, College, ambtelijk).	⚠️ Deels aanwezig – intentie is er, maar structuur wordt niet overal gedragen of nageleefd
4	**Samenwerkend (data gestuurd)**	Stadsdeelbeheer stuurt voorspelbaar op output én kwaliteit. KPI's, feedback en dashboards zijn ingebed in opdrachtgeverschap.	🟥 Nog niet structureel – sturing is wisselend en onvoldoende gebaseerd op data / uitkomsten
5	**Geïntegreerd (lerende samenwerking)**	Stadsdeelbeheer evalueert structureel, leert en past samenwerking en opdrachtvormen continu aan. Innovatie en gezamenlijke verbetering.	🔴 Niet aanwezig – reflectie gebeurt ad hoc, en vaak reactief

✅ Sterke punten:

- Structuur en processen zijn aanwezig
- Bewustzijn van rol als opdrachtgever
- Relatiegerichtheid in praktijk, operationeel
- Wens tot verdere professionalisering en strategische samenwerking

❗ Ontwikkelpunten:

- Gebrek aan sturingsinformatie, opdrachtgeversinformatie niet op orde. Vanuit groen, civiel, sociaal en bedrijfsvoering (HR)
- Inconsistente verwachtingen, tussen afdelingen teams en personen binnen en tussen SB, HR, ROB, WenI. Afstemming onderling over resultaten en aanpak niet of onvoldoende
- Onduidelijke escalatielijnen, vaak informeel, niet of (te) laat
- Mandaat/governance is onduidelijk ingericht en wordt niet altijd naar 'gehandeld'
- Weinig structurele reflectie

4. Opbrengsten

Volwassenheidsniveau samenwerking (3/3)

📊 De samenwerking Onderhoud Enschede ↔ Stadsdeelbeheer bevindt zich nu op het volwassenheidsniveau 2 → 3

Niveau	Fase	Kenmerken samenwerking GE-OE	Beoordeling (zie vervolgsheets voor nadere duiding)
1	**Ad hoc**	Geen structuur, afhankelijk van personen	❌ Niet meer van toepassing: samenwerking overheen gegroeid
2	**Contractueel**	Samenwerking gebaseerd op afspraken, maar afstandelijk	✅ Veel afspraken zijn vastgelegd. Voelt voor SB waardevol en voor OE zakelijk en daarmee toenemend wantrouwend gevoel
3	**Gecoördineerd (gestandaardiseerd)**	Wederzijds begrip groeit, maar rolverwarring & escalaties komen nog voor	⚠️ Samenwerking bevindt zich grotendeels op dit niveau: operationeel (doen) goed, tactisch (vertalen)/strategisch (bepalen) stroef en bedrijfsvoering matig
4	**Samenwerkend (data gestuurd)**	Vertrouwen, gezamenlijke doelen, open dialoog	🟡 Hier zijn eerste stappen zichtbaar in de gesprekken, maar nog niet structureel
5	**Geïntegreerd (lerende samenwerking)**	Eén team, gedeelde belangen, lerend vermogen	🔴 Nog niet bereikt – daarvoor is meer vertrouwen, openheid en gezamenlijke sturing nodig

✅ Sterke punten:

- Operationeel niveau functioneert prima (korte lijnen, meedenken).
- De wil om samen te werken is er – aan beide kanten.
- Er wordt op ieder sturingsniveau gereflecteerd op het proces en elkaars rol (los van de manier waarop).

❗ Ontwikkelpunten:

- Verschil tussen zakelijke afstand en maatschappelijk doel. Onduidelijkheid over uitgangspunten en doelen vanuit resultaat en inspanningen maakt het samenspel moeilijk hoe hier mee om te gaan met elkaar en GE en SB voor zich
- Geen eenduidige definitie over samenwerking vanuit opdrachtgever (OG) – opdrachtnemer (ON) creëert rolverwarring tussen OG ↔ ON.
- Escalatie en onduidelijkheid over scope, tarieven, werkverdeling.
- Behoefte aan meer voorspelbaarheid en minder verrassing met name op strategisch (bepalen) en tactisch (vertalen) niveau wat betreft effect, resultaat, financiën, gedrag.
- Vertrouwen is kwetsbaar, zeker op tactisch/strategisch niveau.

4. Opbrengsten hoofdvraag 1 | *Rode draden*

Hoofdvraag 1: Oprichtingsdoelen (1/1)

- Aantoonbare maatschappelijke én bedrijfsvoeringsdoelen worden behaald door Onderhoud Enschede
- De 'gezamenlijke' PDCA-cyclus van OE en SB is niet optimaal ingericht en op elkaar afgestemd . Dit leidt tot onvoldoende waarde vanuit gezamenlijk grip en in control
- Basis op orde én doorontwikkeling / verdere professionalisering van de bedrijfsvoering is noodzakelijk. Bij SB met name het mede op orde brengen van de P&C-cyclus, de data (areaal) en de HR verantwoordelijkheid van de ambtelijke deta-krachten. Bij OE met name het mede op orde brengen van de P&C-cyclus, hun eigen data en de aansturing van bedrijfsvoering in de breedte
- Op papier en in afspraken lijkt veel intentioneel te kloppen, in gedrag en uitvoering blijkt dit onvoldoende
- Desondanks biedt het vanuit de basis die nu staat volop kansen.

'Sturing en grip vereist blijvende en tijdelijk extra investering in en vanuit samen doorontwikkelen van de samenwerking. Samen meer eenduidig richten, beter en verder inrichten en conform verwachting verrichten binnen beide organisaties en vanuit samen. Met als doel het voorzetten van het huidig gerealiseerde en toekomstig gewenste maatschappelijk resultaat en effect'

4. Opbrengsten kwalitatief deelonderwerp 1A1-6 | *Oprichtingsdoelen en taakstelling*

Zijn de beoogde oprichtingsdoelen in het Raadsvoorstel en de taakstelling in het businessplan behaald? (1/7)

- Met de keuze voor de oprichting van OE is in de manier waarop de werkprocessen zijn ingericht meer bewegingsruimte ontstaan en genomen in het optimaliseren van werkprocessen. De invulling van de HOE (hoe de organisatie te organiseren) is aan OE.
- Deze ruimte is onder meer genomen tot de volgende processen:
  - Digitaliseren werkproces planning en afhandeling meldingen
  - Digitaliseren werkproces kwaliteitsschouw
  - Inrichten ERP (ten behoeve van sturing op bestekken en projecten)
  - Verbeteren integrale ARBO dienstverlening
  - Deta+ (SW): begeleiding doelgroep OE intern dichtbij de mensen

Quote

'De arbeidsmarktdoelstellingen zouden van gelijkwaardige relevantie moeten zijn als de kwaliteit van het werk dat Onderhoud Enschede levert.'

- De HOE staat nooit los van het WAT, dat vanuit SB bepaald wordt. In het samenspel hiertussen liggen vele mogelijkheden om de bestaande werkprocessen verder te optimaliseren. De mogelijkheden om te optimaliseren zijn, waar mogelijk in relatie tot de waan van de dag, benut. In eerste instantie vooral door de ruimte die is gegeven aan OE om zelf daarin leidend te zijn, ondanks dat SB daar vanuit expertise wat van vindt.
- Optimalisatiestappen in de werkprocessen zijn gezet met aantoonbaar taakgericht operationeel en financieel efficiënt resultaat. Dit heeft geleid tot afname van de overhead, tot een besparing conform de verzelfstandigingstaakstelling, behalen van de arbeidsmarktdoelstellingen met behoud van de bestuurlijke kaders (zie feiten sheet 55 en verder).
- De huidige dynamiek op personele juridische vraagstukken (ambtelijke deta-krachten), dwangsommen en financiële tekorten maken dat dit verschillende vragen oproept bij verschillende gremia over verwachtingen vanuit de gestelde doelen en resultaten op de taakstelling. HOE dit heeft kunnen ontstaan en HOE dit verbeterd moet en kan worden? WAT daar incidenteel en structureel voor nodig is? WAAROM en WAARTOE deze keuze voor verzelfstandiging en relatievorm van OG-ON het gewenste resultaat en effect blijvend en toenemend gaat bewerkstellingen. Dit alles kan ertoe leiden tot dat de al behaalde resultaten verminderen of verloren gaan.

4. Opbrengsten kwalitatief deelonderwerp 1B | *Oprichtingsdoelen actueel*

Zijn deze oprichtingsdoelen nog actueel? (2/7)

- In de kern zijn de oprichtingsdoelen nog actueel. Zowel sociaal bij de doelgroepontwikkeling en -doorstroming als bij het groen onderhoud. Bij civiel is dit onduidelijk vanuit zowel het Raadsbesluit als de wens vanuit SB als OE.
- Echter de doelen zijn wel onderhevig aan de ontwikkelingen door de tijd. De opgaven sociaal op de doelgroepontwikkeling en –doorstroming, in het groen onderhoud en civiel worden omvangrijker en complexer als gevolg van maatschappelijke en klimatologische ontwikkelingen (zie 1C en 1D).
- Deze ontwikkelingen door de tijd stellen andere eisen aan ofwel de doelen, dan wel aan de eisen die dezelfde doelen stellen om ze blijvend gerealiseerd te krijgen. Daarmee aan de kwaliteit en mogelijk kwantiteit van beide organisaties die hierin hun gezamenlijke opgave hebben.
- Eenvoudig vertaald is de gezamenlijke opgave om bij voorkeur met dezelfde of zelfs minder (feitelijk is dit niet aan de orde, maar wel het uitgangspunt in het Raadsbesluit) financiële middelen en mensen een meer omvangrijke en complexe maatschappelijke en klimatologische opgave te bewerkstelligen op minimaal hetzelfde beeldkwaliteit (niveau B) en zelfs aangepast assortiment met toenemende onderhoudseisen (door Raad bepaald).
- Daarmee blijven in de kern de oprichtingsdoelen actueel, maar op inhoud en resultaat zijn ze aan verandering onderhevig. Daarvoor is doorontwikkeling in de volwassenheid van beide organisaties afzonderlijk en in samenwerking noodzakelijk.
- De consequenties daarvan zijn vanuit gezamenlijkheid onvoldoende in beeld en vertaald naar concrete aanpassingen in de doelen als ook de noodzakelijke verbeter- en doorontwikkelacties.

4. Opbrengsten kwalitatief deelonderwerp 1C en 1D | *Trends, ontwikkelingen en uitdagingen*

Welke trends en ontwikkelingen hebben invloed op samenwerking tussen OE en GE? Welke uitdagingen zien we op ons afkomen en wat betekent dit voor de samenwerking? (3/7)

- Toenemend besef dat de leefomgeving steeds belangrijker wordt voor de gezondheid van mensen door thema's als klimaat adaptief, groene en schone omgeving en lucht etc.
- Klimatologische veranderingen, meer zonuren en meer neerslag, met als gevolg meer en snellere groei van groen en overlast door water en droogte.
- Daarmee toenemende eisen die gesteld worden aan de kwantiteit en kwaliteit van de leefomgeving en het groen.
- Toenemende schaarste van materialen, mensen en materieel. Meer vraag dan we kunnen leveren met name vanuit mensen (sociaal).
- Afnemende beschikbaarheid van financiële middelen ('het ravijnjaar'), daarmee de doelstellingen en opgaven van en voor de verbonden partijen en gemeenschappelijke regelingen.
- Toenemende mondigheid van burgers, meer klachten, meer meningen, meer opvattingen.
- Toenemend spanningsveld in de keuze van beschikbaar gemeenschapsgeld en wat de burger wil, vertalen in een effectieve organisatie. Burgers en bedrijven in een gebied willen zelf ruimte om te bepalen en invulling te geven aan hun leefomgeving.
- Toenemende polarisatie in samenspel en -werking tussen mensen. Meer verdeeldheid in hoe mensen met elkaar omgaan en samenwerken. Zowel in organisaties, als tussen organisaties en naar buiten. Met als gevolg dat vertrouwen en verbondenheid/verbinding naar de achtergrond verdwijnen.
- Veranderende rol van de overheid (meer actie- en daarmee resultaatgericht 'zakelijker'). De noodzaak om werkelijk anders te gaan doen en te laten zien in daden neemt toe omdat de maatschappij vindt dat de overheid hier in achter blijft.
- Meer verzakelijking in de omgang en het samenspel met elkaar en andere partners.
- Toenemende behoefte aan sturing op rendement (vanuit (onderbouwde) verantwoording), niet alleen financieel.

4. Opbrengsten kwalitatief deelonderwerp 1E | *Toekomstig blijven bijdragen*

Op welke wijze kan OE voor de toekomst blijven bijdragen aan een kwalitatief ingerichte openbare ruimte? (4/7)

- Op een wijze die voortbouwt op datgene wat er al is. Niet terug naar het oude en niet weer een andere wijze. Zowel voor het realiseren van de doelstellingen in het groen onderhoud als ook de doelstellingen sociaal in het doorontwikkelen en –stromen van de doelgroepen. Civiel vraagt nadere duiding van eisen en wensen vanuit SB zelf en de waarde die OE daarin kan, wil en mag bieden. Daarover verschillen de meningen.
- Op een wijze die een eenduidige herziening heeft van de bestaande visie en strategie (doelstellingen) met als resultaat óf een herbevestiging van de bestaande visie en strategie óf aanpassing vanuit de aandeelhouders/eigenaren in samenspraak met Onderhoud Enschede.
- Op een wijze die in alle onderdelen (groen, civiel, etc.) meer control en daarmee meer grip in zich heeft op financiën, mensen en middelen om zodoende samen maatschappelijk verantwoordelijkheid te nemen. Zowel operationeel (uitvoeren) als strategisch (bepalen) en samen tactisch (vertalen).
- Op een wijze waarin beide partijen, met van daaruit de verschillende gremia en belanghebbenden, vanuit gezamenlijkheid eenduidige afspraken maken.
- Op een wijze waarin beide partijen, met van daaruit de verschillende gremia en belanghebbenden, conform de afspraken samen uitvoering geven aan het doen realiseren daarvan met daarbij passend(e) houding en gedrag.
- Op een wijze waarin beide partijen, met van daaruit de verschillende gremia en belanghebbenden, samen met de juiste frequentie, de juiste inhoud, het juiste proces, monitoren en daarmee (bij)sturen op zowel de uitvoering en/óf als nodig de visie en strategie (doelstellingen).
- Op een wijze die zich kenmerkt door continue verbeteren (PDCA) en samen leren en doorontwikkelen.
- Op een wijze die zich kenmerkt door wederzijds besef en begrip creëren. Door elkaar (hulp-, toelichtings-, duidings-, gevoels-, etc.) vragen te stellen en met de antwoorden elkaar inzicht te geven. Van waaruit samen begripvol verder gewerkt kan worden met respect en vertrouwen.

