

Samen Sterker Sturen

Definitief evaluatierapport samenwerking
gemeente Enschede afdeling Stadsdeelbeheer &
Onderhoud Enschede BV

‘Toekomstbestendig *deurpakken* op de groei en bloei van
Onderhoud Enschede.’

18 september 2025

1. HET ONDERZOEK IN HET KORT: EEN TERUG- ÉN VOORUITBLIK OP DE SAMENWERKING

Negen jaar na de oprichting van Onderhoud Enschede (in het vervolg OE) als verbonden partij is de balans opgemaakt. De samenwerking tussen OE en gemeente Enschede afdeling Stadsdeelbeheer (in het vervolg SB) heeft veel opgeleverd, maar is ook toe aan herbezinning. De uitvoering functioneert en de maatschappelijke waarde is zichtbaar. Zorgen bestaan over de toekomstbestendigheid van de structuur, sturing en wederzijds vertrouwen.

De evaluatie is gebaseerd op documentstudie, interviews, zwerf-, fishbowl- en dialoogmapsessies. Deze hebben geleid tot een gedeeld, gedragen, rijk en genuanceerd beeld. De conclusie: Veel potentieel is aanwezig en wordt benut, zonder gezamenlijke herijking dreigt stagnatie. Niet alleen in structuur, maar vooral in gedrag en samenspel.

UITGANGSPUNTEN BIJ DE START (2016)

- Ambitie: Oprichting OE als zelfstandige werkmaatschappij (verbonden partij) met focus op vakmanschap, maatschappelijke meerwaarde en binding met de stad.
- Doelstellingen:
 - Professionele, sociale en wendbare uitvoering.
 - Ruimte voor innovatie, vermindering van ambtelijke druk bij de gemeente.
- Draggers: Lef, vertrouwen en de wens tot een toekomstgerichte uitvoeringspraktijk.



BEVINDINGEN (2025)

- Sterke basisuitvoering én maatschappelijk rendement: OE levert vakwerk en kansen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.
- Discussie over Raadsbesluit: Missie, visie, uitgangspunten, strategie en doelstellingen zijn niet eenduidig en worden anders geïnterpreteerd.
- Bedrijfsvoering vereist aandacht: Zowel bij SB als OE afzonderlijk, als ook gezamenlijk, zijn verschillende zaken die beter ingericht kunnen en moeten worden, zoals data, plannen, rapportages, overleggen, processen, HR-cyclus, leiderschap.
- Gebrekkige sturing en rolduidelijkheid in het samenspel: Rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn niet eenduidig helder, overleg is ad hoc, mandaten zijn impliciet.
- Kwetsbare samenwerking: Te afhankelijk van sleutelfiguren; escalatiemogelijkheden functioneren onvoldoende.
- Onderstroom schuurt: Wantrouwen, irritatie en gevoel van ongelijkwaardigheid spelen een rol.
- Beperkt lerend vermogen: Evaluatie, reflectie en structureel leren ontbreken; samenwerking is niet vanzelfsprekend.



AANBEVELINGEN

- Herbevestig en/of herzie de bestaande missie, visie en strategie (afgeleid van het Raadsbesluit) vanuit een gezamenlijk beeld-/oordeel-/besluitvorming (BOB-en) proces, passend bij de maatschappelijke opdracht anno 2025 en de toekomst wat voor een organisatie die je wilt zijn in de kern.
- Om daar te komen, benoem een onafhankelijke samenwerkings/procesregisseur om structuur, ritme en relationele bedding te versterken. In uitvoering altijd samen met leiding en professionals vanuit OE en SB én waar wenselijk met externe inhoudservaring aan de hand van de aangereikte aanbevelingen en regieplanning (zie onderliggende rapportage).
- Creëer daarmee een hernieuwd startpunt van de samenwerking.
- Breng versneld de basis van de bedrijfsvoering bij zowel OE als SB (parallel laten oplopen) verder op orde.
- Richt een eenduidige en rolvaste governance in met aandacht voor escalatie, afgeleid van de herziene visie en strategie.
- Richt (en voer uit) de gezamenlijke P&C-cyclus opnieuw in (in aansluiting op de voorschrijvende P&C-cyclus binnen SB vanuit de gemeente Enschede).
- Verbeter de borging van de belangen van de betrokken stakeholders (Openbare Ruimte, Werk en Inkomen, Algemene Dienst) op de OE aandeelhoudersvergadering.
- Ontwikkel voor en met beide organisaties een gezamenlijk 'samenwerkingsdashboard' met (K)PI's voor transparante sturing en gesprek over prestaties.
- Ontwikkel en investeer in (persoonlijk) leiderschap (met eigenaarschap als onderdeel) bij leidinggevend en medewerkers van OE en SB in gezamenlijkheid via training, reflectie met expliciete aandacht voor gedrag.