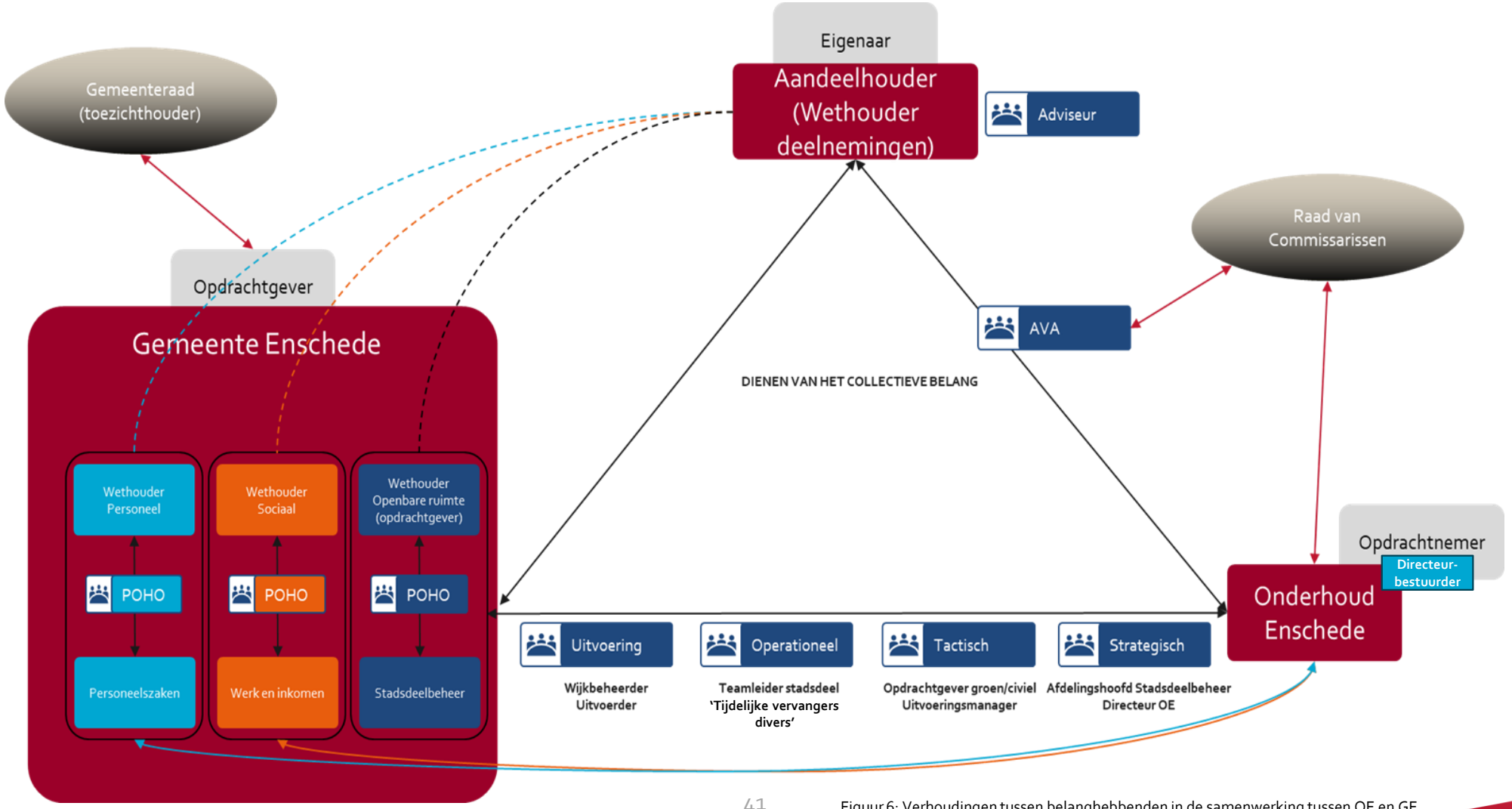
4. Opbrengsten kwalitatief deelonderwerp 1F | *Governance*

Hoe is de governance OE BV en gemeente Enschede georganiseerd en waar is verbetering mogelijk? (5/7)

- In tekst vanuit verschillende aangereikte documenten en vanuit gesprekken lijkt de governance tussen SB en OE logisch.
- In de praktijk komt dit beperkt of niet tot uiting en blijkt deze in het samenspel en –werking complex en lastig (zie figuur 6 volgende sheet waarin de complexiteit vanuit de vele gremia, functies/rollen en verbindingen naar voren komt).
- Zowel in de frequentie van afstemming, als op de kwaliteit van de inhoud én de manier waarop, schiet het tekort.
- Daarnaast is het opknippen van verschillende rollen binnen het College theoretisch logisch vanuit scheiding van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In de praktijk is dat vanuit samenspel binnen het College en daarmee vanuit het College naar ambtelijk GE en RvC en directeur-bestuurder OE niet altijd eenduidig.
- Het aantal verschillende gremia en daarmee sturingslagen maakt dat zorgvuldige afstemming noodzakelijk is op eenduidige inhoud en dynamiek. Dit vereist een strakke integrale sturing, zowel horizontaal als verticaal, die nu in onvoldoende mate aanwezig is.
- Met name de inrichting en mogelijkheid van escaleren is niet eenduidig en wordt niet goed benut.
- Door de huidige inrichting bestaat het gevaar dat de aandeelhouder niet voldoende op de hoogte is van de inhoud en het proces van de samenwerking en de daaruit voortkomende resultaten en effecten. Tenzij deze goed en regelmatig wordt gebriefd door de opdrachtgever en/of opdrachtnemer. Huidige casuïstiek toont in de praktijk aan dat dit gevaar weldegelijk aanwezig en groot is.

4. Opbrengsten kwalitatief deelonderwerp 1F | *Governance*

Hoe is de governance OE BV en gemeente Enschede georganiseerd en waar is verbetering mogelijk? (6/7)



Figuur 6: Verhoudingen tussen belanghebbenden in de samenwerking tussen OE en GE

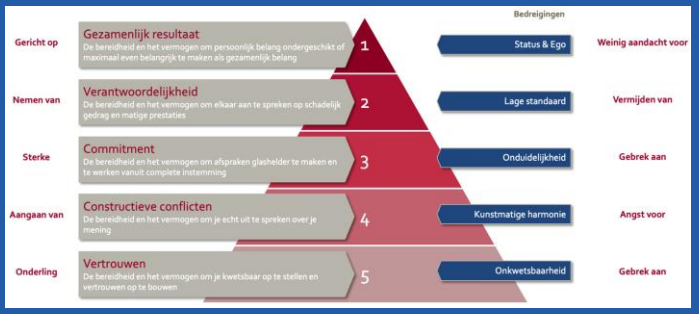
4. Opbrengsten kwalitatief deelonderwerp 1G | *Aanbevelingen*

Welke aanbevelingen zijn er op de voortzetting van de samenwerking? (7/7)

Zie hoofdstuk 5. Aanbevelingen.

4. Opbrengsten hoofdvraag 2 | *Rode draden*

Hoofdvraag 2: Samenwerking (1/1)



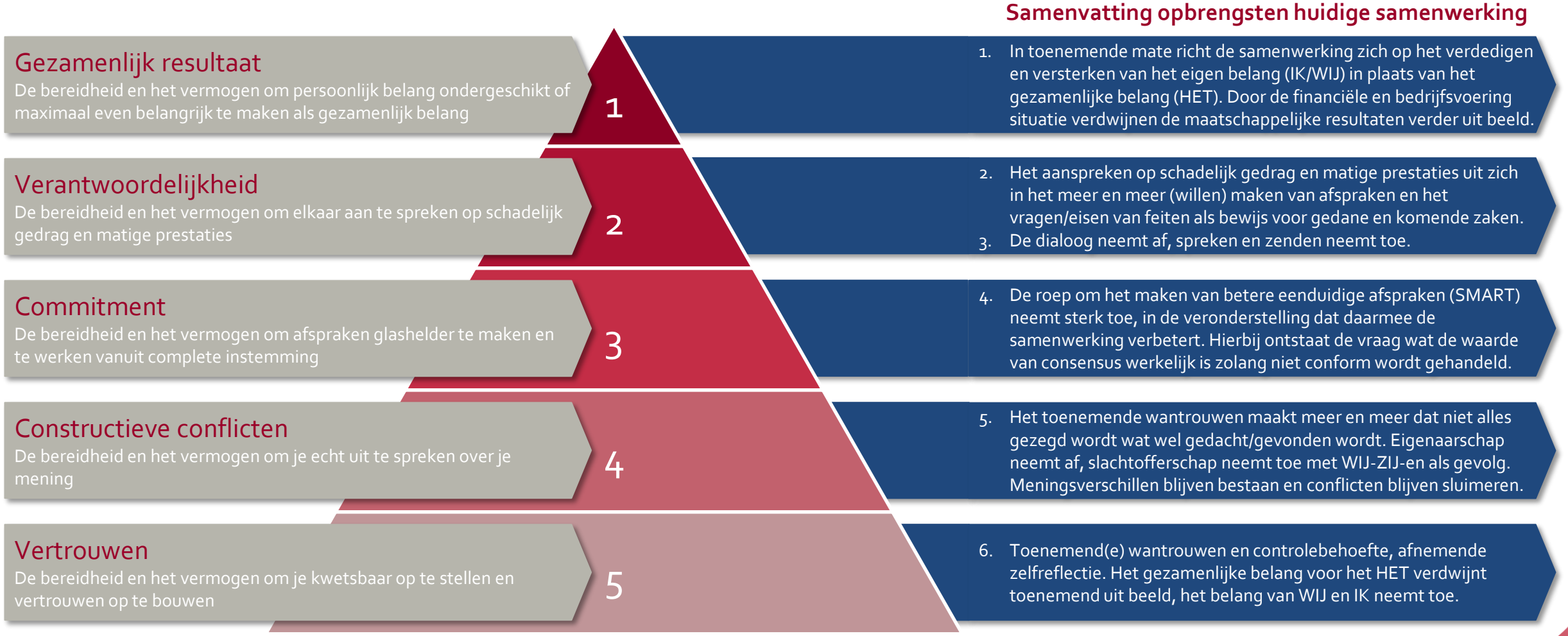
Voor beide organisaties geldt:

- Trots en tevredenheid zijn aan het afbrokkelen en vervagen
- Toenemend wantrouwen en controlebehoefte
- Slachtofferschap in plaats van eigenaarschap
- Onvoldoende in staat eenduidig afspraken te maken en/of na te komen
- Onvoldoende evalueren, leren en verbeteren
- Aanspreken op schadelijk gedrag en matige prestaties vindt onvoldoende, onhandig of niet plaats
- Het gezamenlijke belang is onvoldoende leidend en eigen belangen zijn te weinig gedeeld als onderdeel van het gezamenlijke belang

‘De samenwerking in de huidige hoedanigheid is niet toekomstbestendig en bevindt zich vanuit een stevige onderstroom in een negatieve spiraal met toenemende kans op escalatie’

4. Opbrengsten kwalitatief | *Samenwerking vanuit de onderstroom*

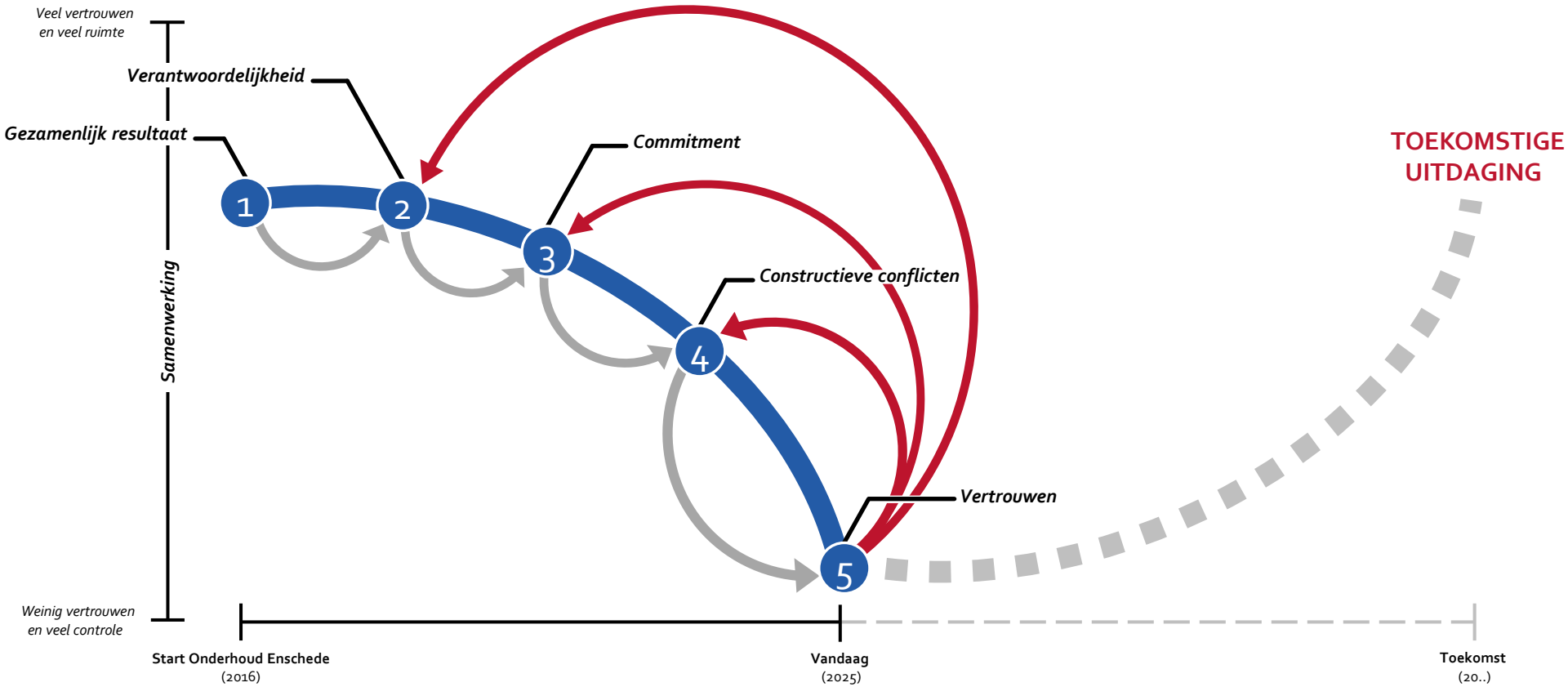
Samenvatting kwalitatieve opbrengsten samenwerking (1/11)



Figuur 7: Opbrengsten samenwerking toebedeeld aan lagen van 'Lencioni'

4. Opbrengsten kwalitatief | *'Samenwerking door de tijd heen'*

Verloop in de tijd van de kwaliteit van de samenwerking (2/11)



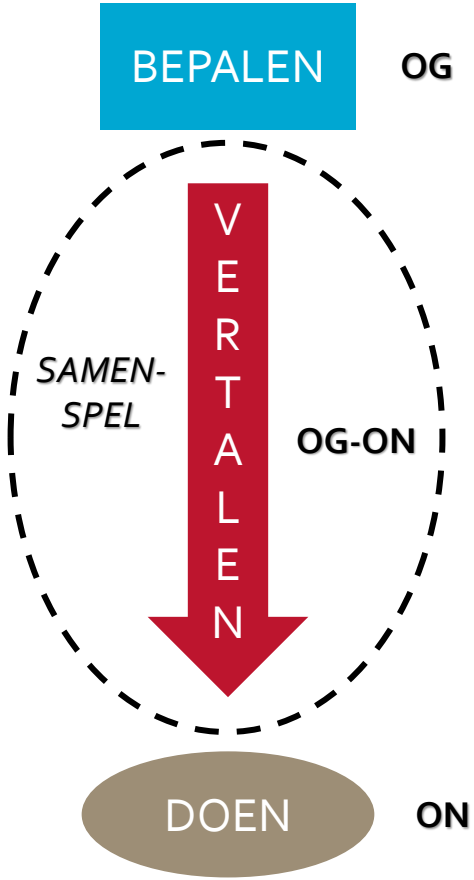
Figuur 8: Verloop in de tijd van de kwaliteit van de samenwerking tussen OE en GE

4. Opbrengsten kwalitatief | *'Samenwerking door de tijd heen'*

Verloop in de tijd van de kwaliteit van de samenwerking (3/11)

Onderhoud Enschede en afdeling Stadsdeelbeheer zijn door de bestaansjaren van de samenwerking heen ieder afzonderlijk en samen gegroeid in de volwassenheid (sheets 32-34). In 2016 ontstaat OE met over het algemeen enthousiasme en vertrouwen in de waarde van de nieuwe uitvoeringsvorm. Van één organisatie gemeente Enschede met daarbinnen alles belegd en geregeld, naar twee afzonderlijke organisaties. Een knip werd aangebracht tussen 'BEPALEN' enerzijds en 'DOEN' anderzijds (zie figuur). In de kern veranderde daarmee het samenspel tussen dezelfde (en een deel nieuwe) mensen. Vanuit *opdrachtgeverschap (OG)* door Stadsdeelbeheer en *opdrachtnemerschap (ON)* door Onderhoud Enschede. Door de nieuwe samenwerkingsvorm werd het aan Onderhoud Enschede om de operationele uitvoer te regelen. Aan Stadsdeelbeheer om vanuit strategisch (bepalen) oogpunt opdracht te geven over het resultaat en effect. Daarmee zich niet 'te bemoeien' met de operationele uitvoer in de verwachting dat het 'gewoon' goed zou verlopen. In de dagelijkse praktijk bleek dit door de jaren heen niet altijd zo te zijn. Meer samenspel was en is nodig!

Ondanks dat het leek alsof niet veel was veranderd, was voor beide organisaties deze vorm van samenwerken relatief nieuw. Bij de start kenmerkte de samenwerking zich als ad hoc. Vanuit de OG werden (productie en financiële) afspraken 'gemaakt' en aangereikt vanuit hun bepalende rol en positie (BEPALEN -> WAAROM en WAT). Vanuit de ON werden deze in ontvangst genomen en naar eer en geweten uitgevoerd (DOEN -> HOE, WIE, WANNEER). In de dagelijkse operationele uitvoer was veelvuldig actief en proactief samenspel. Strategisch beperkte dit zich vanuit de P&C-cyclus tot de formele momenten van begroten en afrekenen. Zeker in de eerste jaren was dit meer een (reactieve) formaliteit ('*begrotingsvoorstel en jaarrekening werden zo afgetekend*'), dan werkelijk een belangrijk (continu) moment om samen te sturen, leren en verbeteren vanuit voordenken, afstemmen, inregelen, faciliteren (VERTALEN). Het samenspel op het VERTALEN was (onbewust/bewust) niet aan de orde (zie figuur 9).



Figuur 9:Samnspel door BEPALEN-VERTALEN-DOEN

4. Opbrengsten kwalitatief | *'Samenwerking door de tijd heen'*

Verloop in de tijd van de kwaliteit van de samenwerking (4/11)

Het Raadsbesluit dat formeel aan de basis lag van de nieuwe samenwerkingsvorm richt(te) zich vooral op de gezamenlijke resultaten en effecten (de laag 1 in de pyramide en kromme, zie figuur 7 en 8). Niet op de uitdaging om op een nieuwe manier te gaan samen werken en het samen leren en ontdekken vanuit vertrouwen en omgang (lagen 4 en 5 in de pyramide en kromme, figuur 7 en 8). Positief geduid kenmerkte de nieuwe manier van samen werken zich bij de start door veel wederzijds vertrouwen. In de jaren daarna werd stapje voor stapje professioneler gewerkt gericht op meer grip, control, effectiviteit en efficiëntie. Het volwassenheidsniveau steeg van ad hoc naar contractueel en enigszins gecoördineerd (zie sheet 34) .

De toegenomen uitdagende (in omvang en complexiteit) maatschappelijke opgaven kregen een plek in de opdracht vanuit de OG en stelde meer eisen aan de organisatie inrichting en verrichtingen van de ON. Vanuit de OG werden de hiertoe benodigde financiële middelen in de begroting jaarlijks aangereikt. Dit leidde wel tot meer behoefte aan grip, control en zekerheid (professioneler en zakelijker). Vanuit de P&C-cyclus tijdig door de ON meegenomen en geïnformeerd worden met passende onderbouwing om verrassingen te voorkomen. Het is niet gezegd dat de ON dit niet is gaan doen. Echter over de mate en manier waarop verschillen de inzichten en meningen en is voor de OG nu onvoldoende. Hier liggen zowel feitelijkheden als aannames aan ten grondslag. De gewoonten die zowel de OG als de ON vanuit de begin jaren hadden ontwikkeld, pasten door de tijd heen minder en passen niet meer in het hier en nu en de toekomst. Door de jaren heen zijn de verwachtingen over de samenwerkingsvorm OG-ON gewijzigd, echter samen onvoldoende structureel vertaald naar nieuwe manieren van inrichten en verrichten. Te beginnen met de nieuwe uitgangspunten die voor beide organisaties passend zijn en (gaan) gelden vanuit de nieuwe (professionele zakelijke) werkelijkheid (bv. *'een opdracht is pas gegeven als deze genomen is'* of '*afspraak is afspraak'*).

De nieuwe manier van samenwerken is door de jaren heen in een neerwaartse spiraal met versnelling terecht gekomen als gevolg van andere verwachtingen en resultaten op personele juridische vraagstukken (ambtelijke deta-krachten), dwangsommen en financiële tekorten. Met als gevolg toenemend wantrouwen en onrust. Hiermee en –door is de samenwerking door de ondergrens gezakt, waarbij zowel OG en ON niet (in voldoende mate) in staat zijn gebleken vanuit samenspel dit op te lossen. Samenspel vooral op strategisch (BEPALEN) en tactische niveau (VERTALEN) met als doel eenduidigheid te brengen voor de operationele uitvoer (DOEN).

4. Opbrengsten kwalitatief deelonderwerp 2A | *Communicatie*

Beoordeel de kwaliteit en frequentie van de communicatie tussen de partijen. Is er duidelijke en open communicatie, of zijn er misverstanden en communicatiebarrières? (5/11)

- Communicatie is een containerbegrip en daarmee veel omvattend en weinig zeggend als duiding voor iets dat anders kan of moet vanuit kwaliteit. Op het moment dat dit genoemd wordt als een verbeterpunt, is het noodzakelijk exact te bepalen waar het dan over gaat.
- Ditzelfde geldt voor de frequentie. Het is niet gezegd dat bij een te lage of hoge frequentie iets beter of slechter wordt. Het gaat om de inhoud en de manier waarop. Hierin is de kwaliteit van beide onvoldoende.
- De inhoud van de communicatie én de manier waarop een ieder communiceert bepaalt bijna alles. Hierin liggen in de samenwerking tussen OE en SB veel mogelijkheden tot verbetering.
- 'De communicatie' bepaalt uiteindelijk veel in het wederzijdse gevoel en de emotie en daarmee de bereidheid en wil om samen iets te bereiken. Het huidige gevoel en de emotie is over en weer slecht, op het niveau van wantrouwen.
- Bij communicatie hoort ook het maken van afspraken over, als ook het werkelijk conform doen en realiseren van deze afspraken. Hierin zit een groot verschil in de praktijk. Afspraken zijn alleen dan goed, als deze ook werkelijk conform worden uitgevoerd, dan wel dat samen afspraken worden aangepast en bijgestuurd. Dit gebeurt onvoldoende in de praktijk, waardoor de gemaakte afspraken weinig waarde hebben. Zowel op strategisch (bepalen), tactisch (vertalen) als operationeel (doen) niveau. Vraag is of afspraken voldoende eenduidig en concreet worden gemaakt om samen op te sturen?
- De realiteit van heden en de afgelopen jaren is dat 'de communicatie' zodanig verslechterd is, dat dit heeft geleid tot een negatieve spiraal en hellend vlak met kans op destructieve escalatie met groot negatief effect.
- In toenemende mate is de communicatie afnemend open. Toenemend wantrouwen uit zich onder meer in woordgebruik en toon, in een voorzichtige / verdedigende opstelling, in toenemend feiten vragen door SB, wat gevoeld wordt door OE als eisen als bewijs voor gedane en komende zaken. Zo werd eenmalig gedurende het kwantitatieve onderzoek duidelijk dat in eerste aanleg bepaalde gevraagde data door beide partijen niet direct aangereikt werd.
- Bovenstaande communicatie toont zich met name op het leidinggevend niveau van beide organisaties (zowel ambtelijk als bestuurlijk) voor wat betreft Openbare Ruimte. Minder of niet op uitvoerend niveau (verschilt enigszins per stadsdeel en per situatie) en Werk en Inkomen.

4. Opbrengsten kwalitatief deelonderwerp 2B | *Doelstellingen en prestaties*

Bekijk of de samenwerking heeft geleid tot het bereiken van de gestelde doelstellingen. Zijn beide partijen tevreden met de resultaten en de voortgang die is geboekt? (6/11)

- Zie antwoord op vraag 1B voor de doelstellingen.
- Qua tevredenheid over de resultaten en voortgang zitten beide partijen er op onderdelen van de resultaten anders in.
- In de basis is bij beide partijen tevredenheid over wat aan werk en kwaliteit ervan al wel bereikt is en wordt vanuit bestek en regulier. Zowel in het groen onderhoud als ook sociaal de doorontwikkeling/-stroming van de doelgroepen. Vanuit projecten bij groen beheer als civiel is de tevredenheid meer beperkt vanuit aanwezige onduidelijkheid en verschillende opvattingen.
- Over de resultaten (niet alleen financieel ook in werkwijze, samenspel, geleverde kwaliteit ect.) de laatste jaren verschillen de gevoelens/emoties als gevolg van feiten en verschillende opvattingen, meningen en oordelen. Hierbij redeneert en concludeert OE meer vanuit het belang en behoud van de relatie met de OG en SB meer zakelijk vanuit inhoud en proces met de ON.
- Dit beïnvloedt sterk het algemene sentiment en daarmee de manier waarop met elkaar omgegaan wordt. Het gevoel van urgentie over de resultaten en consequenties in de huidige situatie wordt anders ervaren en beleefd. Vooral over 'hoe en wie lossen dit op?'
- Daarmee worden ook het sentiment en ook opvattingen, meningen en oordelen over de voortgang van de doorontwikkeling van OE door de jaren heen ter discussie gesteld, wat het gedeelde positieve beeld doet afnemen en de kans op destructieve escalatie vergroot.

Quote

'Het eindresultaat is altijd goed. Wat er buiten ligt is naar tevredenheid. Er wordt nooit nee verkocht. Misschien zou dat meer moeten gebeuren.'

Quote

'Onderhoud Enschede is een club die uitermate flexibel is. Bij noodsituaties kunnen ze heel snel mensen mobiliseren en de boel regelen. Daar zijn ze echt top in. Ze voelen zich verantwoordelijk en betrokken, dat is een pluspunt.'

4. Opbrengsten kwalitatief deelonderwerp 2C | *Wederzijdse verwachtingen*

Evalueer of beide partijen dezelfde verwachtingen hadden van de (reikwijdte van de) samenwerking en of deze verwachtingen zijn waargemaakt. Zijn er discrepanties ontstaan tussen wat werd verwacht en wat is geleverd? (7/11)

- Bij de start van OE leek het voor beide partijen eenduidig wat de reikwijdte van de samenwerking was / moest zijn. In de manier waarop de samenwerking en het samenspel in de jaren daarna vorm en inhoud kregen, als ook het jaarlijkse resultaat, maakte dat het delen van verwachtingen vanuit gezamenlijk sturen minder tot niet aan de orde kwam.
- Door de tijd heen en vanuit ervaringen in de praktijk ontstond een toenemende discrepantie over de reikwijdte van de samenwerking. Ervaringen en daar uit voortkomende vragen, opvattingen, meningen en oordelen ontstonden over diverse onderwerpen: reikwijdte van producten en diensten, reikwijdte over de vrijheid van handelen, reikwijdte over manier van werken, reikwijdte over de omstandigheden van werken en de beïnvloedbaarheid, etc.
- Al vanaf het begin was een kleine groep mensen binnen SB en OE het niet eens met van de nieuwe vorm van samenwerken. Deze groep lijkt door de jaren heen niet omvangrijker geworden, maar lijkt meer nadrukkelijk hun tegen mening te ventileren. Daarbij is een nieuwe groep medewerkers bij SB binnengekomen met commerciële ervaring. Met meer zakelijkere opvattingen, gewoonten, werkwijzen en verwachtingen anders dan de situatie nu is (de lat lijkt hoger te liggen, echter is de vraag of dit zo is of dat meer nadruk ligt op het halen van die lat). De discrepanties over verwacht en geleverd en toekomstig te leveren, is van invloed op de huidige dynamiek in de samenwerking.
- Deze dynamiek heeft in zich om het 'eigen gelijk' te bevestigen. Daarmee verschoof/verschuift de focus vanuit het gezamenlijke belang van het HET (OE en SB samen) naar het WIJ (subgroepen) en IK (persoonlijke meningen). Bewuste gezamenlijke aandacht (sturing) vanuit OE en SB om deze verschuiving in het belang van het HET in goede banen te leiden, zijn onvoldoende aanwezig / zichtbaar vanuit beide partijen. Dit versterkt de huidige situatie van de negatieve spiraal vanuit verschillende verwachtingen en andere meningen en oordelen.
- Deze dynamiek is al langer aanwezig. Het wederzijdse begrip en respect/vertrouwen is daardoor versneld afgenomen wat de discrepantie over verschillende onderwerpen heeft doen toenemen. Toenemende verwijdering in plaats van verbinding is aan orde. Vanuit SB zichtbaar in de behoefte aan feiten en controle op kwaliteit van data en processen. Vanuit OE wantrouwen over de reden en het doel hier van.

4. Opbrengsten kwalitatief deelonderwerp 2D | *Samenwerkingsproces*

Analyseer hoe de samenwerking is verlopen. Zijn efficiënte processen en procedures gevolgd, of waren er bottlenecks en problemen die de voortgang hebben vertraagd en/of resultaten hebben beïnvloed? (8/11)

- Deze vorm van samenwerken, vanuit opdrachtgever (OG) en opdrachtnemer (ON), was voor velen aan zowel de SB- als OE-kant nieuw. Mede doordat vele OE-medewerkers uit de afdeling SB kwamen en daarmee voorheen collega's waren, heeft dit geleid tot een langdurige zoektocht naar de nieuwe manier van samenwerken vanuit andere verwachtingen en perspectieven. Zakelijker en minder op de relatie. Deze zoektocht heeft binnen en vanuit OE en SB bewuste aandacht gekregen, maar vanuit verschil van inzicht en opvatting. Daarbij is niet direct bestuurlijk gezamenlijk opgeschaald. Een eenduidig gedeelde definitie en daarmee verwachting van de nieuwe vorm van samenwerken vanuit OG-ON is nog steeds niet aanwezig. SB stuurt de samenwerkingsrelatie vanuit presteren op en leveren van inspanning en resultaat (output). OE meer op inspanning en effect (outcome). Beide partijen redeneren en acteren vanuit een eigen (onbewuste) definitie over OG-ON vooralsnog anders.
- Deze nieuwe vorm vereist een andere manier van werken voor beide organisaties. Hierbij gaat het om wederzijds ruimte geven vanuit vertrouwen en samen proactief bijdragen aan het gezamenlijke belang van het HET (zie sheet 19), naast ook ieders eigen belang daarin. Deze nieuwe manier viel en valt niet mee om eigen te maken, waarbij verschil in definitie, opvattingen, meningen, eisen etc. over en weer ' in de weg staan'.
- Dit vereist zowel bij SB als OE in kerngedrag eigenaarschap in plaats van slachtofferschap. Zelfreflectie, lerend en verbeterend vermogen, openheid en transparantie en daarmee veiligheid, vertrouwen en respect. Dit alles gericht op het blijvend en verbeterend halen van het gewenste resultaat.
- In de eerste jaren van de samenwerking overheerste meer tevredenheid dan ontevredenheid over de resultaten, de ontwikkel- en verbeterstappen. Deze tevredenheid heeft de noodzaak en urgentie en afgeleid daarvan de verwachtingen om anders te gaan werken niet sterk uitgedaagd. In de jaren daarna is de tevredenheid geleidelijk anders geworden. Toenemend versneld door de financiële tekorten van OE en ook SB, personele juridische vraagstukken (ambtelijke deta-krachten), dwangsommen en veranderende maatschappelijke situatie (zie 1C en 1D). De uitdaging om deze toenemende ontevredenheid in het voordeel te benutten, is tot op heden moeilijk gebleken. Het leidt eerder tot afbreuk en afbraak dan verdere opbouw en doorontwikkeling van de samenwerking.
- Beide organisaties tonen tot op heden onvoldoende competent te zijn om de samenwerking uit deze situatie te kunnen halen. Dat leidt tot onrust en baart zorgen. De behoefte in beide organisaties vanuit verschillende gremia en rollen en daarmee belangen om dit te verbeteren en door te ontwikkelen is groot.

4. Opbrengsten kwalitatief deelonderwerp 2E | *Wederzijds respect, vertrouwen en transparantie*

Beoordeel de kwaliteit van de relatie tussen de partijen. Is er wederzijds respect, vertrouwen en transparantie opgebouwd, of zijn er spanningen en conflicten ontstaan en hoe is daarop gereageerd? (9/11)

- In de eerste jaren van OE is de kwaliteit van de relatie tussen OE en SB opgebouwd en leidde over het algemeen tot wederzijdse tevredenheid.
- Echter de laatste jaren en zeker het afgelopen jaar staat de relatie onder stevige druk en neemt de kwaliteit op verschillende plaatsen in de relatie af.
- Op het leidinggevend niveau, ambtelijk en bestuurlijk, is dit aan de gang en zit het in een negatieve spiraal. Dat leidt ook op operationeel niveau tot druk in de verschillende relaties aldaar. Dat maakt de situatie in toenemende mate zorgelijk.
- Zowel SB als OE zien vooralsnog nog geen structurele oplossing om deze negatieve spiraal te doorbreken. De uitkomsten van dit evaluatieonderzoek zijn daarin voor beide organisaties erg belangrijk. Beide organisaties willen verbeteren en doorontwikkelen, maar zijn het nog niet overal eens over de oorzaken. Daarmee ook niet over gedeelde oplossingen. Dit staat blijvend in de weg gedurende het onderzoek. Om die reden is het van belang het onderzoek te beëindigen en samen actiegericht door te pakken. Met de juiste intentie bij dragen aan het HET van de samenwerking.
- Dit uit zich op verschillende manier in gedrag en heeft als gevolg toenemende afname van vertrouwen en veiligheid.
- Dit gedrag uit zich in:
  - Afnemend vermogen om te luisteren
  - Afnemende durf om elkaar vragen te stellen
  - Afnemend besef en daarmee begrip en daarmee respect in omgang
  - Toenemend vingerwijzen en verwijten
  - Meer sturen vanuit controle en bewijs vanuit feiten en daarmee op verantwoording en gedane zaken
  - Meer over- en afwegen bij het delen van data en daarmee afnemende transparantie
  - Meer argwaan en over het algemeen meer slachtofferschap tonen
  - Meer conflict vermijdend en niet oplossend gedrag, maar conflicten laten voortbestaan of te laat escaleren.

Quote

'Relationeel werken zorgt voor een gezamenlijk gevoel. Alleen worden dan wel veel conflicten gemeden.'

4. Opbrengsten kwalitatief deelonderwerp 2F | *Resultaten en toegevoegde waarde*

Evalueer de algehele resultaten van de samenwerking en bepaal of deze heeft geleid tot toegevoegde waarde voor beide partijen. Zijn er voordelen behaald die zonder de samenwerking niet mogelijk zouden zijn geweest? (10/11)

- Het is vanuit hier en nu terugkijkend niet expliciet te duiden of de keuze voor OE en daarmee de nieuwe manier van samenwerken vanuit OG-ON voordelen heeft opgeleverd die anders niet behaald zouden zijn. Duidelijk is wel dat bepaalde doelstellingen (deels) behaald zijn. Bij andere manieren had dat ook het geval kunnen zijn.
- Iedere vorm van samenwerken kan een succes worden op het moment dat alle partijen duidelijk hebben wat van hen verwacht wordt en daar samen continue vanuit realiseren, leren, verbeteren en doorontwikkelen.
- Dit vereist een mentaliteit die gericht is op samen tot succes komen, vanuit geven en nemen, loslaten en aannemen, besef en begrip tonen, kwetsbaar en zelfreflectie durven tonen, daadkracht en vooral het belang van het HET van de samenwerking voorop zetten en van daaruit durven handelen.
- De huidige situatie van de negatieve spiraal draagt daar niet aan bij en moet 'door de bocht getrokken worden'. Vanuit hoe het nu gaat, lost zich dit niet op. Zowel OE als SB is daartoe niet in staat. Onafhankelijke hulp is nodig.
- Duidelijk is wel dat OE resultaten heeft behaald in de groen-opgave als ook de sociale-opgave waar beide organisatie tevreden over waren en zijn.
- Gelijktijdig werkt OE vanuit de bedoeling (WAAROM). Op de nieuwe manier. Op afstand. Opdracht nemend vanuit de WAT van SB. Zelf bepalend op de HOE. Daarmee in opdracht. Vanuit de strategische en operationele doelstellingen. Met resultaat in relatie tot het Raadsbesluit, waarbij vanuit OE soms extra geld in rekening is gebracht als ook geld is teruggegeven.
- Deze ontwikkeling en nieuwe manier van werken was zeer waarschijnlijk niet gerealiseerd op het moment dat OE onderdeel was gebleven van SB.
- Duidelijk is dat meer en andere competenties en daarmee investering in tijd, energie en geld nodig is om de volgende fase(n) van ontwikkeling en daarmee volwassenheid met het gewenste resultaten te behalen.

Quote

'Er is grote betrokkenheid bij de stad en het werk. De eigen opdracht wordt gezien als een eigen winkeltje, anderen mogen niet meekijken. Dat mag echt professioneler.'

4. Opbrengsten kwalitatief deelonderwerp 2G | *Feedback en verbeterpunten*

Verzamel feedback van beide partijen over de samenwerking en identificeer eventuele verbeterpunten. Zijn er aspecten van de samenwerking die beter kunnen worden aangepakt, en zo ja, hoe kunnen deze worden verbeterd? (11/11)

Zie hoofdstuk 5. Aanbevelingen.

4. Opbrengsten kwantitatief | *Feiten*

Indexen areaal (1/9)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Boom	-				-	-	
Cultuurbeplanting	98,2%	95,6%	97,8%	96,3%	100,2%	97,1%	101,4%
Gras	100,3%	100,5%	100,4%	99,7%	99,4%	100,7%	101,6%
Haag	103,4%	108,7%	98,6%	101,9%	100,7%	99,2%	129,2%
Natuurlijke beplanting	101,4%	101,2%	98,7%	102,8%	100,2%	100,3%	104,3%
Plantenbak	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Straatmeubilair	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Waterloop	101,9%	115,0%	105,5%	100,5%	102,5%	115,6%	105,8%
Watervlakte	99,8%	85,1%	138,2%	100,0%	100,0%	106,5%	77,4%
Wegvakonderdeel	103,1%	102,4%	94,7%	102,7%	103,8%	106,7%	106,2%
Eindtotaal	**100,4%**	**100,4%**	**100,2%**	**100,3%**	**99,8%**	**100,8%**	**102,2%**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bd-heesters	97,4%	95,7%	97,3%	97,1%	98,6%	98,1%	92,1%
Botanische rozen	99,4%	91,7%	95,3%	80,6%	102,1%	103,4%	96,8%
Coniferen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Geen onderhoud bodembedekkers	91,6%	94,9%	97,5%	107,4%	124,8%	101,6%	98,5%
Geen onderhoud heesters	100,7%	101,5%	89,5%	109,2%	116,5%	98,8%	92,9%
Geen onderhoud vaste planten	153,8%	82,2%	95,8%	114,1%	40,9%	105,8%	100,0%
Geen onderhoud vp fleur robuust	144,0%	100,0%	103,9%	100,0%	204,2%	99,8%	97,1%
Graf ext. Onderhoud	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Heesters	97,3%	94,5%	97,6%	94,1%	98,4%	96,4%	101,6%
Prairie beplanting	100,0%	104,1%	115,2%	107,8%	100,9%	100,7%	122,5%
Rozen	100,1%	98,3%	94,7%	94,9%	100,3%	99,5%	95,9%
Vaste planten	94,1%	94,4%	98,9%	100,8%	100,5%	90,1%	134,2%
Vp fleur robuust	110,4%	104,7%	102,8%	108,3%	110,1%	102,0%	102,4%
Zwarte stroken	104,8%	94,5%	98,0%	75,3%	89,9%	94,7%	99,3%
Geen onderhoud wisselperken	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Heesterroos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Eindtotaal	**98,2%**	**95,6%**	**97,8%**	**96,3%**	**100,2%**	**97,1%**	**101,4%**

Inzichten:

- Door de jaren heen weinig veranderd vanuit het eindtotaal
- Productie resultaten conform areaal verwachting
- Op specifieke producten soms grotere verschillen vanuit toe- of afname.

4. Opbrengsten kwantitatief | *Feiten*

Begroting en realisatie bestekken (2/9)

Onderdeel	Omschrijving	2020 Begroting	2020 Realisatie	2021 Begroting	2021 Realisatie	2022 Begroting	2022 Realisatie	2023 Begroting	2023 Realisatie	2024 Begroting	2024 Realisatie
Totaal SDB fixed price		€ 6.226.698	€ 5.876.895	€ 6.183.716	€ 6.470.866	€ 6.318.981	€ 5.807.061	€ 7.015.139	€ 7.191.078	€ 7.367.649	€ 8.202.003
Totaal BGE		673.345	581.135	€ 643.305	€ 651.214	€ 644.209	€ 624.869	€ 720.563	€ 666.653	€ 767.598	€ 731.454
Totaal inschrijfprijs Fixed price bestekken		**6.900.043**	**6.458.030**	**6.827.021**	**7.122.080**	**€ 6.963.190**	**€ 6.431.930**	**€ 7.735.702**	**€ 7.857.731**	**€ 8.135.247**	**€ 8.933.456**
Totaal SDB regie		**2.862.841**	**3.059.541**	**3.030.677**	**2.984.620**	**€ 3.191.993**	**€ 2.968.983**	**€ 3.322.782**	**€ 3.097.433**	**€ 3.518.692**	**€ 3.540.760**
Totaal Riolering regie		**1.176.709**	**1.329.780**	**1.176.686**	**1.462.980**	**€ 1.219.973**	**€ 1.188.961**	**€ 1.312.025**	**€ 1.623.609**	**€ 1.486.487**	**€ 2.099.077**
Totaal Wegen bubekom		747.743	909.427	747.743	793.583	€ 779.725	€ 733.475	€ 823.530	€ 700.194	€ 818.339	€ 924.248
Totaal Wg wegmarkering		328.732	335.282	328.672	334.255	€ 322.721	€ 327.812	€ 334.706	€ 313.757	€ 960.051	€ 1.097.273
Totaal Wegen		**1.076.475**	**1.244.709**	**1.076.415**	**1.127.838**	**€ 1.102.446**	**€ 1.061.287**	**€ 1.158.236**	**€ 1.013.950**	**€ 1.778.390**	**€ 2.021.520**
Totaal		**€ 12.016.068**	**€ 12.092.060**	**€ 12.110.799**	**€ 12.697.518**	**€ 12.477.602**	**€ 11.651.161**	**€ 13.528.744**	**€ 13.592.724**	**€ 14.918.815**	**€ 16.594.813**

Inzichten:

- De begroting bestekken (groen onderhoud en civiel) is de laatste 2 jaar sterk gestegen door stijging van personeelskosten OE en SB (regie) en prijzen voor materiaal en materieel
- Meer kosten in de begroting met name in 2023 en 2024. Onderliggende oorzaken hiervan zijn onder meer toe te schrijven aan:
  - Veel meer neerslag en zonuren (zie sheet 57) met als gevolg meer groei en meer wateroverlast (riolering) en tekort aan neerslag meer bewateren, minder maaien en meer vegen al met al dus meer (verschillende) werkzaamheden
  - Andere materiaalkeuzen (beplanting) die meer kosten in het groen onderhoud.

4. Opbrengsten kwantitatief | *Feiten*

Vierkante meter m2 areaal (3/9)

	M² 01-01-2017	M² 01-01-2018	M² 01-01-2019	M² 01-01-2020	M² 01-01-2021	M² 01-01-2022	M² 01-01-2023
Groen (SDB)	6.561.833	6.591.477	6.628.590	6.657.110	6.634.933	6.674.826	6.739.659
Wegen vegen (SDB)	7.951.138	8.013.212	8.116.834	8.126.441	8.164.971	8.168.487	8.244.833
Verharding heel (wegen)	7.951.138	8.013.212	8.116.834	8.126.441	8.164.971	8.168.487	8.244.833
Beheer Weginrichting (wegen)	7.951.138	8.013.212	8.116.834	8.126.441	8.164.971	8.168.487	8.244.833
Openbare verlichting (OV)	7.951.138	8.013.212	8.116.834	8.126.441	8.164.971	8.168.487	8.244.833

Verschil tussen de jaren	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	
Groen (SDB)	29.644	37.113	28.520	-22.177	39.893	64.833	
Wegen vegen (SDB)	62.074	103.622	9.607	38.530	3.516	76.346	
Verharding heel (wegen)	62.074	103.622	9.607	38.530	3.516	76.346	
Beheer Weginrichting (wegen)	62.074	103.622	9.607	38.530	3.516	76.346	
Openbare verlichting (OV)	62.074	103.622	9.607	38.530	3.516	76.346	
Totaal toename door de jaren heen							**1.352.606**
Procentueel t.o.v. totaal areaal 2017							**3,53**

Inzichten:

- Door de jaren heen wisselden omvang van areaal in m². Ene jaar toenemend, andere jaar amper. Afname eigenlijk niet
- Verhoging van de begroting door toename kosten personeel, materiaal en energie
- Door de jaren heen ten opzichte van 2017 is het areaal met 3,53% toegenomen.

4. Opbrengsten kwantitatief | *Feiten*

Tarief ontwikkeling en toename in kosten vanuit toename areaal in m² (4/9)

	Tarief 2018	Tarief 2019	Tarief 2020	Tarief 2021	Tarief 2022	Tarief 2023
Groen (SDB)	2,210	2,305	2,453	2,524	2,660	2,817
wegen vegen (SDB)	0,809	0,844	0,898	0,924	0,974	1,031
Verharding heel (wegen)	1,459	1,522	1,619	1,666	1,756	1,860
Beheer Weginrichting (wegen)	0,087	0,090	0,096	0,099	0,104	0,110
Openbare verlichting (OV)	0,693	0,723	0,770	0,792	0,835	0,884

Groen (SDB)	€ 65.524	€ 85.560	€ 69.958	€ -55.976	€ 106.130	€ 182.657
wegen vegen (SDB)	€ 50.219	€ 87.437	€ 8.625	€ 35.596	€ 3.424	€ 78.727
Verharding heel (wegen)	€ 90.574	€ 157.699	€ 15.556	€ 64.200	€ 6.175	€ 141.989
Beheer Weginrichting (wegen)	€ 5.381	€ 9.368	€ 924	€ 3.814	€ 367	€ 8.435
Openbare verlichting (OV)	€ 43.045	€ 74.946	€ 7.393	€ 30.511	€ 2.935	€ 67.480

Totaal	€ 254.742	€ 415.010	€ 102.457	€ 78.143	€ 119.030	€ 479.288

Inzichten:

- Door de jaren heen zijn de verschillende tarieven conform indexering gestegen
- Geen bijzondere uitschieters te ontdekken en daarmee geen issue.

4. Opbrengsten kwantitatief | *Feiten*

Weersinvloeden door de jaren heen in (regio) Enschede (5/9)

Jaar	Temperatuur (gemiddeld)	Zonuren	Neerslag
2024	11,49	1650,1	1055,4
2023	11,42	1786	1115,7
2022	11,4	2145,9	624,8
2021	10,15	1657,5	745,7
2020	11,27	1862,5	687,1
2019	11	1895,9	774,4
2018	11,18	2094,8	610,2
2017	10,5	1603,9	853,5
2016	10,22	1759,2	716

Inzichten:

- Temperatuur gemiddeld met 0,74 graad gestegen tussen 2016 en 2024 (ruim 7% toegenomen)
- Zonuren min of meer gelijk gebleven met af en toe een uitschieter
- Neerslag laatste jaren (2023 en 2024) sterk toegenomen (ruim 50%)
- De toename van én temperatuur én neerslag heeft een sterk effect op de bedrijfsvoering van OE vooral in de planbaarheid van werkzaamheden door het jaar en de seizoenen heen
- Langere periodes van droogte vraagt om meer watergeven, minder/niet maaien, vegen in plaats van branden. Meer neerslag en overlast van water en hogere temperatuur geeft meer groei, meer snoeien en maaien etc. Dit alles vereist meer versnipperde aandacht en inzet voor behoud van kwaliteit.

4. Opbrengsten kwantitatief | *Feiten*

Waardering door burgers (6/9)

		2017	2019	2021	2022	2023	2024
wl08		%	%	%	%	%	%
In mijn buurt zijn (bijna) geen dingen kapot	helemaal eens	6		11	13	9	10
	eens	61		57	55	53	49
	neutraal	21		17	18	19	22
	oneens	9		10	11	12	13
	helemaal oneens	2		3	1	4	5
	weet niet / geen mening	2		2	2	2	1
Mijn buurt is netjes en schoon	helemaal eens	4		6	8	7	8
	eens	48		46	46	48	38
	neutraal	25		22	27	21	22
	oneens	17		15	14	15	20
	helemaal oneens	5		11	5	8	11
	weet niet / geen mening	0		0	0	0	0
wl07							
Het groen in mijn buurt is goed onderhouden (denk aan perken, plantsoenen en parken)	helemaal eens	6		13	12	11	13
	eens	42		49	49	48	46
	neutraal	22		16	21	20	19
	oneens	20		13	11	14	14
	helemaal oneens	6		7	5	6	6
	weet niet / geen mening	3		2	1	0	1
Straten en stoepen zijn goed begaanbaar	helemaal eens	9		10	11	10	11
	eens	55		52	49	44	42
	neutraal	19		14	20	19	22
	oneens	12		17	15	19	18
	helemaal oneens	4		7	5	7	7
	weet niet / geen mening	0		0	1	1	0
vz01							
In mijn buurt is genoeg groen	helemaal eens	23		30	28	23	21
	eens	59		47	50	49	51
	neutraal	10		9	10	10	14
	oneens	6		8	10	14	10
	helemaal oneens	2		6	2	4	4
	weet niet / geen mening	0		0	1	0	0

Inzichten:

- Over algemeen (70%) of meer van de beoordelingen op neutraal of beter
- Door de jaren heen afnemende aantallen in de beoordelingen op neutraal of beter
- Behalve bij vraag wl07 ‘onderhoud groen in mijn buurt’ daar is het door de jaren heen min of meer gelijk gebleven
- Een onderbouwde verklaring is daarvoor niet gevonden. Causale verbanden met efficiency, minder frequentie van onderhoud, extremere weersinvloeden zijn niet aantoonbaar.

4. Opbrengsten kwantitatief | *Feiten*

Inzichten feiten ten opzichte van doelstellingen OE (7/9)

Goedkoper werken

- CPI en CAO-indices zijn in de periode 2016-2023 met 26% gestegen
- Stijging van de manuurtarieven OE over die periode is gemiddeld 6%
- Inzicht: met betrekking tot de personele kosten (70% van de begroting) over de periode 2016-2023 heeft OE 20% minder kosten doorgerekend in de begroting dan had gekund op basis van de CPI en CAO-indices. Daarmee niet gezegd dat OE 20% meer efficiënt is gaan werken omdat andere factoren, zoals productiviteit daarin ook een rol spelen.

Marktconform werken (benchmark Universiteit Wageningen*)

- Kosten per m² openbaar groen zijn lager dan de benchmark (in 2022, -/-8% per m²)
- De hoeveelheid basisgroen per inwoner is duidelijk lager
- De kosten op groen totaal niveau per inwoner zijn duidelijk lager
- De kosten op groen totaal niveau per m² zijn iets lager dan de benchmark

Hoeveelheden en onderhoudskosten van het gemeentelijk openbaar groen binnen de bebouwde kom oppervlak (m²)		Kosten in €	
	Per inwoner	Per inwoner	Per m2
Enschede	30,8	29,5	0,96
Benchmark	39	40,5	1,04
Verschil	-21%	-27%	-8%

*Vanuit de deelprojectgroep hebben we twijfels over de kwalitatieve waarde van de benchmark met elkaar besproken. Op basis daarvan is meer duidelijk geworden dat de aanname 'appels met peren' vergelijken op hoog niveau niet aan de orde is. Zo is bijvoorbeeld geconstateerd dat de vergelijking met andere gemeenten gemaakt is op basis van typologie variabelen die maken dat de vergelijking meer concreet is dan met iedere andere gemeente in het algemeen. Dit is bijvoorbeeld ook zo voor werktypen (verdieping op groen). Zodoende geven deze cijfers vanuit de benchmark meer waarde dan geen. De mate waarin is echter niet feitelijk eenduidig te duiden. Zeker geen 100% en zeker geen 0%.

4. Opbrengsten kwantitatief | *Feiten*

Conclusies feiten ten opzichte van doelstellingen OE (8/9)

Quote

'Niet alles past in het bestek, er moet ruimte zijn voor maatwerk. Zeker met de doelgroepen.'

Benchmark man- en machine uurtarieven 2024 (externe partij)

- Manuurtarieven liggen zowel onder als boven tarieven in de markt. Verschilt per functie. Bij doelgroepen door de begeleiding zijn de tarieven hoger bij OE en dus lager in de markt voor vergelijkbare functies.
- Machine-uurtarieven liggen (beduidend) lager dan de markt.

Inspelen op de arbeidsmarktdoelstellingen en de nieuwe participatiewet

- Uitstroom SW is ingevuld met instroom vanuit participatiewet (Wajong, loondispensatie, LKS)
- **Doel:** streefwaarde 60% van de uitvoerende collega's is doelgroep
- **Realisatie:** gemiddeld 57% (dip vanwege corona, geen instroom jongeren van praktijkscholen)
- **Doel:** 10% uitstroom (zo'n 15 per jaar) naar zo regulier mogelijk werk/betaalde baan vanuit leer/participatie traject
- **Realisatie:** tot en met 2021 is 65% duurzaam uitgestroomd naar betaalde baan (bron: beantwoording raadsvragen 2021). Periode 2022-2024 niet inzichtelijk gemaakt

4. Opbrengsten kwantitatief | *Feiten*

Conclusies feiten ten opzichte van doelstellingen OE (9/9)

Afbouwen overhead

- Van 22,2% in 2016 (meegekregen vanuit de gemeente) naar 8,8% van de omzet in 2023
- Van 2,4 miljoen binnen de gemeente, naar 1,6 in 2016 naar 1,4 in 2023 na verzelfstandiging (CPI index +26% in dezelfde periode)

Besparing realiseren conform verzelfstandigingstaakstelling

- **Doel:** € 550.000 structureel besparen
- Direct in 2016 opgenomen in de begroting en vastgesteld in jaarrekening 2016 bijlage 2 (transitieopgaven)
- Dit met behoud van de door u meegegeven bestuurlijke kaders

Prestatie openbare ruimte (voldoen aan de kwaliteitsafspraken openbare ruimte)

- Gemiddeld 95% van de metingen voldoet of is beter dan de gemaakte afspraken.

5. Aanbevelingen

Binnen dit hoofdstuk beschrijven wij onze aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn aan beide hoofdvragen gekoppeld vanuit de opbrengsten per hoofdvraag en de deelonderwerpen. Daarnaast zijn onze aanbevelingen gebaseerd op onze Rijnconsult-expertise vanuit onze visie op samenwerking en externe andere samenwerkingsvraagstukken. De aanbevelingen per hoofdvraag wordt overkoepeld door één kritische succesfactor die naar onze mening alles bepalend is voor het toekomstig succes van OE en daarmee SB.

- Kader en disclaimer
- Kritische succesfactor (KSF)
- Aanbevelingen hoofdvraag 1
- Aanbevelingen hoofdvraag 2
- Profiel 'samenwerkings/procesregisseur'
- Eenduidige en rolvaste governance
- Regieplanning samenwerking (acties, planning, risico's, RACI)
- Expert advies

5. Aanbevelingen

Kader en disclaimer

Kader

Onze aanbevelingen reiken wij aan vanuit het bestaande kader van waaruit beide organisaties in de samenwerking zijn gestapt en zitten. Dit kader bestaat op drie niveaus uit 1 - *de oprichtingsakte*, 2 - *het Raadsbesluit* en 3 - *de herziene Samenwerkingsovereenkomst (SOK)*. Deze drie geven kader en daarmee houvast van waaruit de samenwerking tussen SB en OE invulling krijgt, zou moeten krijgen. Daarmee door de gemeente te gebruiken vanuit hun verschillende rollen als aandeelhouder, eigenaar, opdrachtgevers. Vanuit OE in de rol van opdrachtnemer. Alle onderwerpen die voor(t)komen in en uit het samenspel is aan beide partijen gezamenlijk om te duiden, te vertalen en te (laten) doen. Enig gremium dat daar eenzijdig van af kan en mag wijken door te bepalen, is de Raad. Om die reden is één van onze eerste aanbevelingen de bestaande OE visie en strategie, afgeleid van het Raadsbesluit, te herzien. De herziene versie biedt houvast voor overige aanbevelingen, zoals de gewenste relatievorm en invulling, de governance (taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden), sturing, etc.

Disclaimer

Onze aanbevelingen dienen als volgt gelezen te worden. Onze onderzoeksaanpak kenmerkt zich door participatie. Het proces richt zich op het creëren van draagvlak voor de uitkomsten en daarmee aanbevelingen. Onze aanbevelingen gekoppeld aan uw hoofd- en subvragen kenmerken zich door de ruimte die wij geven aan beide organisaties om gezamenlijk de aanbevelingen invulling te geven vanuit de inhoud. Waarbij vanuit wederzijds besef, begrip, definiëring, belang, etc. toegewerkt wordt naar acties en resultaat in het gezamenlijke gedragen belang. Dit betekent dat wij niet sec (inhoudelijke) expertaanbevelingen geven. Voor een aantal naar onze mening fundamentele onderwerpen doen wij dat wel. Voor de rest laten wij ruimte aan het samenspel, door met onze aanbevelingen de agenda (regieplanning, zie sheet 75 en 76) voor het toekomstige en gewenste samenspel te voeden en daarmee te kunnen sturen/regisseren. Op deze manier als werken wij als voorbeeld samen met beide organisaties op de manier van '*A naar B op de manier van B*'.

Kritische succesfactor (KSF)

‘Om de samenwerking en werkwijze tussen OE en SB toekomstbestendig te maken en te houden is regie op de gezamenlijke invulling van het samenspel nodig. Beide organisaties zijn niet in staat gebleken deze regie op te pakken. Niet voldoende in het maken van eenduidige afspraken op basis van verwachtingen, in de dagelijkse praktijk daar niet (voldoende) naar te handelen en niet escalerend. Om die reden is tijdelijk een onafhankelijke ‘samenwerkings/procesregisseur*’ noodzakelijk die vanuit een gezamenlijke opdracht van het College én de RvC aan de slag gaat. Deze regisseur heeft als kerntaak de procesbegeleiding op het implementeren, realiseren en borgen van de aanbevelingen aan de hand van de regieplanning (zie volgende sheets). Hierbij werkt de regisseur altijd samen met professionals met de benodigde expertise vanuit beide organisaties aan het gedragen resultaat op verschillende aanbevelingen. De regisseur heeft op het uitvoeringsproces de - *coachende*, - *reflecterende*, - *sturende* rol. Op een manier die zich kenmerkt door aan de hand van de inhoud het laten ontstaan van besef, begrip en respect en daarmee opbouwend vertrouwen en veiligheid’.

* *Zie sheet 71 voor profiel van samenwerkingsregisseur.*

5. Aanbevelingen

Hoofdvraag 1: Oprichtingsdoelen behaald en actueel

Bouw voort op wat nu is opgebouwd bij OE. Met geplande aandacht en inspanning, vanuit OE én SB onder begeleiding van de tijdelijke samenwerkings/procesregisseur, aan de hand van alle aanbevelingen om toekomstbestendigheid verder te garanderen. Begin niet aan een nieuwe samenwerkingsvorm, omdat daarmee veel van datgene wat nu al staat in kwaliteit kan verminderen. De regisseur stuurt, reflecteert en coacht met deze geplande aandacht en inspanning op basis van een planning '*regieplanning samenwerking*' (zie sheet 75 en 76) zo snel mogelijk en werkt toe naar aantoonbare resultaten op deze aanbevelingen richting zomer 2026.

1. Herbevestig en/of herzie de bestaande missie, visie en strategie (afgeleid van het Raadsbesluit) vanuit een gezamenlijk beeld-/oordeel-/besluitvorming (BOB-en) proces. Creëer daarmee het (her)startpunt van de samenwerking met als resultaat inhoudelijk de concrete opdracht(en) en relatievorm. Dit dient als input voor andere aanbevelingen, zoals de herziene governance.
    A. Verken en herzie de visie en strategie vanuit verschillende perspectieven, zoals 'OE het onderhoudsbedrijf', 'OE het ontwikkelbedrijf', etc. Houd daarbij rekening met de ontwikkelingen in de buitenwereld (groei van de stad, minder SW meer andere doelgroepen met een meer uitdagend ontwikkelpotentieel, ect.) en de 60% SW opgave.
    B. Stel met de herziene visie en strategie (meer) eenduidig de scope van exclusieve werkzaamheden door OE (first supplier) vast. Daarmee ook eenduidig de niet exclusieve werkzaamheden, hoe daar samen mee om te gaan en vanuit welke toegevoegde waarde. Focus op de uitvoer van basistaken (groen, sociaal, civiel) jaarrond en ontwikkel daarin door naar excellente operatie op het niveau van doelgroepen. Houd hierbij rekening in de sociale opgave met de doelgroepontwikkeling, in de openbare ruimte opgave met uitbreiding van areaalvolume, veranderende weersinvloeden, klimaatontwikkelingen (droogte en overvloed), biodiversiteit en van daaruit herziende (beeld)kwaliteitsnormen. Daarnaast ook rekening houden in de sociale opgave met de verhouding tussen de hoeveelheid door- en uitstroom in de doelgroepen. Dit alles afgezet tegen de financiële (on)mogelijkheden vanuit de aandeelhouder.
    C. Verken en herzie dit ook vanuit het rendement (financieel en ontwikkelopgave) per werksoort. Werksoorten met en/of zonder doelgroep. Bepaal welke werksoorten wel en niet en waarom.

5. Aanbevelingen

Hoofdvraag 1: Oprichtingsdoelen behaald en actueel

D. Stuur op het uitvoeren van (maatwerk-)projecten in aantal en omvang vanuit een tweeledig doel:
   i. Sociaal, het verder ontwikkelen van doelgroepen in de breedte (diversiteit) én diepte (specialisme) met focus op toenemende kansrijkheid op maatschappelijke activering en doorstroming naar regulier werk.
   ii. Volwassenheid van OE en daarmee toekomstbestendigheid, het verder ontwikkelen van organisatiecompetenties (bv. 'triage' van doelgroepen op basis van ontwikkelbaarheid gekoppeld aan werksoort(en)) die gevraagd worden in het toenemende onderhoudsvolume (groen en civiel, als ook wegen, riool, bestrijding) als ook 'nieuwe' milieu eisen (biodiversiteit, droogte, wateroverlast, etc.).

2. Breng versneld de basis van de bedrijfsvoering bij zowel OE als SB (parallel laten oplopen) verder op orde gericht op de volgende onderwerpen.

A. Complete en betrouwbare data (o.a. areaal bij GE en productienormen, tarieven, kwaliteit, planning en voortgang, weersituatie bij OE)
B. Eenduidige (SB eisen aan) OE-plannen (ondernemingsplan, jaarplan, team- en projectplannen) en bijbehorende begroting en budgetten als onderdeel van de nieuw ingerichte P&C-cyclus (aanbeveling 4)
C. Gekoppeld aan de plannen de bijbehorende (SB eisen aan) OE-rapportages, (SB eisen aan) OE-stuurinformatie op verschillende sturingsniveau
D. Overlegstructuur en bijbehorende agenda's vanuit gezamenlijkheid en daarop afgestemd afzonderlijk SB en OE
E. Doorontwikkeling en optimalisatie van OE primaire processen en SB én OE ondersteunende en stuurprocessen met aandacht voor demarcatie (TVB en mandaat)
F. Inrichting en borging van de HR-cyclus (met name van de ambtelijke deta-krachten) bij SB samen met OE, inclusief de benodigde tools in het kader van vinden, binden, boeien en bloeien (V3B). Het belangrijkste werkkapitaal in een mensenbedrijf vanuit goed werkgeverschap
G. Leiderschapsontwikkeling vanuit en gericht op sturing vanuit samenwerking (de relatievorm OG-ON).

5. Aanbevelingen

Hoofdvraag 1: Oprichtingsdoelen behaald en actueel

3. Richt een eenduidige en rolvaste governance in, afgeleid van de herziene visie en strategie (Raadsbesluit). Pas deze in de dagelijkse praktijk zuiver toe met expliciete aandacht voor het gewenste samenwerkingsgedrag, escalatie en regulier overleg op alle governance(sturings)niveaus. Zie sheet 72-74 voor ons expertadvies, waarbij in de huidige structuur en sturingslagen van zowel de gemeente als OE geen aanpassingen nodig zijn. Formalisatie in het statuut en daarmee de formele werkwijze wel.
4. Richt (en voer uit) de gezamenlijke P&C-cyclus opnieuw in (in aansluiting op de voorschrijvende P&C-cyclus binnen SB en de gemeente). Richt je in het gezamenlijke deel op een P&C-cyclus inrichting met; meer frequente en tijdige afstemming , meer verbinding tussen verschillende sturingsniveaus vanuit de opdracht uit de Raad via de verschillende rollen in het College (onder andere 1-op-1 gesprekken op wethouderniveau) en de verschillende ambtelijke niveaus sturend en uitvoerend binnen en tussen de gemeente en OE, de juiste data en (K)PI's afgeleid van hernieuwde strategische en operationele keuzen, etc. Dit alles met een tweeledig doel *'voorkomen van verrassingen'* en *'continu leren en verbeteren'*; daarmee samen in control. Maak hierbij gebruik van ervaringen met andere samenwerkingen met verbonden partijen.
5. Verbeter de borging van de belangen van de betrokken stakeholders (Openbare Ruimte, Werk en Inkomen, Algemene Dienst) op de OE aandeelhoudersvergadering door deze structureel onderwerp van de agenda te maken en aan te laten sluiten.
6. Ontwikkel voor en met beide organisaties een gezamenlijk 'samenwerkingsdashboard' met (K)PI's dat inzicht geeft in zowel sociale impact, procesmatige continuïteit, kwaliteit en financiën vanuit de onder meer de DVO, SOK en verschillende stuur- en werkprocessen. Benut datgene wat bestaat en bruikbaar is en voeg toe waar nodig/wenselijk.
7. Ontwikkel (persoonlijk) leiderschap (met eigenaarschap als onderdeel) bij leidinggevenden én medewerkers van OE en SB in gezamenlijkheid vanuit het gericht samen vormgeven in de dagelijkse praktijk aan het samenspel én sturing aan de gezamenlijke uitvoering. Waar nodig of wenselijk ondersteund met gezamenlijke training en opleiding. Vanuit een nader te duiden leiderschapsstijl die past bij de gewenste samenwerking van OG-ON.

5. Aanbevelingen

Hoofdvraag 2: Samenwerking toekomstbestendig

8. Stel een tijdelijke samenwerkings/procesregisseur aan, gezamenlijk vanuit College GE én RvC OE. Met een eenduidige opdracht en mandaat op het doelgericht realiseren van de aanbevelingen (zie volgende sheet voor profielbeschrijving). Vanuit de gewenste manier van samenwerken die door de bestaande onderstroom niet 'vanzelf' ontstaat en daarmee een onafhankelijke impuls nodig heeft (kritische succesfactor sheet 66 en inleiding sheet 67). De manier van samenwerken in het projectdeel kwantitatieve onderzoek dient als voorbeeld. De procesbegeleider als 'regisseur' stuurde, reflecteerde en coachte met expertise op samenspel in de relatie, vanuit het samenwerkingsproces, en met besef van de inhoud. Start zo snel mogelijk en minimaal voor de periode tot zomer 2026 met de schetste opgave en aanpak vanuit de aanbevolen manier. Meerdaags per week om zodoende in dé cruciale momenten van de samenwerkingssituaties te komen en zijn. Vanuit de aanpak '*voor doen, samen doen, laten doen*' en daarmee door de tijd ('groeipad') afbouwend en borgend bij en tussen OE en SB.
9. Stel een plan van aanpak op/vast voor de huidige en komende plancyclus ('groeipad'), met als onderdeel de '*regieplanning samenwerking*' (zie sheet 75), van waaruit wordt gestuurd op de doorontwikkeling van OE samen met SB. Benoem daarin '*waar willen we zijn en hoe willen we gezien en ervaren worden gedurende en na die periode ('succesfoto') vertaald in het concreet gewenste samenwerkingsgedrag tussen OE en de gemeente op de verschillende sturingsniveaus anders dan (het gedrag) nu*'.
10. Herijk de relatievorm OG-ON vanuit de rollen en invulling van opdrachtgever (OG) én opdrachtnemer (ON) vanuit het publieke BV concept: vanuit scope, taken, verantwoordelijk- en bevoegdheden en leg dit eenduidig vast in afspraken, procedures en gedragingen . Gebruik deze direct in de opdracht voor/met de samenwerkingsregisseur.
11. Focus en regisseer gericht op het stimuleren van intrinsieke motivatie en eigenaarschap, vanuit de voorliggende aanbevelingen gekoppeld aan logische en voor de hand liggende casuïstiek vanuit de verschillende sturingsniveaus met urgentie op het bepalen en vertalen (leidinggevend kader).
12. Introduceer, plan en pas toe, de lerende (PDCA) momenten als onderdeel van de nieuwe gezamenlijke P&C-cyclus. Vanuit evaluatie, reflectie, intervisie op samenwerkingsmomenten (casuïstiek), zoals reguliere werkprocessen, projecten, meelopen / stages, jobrotation, ontmoetingen voor 'het gesprek', etc. Op en tussen verschillende sturingsniveaus en functionarissen. Gericht op het *ontdekken* door het stellen van vragen, het *verbinden* door het creëren van besef en begrip, daarmee *(samen) versnellen en vereenvoudigen* en daarmee toenemend vertrouwen.

5. Aanbevelingen

Profiel samenwerkings/procesregisseur (sheet 66 kritische succesfactor)

- De samenwerkings/procesregisseur is een tijdelijke rol tot de zomer 2026 (huidige Collegeperiode), aantal dagen per week afbouwend en borgend.
- Deze rol bestaat in opdracht van zowel het College GE én de RvC OE (gezamenlijke opdrachtgever).
- De samenwerkings/procesregisseur (opdrachtnemer) werkt vanuit de opdracht direct samen met de directeur OE (formele ON) én concerndirecteuren gemeente (formele OG's). Vanuit de aanbevelingen en regieplanning met verschillende professionals (expertise) vanuit SB en OE
- De samenwerkings/procesregisseur heeft de bevoegdheid te escaleren naar de opdrachtgevers, nadat in de nieuw voorgestelde 'escalatieladder' (zie sheet 74) alle andere 'spots' in de ladder zijn doorlopen zonder resultaat en/of effect.
- De samenwerkings/procesregisseur regisseert de samenwerking vanuit de verschillende samenwerking(sturings)lagen door te sturen, te reflecteren en te coachen. Afhankelijk van de activiteiten voortkomend uit de aanbevelingen en de benodigde inzet van mensen en middelen hierop.
- Deze rol wordt invulling gegeven aan de hand van een eenduidige opdracht in de kern gebaseerd op voorliggende aanbevelingen in deze rapportage en vanuit een concrete planning van activiteiten voortkomend uit de aanbevelingen ('*regieplanning samenwerking*').
- Deze rol heeft als doel de samenwerking tussen OE en SB een voorbeeldstellende impuls te geven, zodanig dat uiteindelijk beide organisaties samen in staat zijn de manier van samenwerken zelf sturing te geven (vanuit richten, inrichten en verrichten). Dit vanuit nader te formuleren *gewenste samenwerkingsgedrag tussen OE en de gemeente op de verschillende sturingsniveaus*. Met realisatie en borging van de aanbevelingen uit de '*regieplanning samenwerking*'.
- De samenwerkings/procesregisseur neemt het voortouw in de samenwerking vanuit de aanbevelingen, laat de gewenste manier van samenwerking zien, spiegelt anderen daarop, confronteert waar nodig, uitnodigt uit om anders te proberen en te doen vanuit voor doen, samen doen en laten doen, geeft advies aan de directeur OE en concerndirecteuren over facilitering en ondersteuning waar wenselijk/noodzakelijk.
- De samenwerkings/procesregisseur benut daarbij de volgende competenties: sensitief zowel politiek/bestuurlijk als op uitvoering, samenwerkend, empathisch, sturend vanuit verbinding en verleiding, enthousiasmerend, conflict oplossend, resultaatgericht, analytisch en zelfreflectief.

5. Aanbevelingen

Eenduidige en rolvaste governance (aanbeveling 5 hoofdvraag 1) (1/3)

- De governance van de samenwerking functioneert onvolledig. Het spel 'in de driehoek' tussen eigenaar (deelneming), opdrachtgevers (gemeente Enschede) en opdrachtnemer (Onderhoud Enschede) wordt niet feilloos gespeeld. Wie praat met wie, wie is waartoe bevoegd en verantwoordelijk, hoe komen afspraken tot stand, hoe wordt daarop gestuurd, hoe en wanneer wordt geëscaleerd, hoe worden de juiste personen betrokken en geïnformeerd. En … hoe zorgen we ervoor dat een ieder voor zich en allen gezamenlijk dit wordt gepraktiseerd.
- In de bilaterale contacten tussen opdrachtgevers en opdrachtnemer bestaan onvolledigheden in het samenspel. Samengevat als: de juiste mensen moeten elkaar op de juiste momenten spreken. Meningsverschillen zijn prima, echter daar waar nodig horen deze meningsverschillen die niet onderling opgelost kunnen worden op de juiste manier geëscaleerd en opgelost te worden. De '*escalatieladder*' moet beschikbaar en eenduidig zijn, klaar staan en toegepast en gebruikt worden. Gericht op eenduidigheid (laten) creëren en daarmee voortgang in de uitvoering vanuit samen presteren, leren en verbeteren.
- Met de actualisatie van de samenwerkingsovereenkomst (SOK) per 30 mei 2023 is een goede slag gemaakt in het op papier zetten van de afspraken. Nu is het zaak de afspraken na te komen en te blijven verbeteren.
- Het nemen van deze verantwoordelijkheid op het naleven van afspraken is uitdagend (gebleken). Voor alle en met name de strategische (bepalen) en tactische (vertalen) overlegvormen is een continue factor nodig voor het opstellen van de agenda's, het bijhouden en bewaken van de afspraken / acties, het toetsen van de uitkomsten aan de afspraken /acties en zo nodig (helpen) escaleren. Voor de tijdelijkheid is de samenwerkingsregisseur de aangewezen persoon om hierop regie te nemen en zelfsturing vanuit beide partijen te laten ontstaan (zie sheet 66 kritische succesfactor).
- De '*overlegladder*' (wie praat met wie vanuit de juiste verantwoordelijkheid en bevoegdheid) 'scheef' staat, iets dat met toevoeging van de nieuwe Teamleider uitvoering binnen OE mogelijk al deels opgelost kan worden.

5. Aanbevelingen

Eenduidige en rolvaste governance (aanbeveling 5 hoofdvraag 1) (2/3)

- De huidige situatie vanuit de samenwerkingsovereenkomst (SOK) toont het volgende beeld van escalatieniveaus:

Escalatieniveau	Gemeente Enschede (Stadsdeelbeheer)	Onderhoud Enschede
1.	Afdelingshoofd (formele opdrachtgever)	Directeur (formele opdrachtnemer)
2.	Opdrachtgevers (gedelegeerd opdrachtgevers)	Uitvoeringsmanager
3.	Teamleiders (stadsdeel directievoerders)	'Tijdelijke vervangers divers'
4.	Wijkbeheerders	Uitvoerders

  - In deze huidige '*escalatieladder*' ontbreken aan de gemeentezijde de clustermanager en de concerndirecteur Openbare Ruimte (formele opdrachtgever) en de wethouders (eigenaar/opdrachtgever). De toezichthouders (stadsdeel) en de domeincontroller hebben aan gemeentezijde een informele rol en het sociaal domein ontbreekt in het geheel in de ladder.
  - Daarmee heeft '*de ladder*' aan gemeentezijde op papier maar ook de dagelijkse praktijk meer 'sporten'. Gelijktijdig is al sprake van regulier contact tussen de clustermanager (gemandateerd opdrachtgever met welk mandaat?) en de directeur OE (formeel opdrachtnemer).
- Deze situatie is op te lossen door in de samenwerkingsovereenkomst '*de ladder*' en praktijk dit recht te zetten:
  - De directeur OE (formele opdrachtnemer) beperkt zich tot strategische en escalerende contacten met de clustermanager (formeel gemandateerd opdrachtgever met eenduidig mandaat) en iedereen hiërarchisch daarboven.
  - Het afdelingshoofd Stadsdeelbeheer is de vaste gesprekspartner voor de uitvoeringsmanager OE en v.v.
  - De nieuwe teamleider Uitvoering OE is de vaste gesprekspartner voor de opdrachtgevers vanuit SB en v.v.
- Op deze manier ontstaat een structuur, waarin op de juiste niveaus geëscaleerd kan worden en de druk(te) aan OE-kant minder wordt op de functie van uitvoeringsmanager.

5. Aanbevelingen

Eenduidige en rolvaste governance (aanbeveling 5 hoofdvraag 1) (3/3)

- De aanbevolen governance inrichting met de escalatieniveaus ziet er dan als volgt uit:

Escalatieniveau	Gemeente Enschede (Openbare Ruimte én Werk en Inkomen)	Onderhoud Enschede
1.	Wethouders (eigenaar/opdrachtgevers)	Voorzitter Raad van Commissarissen (RvC)
2.	Concerndirecteuren (formele opdrachtgevers)	Directeur (formele opdrachtnemer)
3.	Clustermanagers (formeel gemandateerd opdrachtgever)	Directeur
4.	Afdelingshoofden (formeel gemandateerd opdrachtgever)	Uitvoeringsmanager
5.	Opdrachtgevers (gedelegeerd opdrachtgever)	Teamleider uitvoering
6.	Teamleiders (stadsdeel directievoerders)	Teamleider uitvoering
7.	Wijkbeheerders	Uitvoerders

- Op basis van deze inrichting komt het strategisch (bepalen) overleg op niveau 1, 2 en 3 te liggen. Het tactisch overleg op niveau 4 en 5. Het operationeel overleg op niveau 6. En de dagelijkse coördinatie op niveau 6 en 7. Cruciaal hierin is de positie- en rolvastheid van iedere functionaris aan het eigen overlegniveau.
- Stel een formeel overleg in tussen directeur OE, de wethouders Openbare Ruimte en Werk en Inkomen samen met de domeincontroller(s) (beperkte frequentie) zo nodig in aanwezigheid van niveau 3 en/of 4 aan gemeentezijde. Zo wordt de verbinding tussen de formele opdrachtgevers en de formele opdrachtnemer geborgd.
- Andersom: in gevallen waarin de formele (gemandateerd) opdrachtgevers aan tafel zit met de wethouder Openbare Ruimte kan het van waarde zijn dat de directeur OE aanschuift. Op die manier zijn de formele opdrachtgevers aan ambtelijke kant niet alleen een 'doorgeefluik'. Zodoende ontstaat een gedeeld perspectief en een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dit geldt ook voor Werk en Inkomen.

5. Aanbevelingen

Regieplanning samenwerking (acties, planning, risico's 1/2)

#	Actie	Doel	Start	Einde	Risico	Maatregel
1	Aanstellen tijdelijke samenwerkings/procesregisseur	Onafhankelijke regie op samenwerking en doorvoering aanbevelingen	1 juli 2025	1 juli 2026	Geen gezamenlijke regie, versnippering van verantwoordelijkheden	Mandaat en opdracht vastleggen, regelmatige evaluatie
2	Opstellen regieplanning samenwerking	Duidelijke planning en prioritering van acties	1 juli 2025	1 juli 2025	Te brede focus, uitblijven van resultaten	Korte termijndoelen en monitoringsmomenten inbouwen
3	Herbevestigen missie en herzien visie/strategie	Duidelijkheid over koers en focus op haalbare taken	1 juli 2025	1 oktober 2025	Verschillende interpretaties, conflicten over taken	Gezamenlijke werksessies, bestuurlijke vaststelling
4	Basis bedrijfsvoering op orde brengen	Efficiëntere uitvoering en betere verantwoording	1 juli 2025	1 juli 2026	Onvoldoende gegevens, trage implementatie	Projectaanpak met strakke fasering
5	Governance verbeteren	Heldere verantwoordelijkheden en escalatielijnen	1 juli 2025	1 september 2025	Rolverwarring, vertraging bij besluitvorming	Inrichting overlegstructuren, heldere mandaten
6	Formaliseren overlegstructuren per sturingsniveau	Verbeteren van afstemming en besluitvorming	1 september 2025		Overleggen zonder mandaat of effect	Opstellen overlegladder en rolverdeling
7	Toepassen governance met escalatieladder	Sneller en duidelijker escaleren bij knelpunten	1 september 2025		Escalaties blijven informeel of worden vermeden	Formaliseren in SOK en implementeren in overlegstructuren
8	Actualiseren samenwerkingsovereenkomst (SOK)	Vastleggen van vernieuwde afspraken en rollen	1 oktober 2025	1 december 2025	Oude afspraken blijven leidend, onduidelijkheid Gedrag blijft hetzelfde in het nakomen	Herzien en bestuurlijk vaststellen Kortcyclisch gaan sturen is gedrag beïnvloeden
9	Ontwikkelen dashboard met KPI's	Transparantie in prestaties, betere sturing en verantwoording	1 oktober 2025	1 december 2025	Onbetrouwbare data, onduidelijkheid over wat gemeten wordt	Gezamenlijk ontwerp, duidelijke definities, datakwaliteit bewaken
10	Verbeteren informatievoorziening en datakwaliteit	Beter inzicht voor sturing en besluitvorming	1 juli 2025		Verkeerde besluiten op basis van onvolledige info	Inrichten betrouwbare databronnen en rapportages
11	Investeren in leiderschap en gedrag	Verbeterde samenwerking, meer eigenaarschap	1 oktober 2025	1 juli 2026	Onvoldoende draagvlak of betrokkenheid leidinggevenden	Training, coaching, leiderschapsprogramma
12	Herinrichten P&C-cyclus	Betere planning en verantwoording, lerend vermogen vergroten	1 september 2025	1 december 2025	Te veel bureaucratie, geen aansluiting op praktijk	Afstemming per sturingsniveau, vereenvoudiging waar nodig
13	Herijken OG-ON en rollen OG en ON	Eenduidige afspraken en verwachtingen	1 september 2025	1 oktober 2025	Doelvervaging en dubbelzinnige uitvoering	Vastleggen in aangepaste SOK, intern bespreken
14	Opzetten lerende momenten en intervisie vanuit casusgestuurde reflectiemomenten	Continu verbeteren, versterken en leren van samenwerking in gedrag	1 september 2025	1 juli 2026	Wordt als extra werk gezien, lage deelname, reflectie blijft vrijblijvend of ad hoc	Inbedden in reguliere processen, jaarplanning en overlegcycli
15	Doorontwikkelen HR-cyclus voor ambtelijk gedetacheerde medewerkers	Zorgen voor duidelijkheid en goede begeleiding	1 september 2025	1 december 2025	Onzekerheid en onduidelijkheid bij medewerkers	HR-beleid afstemmen tussen OE en GE
16	Uitwerken V3B-aanpak (vinden, binden, boeien, bloeien)	Borgen van personeel en duurzame inzetbaarheid	1 december 2025	1 juli 2026	Verlies van medewerkers en kennis	HR-plan en ontwikkelprogramma's opstellen

5. Aanbevelingen

Regieplanning samenwerking (acties en RACI 2/2)

#	Actie	Responsible	Accountable	Consulted	Informed
		verantwoordelijk voor uitvoering	*eindverantwoordelijk, degene die bepaalt*	*geraadpleegd vooraf*	*geïnformeerd achteraf*
1	Aanstellen tijdelijke samenwerkingsregisseur	Wethouder (eigenaar) en voorzitter RvC OE	College GE samen met de RvC OE	Directeur OE en Cluster- en afdelingshoofden GE	Iedereen in beide organisaties GE en OE
2	Opstellen regieplanning samenwerking	Samenwerkings/procesregisseur	Wethouder (eigenaar) en voorzitter RvC OE	Directeur OE en Cluster- en afdelingshoofden GE	Iedereen in beide organisaties GE en OE
3	Herbevestigen missie en herzien visie/strategie	Concerndirecteuren GE en diretceur OE	Gemeenteraad missie en visie / College GE en RvC OE strategie	Cluster- en Afdelingshoofden GE en Uitvoeringsmanager OE en samenwerkings/procesregisseur	Iedereen in beide organisaties GE en OE
4	Basis bedrijfsvoering op orde brengen	Afdelingshoofden GE en Uitvoeringsmanager OE	Clustermanagers GE en directeur OE	Opdrachtgevers GE en Teamleiders GE en Wijkbeheerders GE en Teamleider Uitvoering OE en samenwerkings/procesregisseur en Controllers GE	Iedereen in beide organisaties GE en OE
5	Governance verbeteren	Concerndirecteuren GE en directeur OE	College GE	Cluster- en Afdelingshoofden GE en Uitvoeringsmanager OE en samenwerkings/procesregisseur	Iedereen in beide organisaties GE en OE
6	Formaliseren overlegstructuren per sturingsniveau	Clustermanagers GE en directeur OE	Concerndirecteuren GE en directeur OE	Afdelingshoofden GE en Uitvoeringsmanager OE en samenwerkings/procesregisseur	Iedereen in beide organisaties GE en OE
7	Toepassen governance met escalatieladder	Concerndirecteuren GE en diretceur OE	Wethouder (eigenaar) en voorzitter RvC OE	Alle leidinggevenden	Iedereen in beide organisaties GE en OE
8	Actualiseren samenwerkingsovereenkomst (SOK)	Clustermanagers GE en directeur OE	Concerndirecteuren GE en directeur OE	Afdelingshoofden GE en Uitvoeringsmanager OE en samenwerkings/procesregisseur	Iedereen in beide organisaties GE en OE
9	Ontwikkelen dashboard met KPI's	Clustermanagers GE en directeur OE	Concerndirecteuren GE en directeur OE	Afdelingshoofden GE en Opdrachtgevers GE en Teamleiders GE en Wijkbeheerders GE en Uitvoeringsmanager OE en Teamleider Uitvoering OE en samenwerkings/procesregisseur en Controllers GE, Beleidsadviseurs GE	Iedereen in beide organisaties GE en OE
10	Verbeteren informatievoorziening en datakwaliteit	Clustermanagers GE en directeur OE	Concerndirecteuren GE en directeur OE	Afdelingshoofden GE en Opdrachtgevers GE en Teamleiders GE en Wijkbeheerders GE en Uitvoeringsmanager OE en Teamleider Uitvoering OE en samenwerkings/procesregisseur en Controllers GE	Iedereen in beide organisaties GE en OE
11	Investeren in leiderschap en gedrag	Afdelingshoofd HR GE en Manager HR OE	Clustermanagers GE en directeur OE	Afdelingshoofden GE en Opdrachtgevers GE en Teamleiders GE en Wijkbeheerders GE en Uitvoeringsmanager OE en Teamleider Uitvoering OE en samenwerkings/procesregisseur	Iedereen in beide organisaties GE en OE
12	Herinrichten P&C-cyclus	Controllers GE en Uitvoeringsmanager OE	Concerndirecteuren GE en directeur OE	Afdelingshoofden GE en Opdrachtgevers GE en Teamleider Uitvoering OE en samenwerkings/procesregisseur	Iedereen in beide organisaties GE en OE
13	Herijken OG-ON en rollen OG en ON	Concerndirecteuren GE en directeur OE	College GE en RvC OE strategie	Afdelingshoofden GE en Opdrachtgevers GE en Teamleiders GE en Wijkbeheerders GE en Uitvoeringsmanager OE en Teamleider Uitvoering OE en samenwerkings/procesregisseur	Iedereen in beide organisaties GE en OE
14	Opzetten lerende momenten en intervisie vanuit casusgestuurde reflectiemomenten	Samenwerkings/procesregisseur	Wethouder (eigenaar) en voorzitter RvC OE	Concerndirecteuren GE en Clustermanager GE en Afdelingshoofden GE en Opdrachtgevers GE en Teamleiders GE en Wijkbeheerders GE en Directeur OE en Uitvoeringsmanager OE en Teamleider Uitvoering OE en Uitvoerders OE en samenwerkings/procesregisseur	Iedereen in beide organisaties GE en OE
15	Doorontwikkelen HR-cyclus voor ambtelijk gedetacheerde medewerkers	Afdelingshoofd HR GE en Manager HR OE	Clustermanagers GE en directeur OE	Afdelingshoofden GE en Opdrachtgevers GE en Teamleiders GE en Wijkbeheerders GE en Uitvoeringsmanager OE en Teamleider Uitvoering OE en samenwerkings/procesregisseur	Iedereen in beide organisaties GE en OE
16	Uitwerken V3B-aanpak (vinden, binden, boeien, bloeien)	Afdelingshoofd HR GE en Manager HR OE	Clustermanagers GE en directeur OE	Afdelingshoofden GE en Opdrachtgevers GE en Teamleiders GE en Wijkbeheerders GE en Uitvoeringsmanager OE en Teamleider Uitvoering OE en samenwerkings/procesregisseur	Iedereen in beide organisaties GE en OE

5. Aanbevelingen

Expert advies (1/2)

Ter overweging geven wij onderstaand gekoppeld aan de verschillende genummerde aanbevelingen (#) ons advies weer vanuit onze expertrol. Doel hiervan is niet direct één op één over te nemen, wel om het gezamenlijke gesprek tussen de gemeente en OE te voeden over structurele keuzen die te maken zijn op de verschillende onderwerpen. Het streven daarbij moet zijn gedragenheid in de definitieve keuzen vanuit beide organisaties.

Issue - oorzaak	Gevolg	Maatregel	#
De samenwerking in de huidige hoedanigheid is niet toekomstbestendig en bevindt zich vanuit een stevige onderstroom in een negatieve spiraal.	Afnemend vertrouwen en toenemende onveiligheid, daarmee afnemende effectiviteit en efficiency, toenemende kans op escalatie met 'in extremis' beëindiging van de samenwerkingsvorm en daarmee verlies van bestaande maatschappelijke waarde.	Stel per direct de tijdelijke samenwerkings/procesregisseur aan.	**Sheet 66 KSF, sheet 67 inleiding, aanbevelingen 8, 9, 11**
Bestaande missie, visie en strategie (afgeleid van het Raadsbesluit) staat in het hier en nu en naar de toekomst toe vanuit de uitgangspunten continu ter discussie door onvoldoende eenduidigheid en veranderende omstandigheden.	Veel discussies, onvoldoende gelijkheid, verschillende vertalingen vanuit meningen, irritaties, afnemend vertrouwen etc. over werkzaamheden en -soorten, typering van de organisatie, winkelnering, opgaven en doelstellingen, etc.	Geef aan de onafhankelijke samenwerkings/procesregisseur de opdracht als eerste activiteit het proces van herbevestiging/herijking van het bestaande Raadsbesluit te starten en daarvan afgeleid de missie, visie, strategie en relatievorm van OE. Maak hier een participatief proces van door het betrekken van de verschillende bestuurlijke en ambtelijke belanghebbenden aan zowel de gemeente- als OE-zijde. Betrek daarbij bewust zowel vanuit gemeente als OE als ook vanuit buiten de inhoudelijk materie- en organisatiedeskundigen om voeding te geven aan de verschillende afwegingen op inhoudelijk en organisatiekundig vlak. Neem daarbij de inhoudelijke expertadvies over exclusiviteit en projecten over.	**1 A t/m D, 10**
De basis van de bedrijfsvoering bij zowel GE als OE als fundament om vanuit te werken en daarmee grip te behouden en in control te komen/blijven is onvoldoende van kwaliteit.	Onduidelijkheid in data, plannen, rapportages, processen, stuurinformatie, sturing en gedrag leidt toenemend tot discussies, etc. en daarmee tot de behoefte aan feiten, afspraken, vastlegging, etc. Allemaal afgeleide energie en tijd.	Geef onder regie van de samenwerkings/procesregisseur de Uitvoeringsmanager OE samen met de afdelingshoofd(en) SB (ook aan de Werk en Inkomen zijde) de opdracht om versneld de basis van de bedrijfsvoering bij zowel OE als SB verder op orde te brengen. Zij laten zich vanuit de verschillende onderwerpen die op orde gebracht moeten worden, ondersteunen door vakinhoudelijke bedrijfsvoeringcollega's (HR, Control, Financiën, I&A, etc.) van de gemeente en/of OE.	**2 A t/m G, 12**
De huidige governance inrichting vanuit escalatie is niet passend en zuiver ingericht vanuit positie- en rolvastheid in één op één relaties en op de verschillende sturingsniveaus (strategisch, tactisch, operationeel).	Verwarring wie waar voor bevoegd en verantwoordelijk is, positie- en rolvervaging, functionarissen die teveel of te weinig in positie zijn/komen en hun rol (kunnen/durven) pakken. Daarmee veel discussie, etc.	Geef aan de onafhankelijke samenwerkings/procesregisseur de opdracht de governance in te richten conform ons expertadvies op sheet 72-74. Formaliseer dit waar vereist (statuut, functies, rollen) binnen de gemeente als OE en specifiek de positie van de clustermanager bij de gemeente in relatie tot deze samenwerkingsrelatie.	**3**

5. Aanbevelingen

Expert advies (2/2)

Issue – oorzaak	Gevolg	Maatregel	#
De P&C-cyclus van de samenwerking is niet afgestemd op die van GE en ingericht om daarmee vanuit sturing grip te behouden en in control te komen/blijven gericht op de opgaven en doelstellingen.	Feitelijk verlies van grip en daarmee in control zijn. Toenemende kans op afwijkingen, verrassingen, tekorten, kwantiteit en kwaliteitsverlies. Daarmee zorg, teleurstelling, onduidelijkheid, verharding in gedrag en hardheid in keuzes. Afnemende kans om samen te leren en verbeteren.	Faciliteer, in de eerste periode onder regie van de samenwerkings/procesregisseur daarna structureel, het proces voor het opnieuw inrichten van P&C-cyclus met expertise (competenties en ervaring) die in de functie van business controller belegd zijn. Doe dit vanuit 'control zuiverheid' en efficiency door vanuit de gemeente een business controller de opgave te geven om dit voor en namens OE te doen in het gezamenlijke én ieders afzonderlijke belang. Gedurende de regieperiode vraagt dit meer capaciteit van een business controller vanuit de gemeente, dan wanneer dit staat en functioneert. Inschatting is 0,5 FTE tijdens dezelfde periode als de onafhankelijke samenwerkings/procesregisseur (tot zomer 2026). Daarna structureel 0,2 FTE. Door OE niet zelf een business controller in dienst laten nemen, wordt ineffectiviteit voorkomen vanuit gemeentelijke control expertise tegenover OE control expertise in en voor één en dezelfde samenwerking. Daarmee voorkomt het tevens inefficiency.	**4, 5**
Geen eenduidige en bij de huidige en toekomstige tijd passende missie, visie en strategie met doelstellingen enerzijds en gemis van daarbij passende stuurinformatie (dashboard met (K)PI's) op verschillende sturingsniveaus anderzijds.	Door een niet sluitende PDCA als gevolg van geen of onvoldoende (betrouwbare) stuurinformatie op de verschillende sturingsniveaus ontstaat feitelijk verlies van grip en daarmee in control zijn. De kans op het ontstaan en toenemen van 'brandjes die geblust moeten worden' is groot en daarmee ongewenste verrassingen, inefficiency en ineffectiviteit.	Geef onder regie van de samenwerkings/procesregisseur de business controller van de gemeente en daramee OE (zie vorig expertadvies gericht op efficiency) de opdracht om voor beide organisaties een gezamenlijk 'samenwerkingsdashboard' met (K)PI's te ontwikkelen als onderdeel van de P&C-cyclus. Dit dashboard dient inzicht te geven in zowel sociale impact, procesmatige continuïteit, kwaliteit en financiën vanuit de onder meer de DVO, SOK en verschillende stuur- en werkprocessen.	**6, 12**


Advies
Werving & Selectie
Trainen & Opleiden
Interim
SAMEN
WERKEND
MAKEN
rijnconsult