EXPERTADVIES RIJNCONSULT

- De samenwerking heeft grote potentie, maar kent structurele en relationele kwetsbaarheden. Nu is het moment om bewust te kiezen voor:
 - Structuur: Heldere rollen, afspraken en ritme.
 - Samenspel: Investeren in gedrag, leiderschap en gezamenlijk eigenaarschap.
 - Toekomstbestendigheid: Niet terug naar de tekentafel, maar gezamenlijk verder bouwen met gedeeld mandaat.

"De toekomst vraagt geen nieuwe start, maar hernieuwde afspraken én uitvoering conform. Durf te kiezen, durf te groeien."



2. INLEIDING EN AANLEIDING

Onderhoud Enschede (OE) werd in 2016 opgericht met een ambitieuze doelstelling: een uitvoeringsorganisatie die professioneel, sociaal én wendbaar zou zijn. Vakmanschap, maatschappelijke impact en een sterke binding met de stad stonden centraal. Voor de gemeente bood OE de kans op efficiëntie, ruimte voor innovatie en vermindering van ambtelijke druk.

De oprichting werd gedragen door lef en vertrouwen. Maar na negen jaar blijkt dat die startenergie niet vanzelf bekijft. De context is veranderd: maatschappelijke druk is toegenomen, opgaven zijn complexer geworden, en behoefte bestaat aan duidelijke afspraken en gezamenlijke koersbepaling én -uitvoering.

Deze evaluatie is geen oordeel, maar een uitnodiging: *om stil te staan, te luisteren, opnieuw te kiezen en te doen – niet vóór elkaar, maar mét elkaar.*

3. BEVINDINGEN

De gesprekken met medewerkers, leidinggevendenden, opdrachtgevers en adviseurs laten een complex maar herkenbaar beeld zien. De uitvoering draait – maar in de boven- en onderstroom schuurt het. De samenwerking leunt te sterk op goede wil en losse afspraken, terwijl kaders, ritme en duidelijke governance ontbreken. Hieronder worden de belangrijkste bevindingen uitgediept, steeds vanuit de combinatie van observatie en reflectie.

3.1 VAKMANSCHAP EN MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE

Onderhoud Enschede wordt breed gewaardeerd om de kwaliteit van haar basisuitvoering. 'We lossen het op', is een veelgehoorde typering. Een sterke werkcultuur is aanwezig, met loyaliteit onder medewerkers en betrokkenheid bij de stad. OE slaagt erin om sociaal rendement te realiseren: mensen met afstand tot de arbeidsmarkt krijgen kansen én begeleiding. Dit geeft betekenis aan het werk en legitimiteit aan het bestaansrecht van OE.

3.2 ROLDUIDELIJKHEID EN STURING

Waar de basisuitvoering krachtig is, hapert de sturing. Rollen zijn niet helder afgesproken of worden verschillend geïnterpreteerd. 'De gemeente bemoeit zich met hoe we werken, maar zegt niet wat ze echt wil' – tegenover 'OE doet wat het altijd doet, maar we missen strategische afstemming'. Er is geen gezamenlijk ritme in overleg, planning of evaluatie. Mandaten zijn impliciet, besluitvorming mist transparantie. Hierdoor ontstaan ruis en frustratie en is escaleren lastig. Tactisch overleg ontbreekt of is onvoldoende effectief.

3.3 PERSOONSAFHANKELIJKHEID EN AD-HOC OVERLEG

De samenwerking is sterk afhankelijk van OE en SB sleutelfiguren. Als die samenwerken, loopt het. Als iemand vertrekt of frictie ontstaat, stopt het samenwerkingsproces. Dit maakt de samenwerking kwetsbaar. Het ontbreekt aan een vaste structuur waarin samenwerking wordt beoordeeld, bijgestuurd of verbeterd. 'We praten veel, maar het leidt niet tot besluiten en realisatie', klonk meermaals in gesprekken.

3.4 ONDERSTROOM EN GEDRAG

De onderstroom is geladen. Er is sprake van irritatie, vermijding en een gevoel van ongelijkwaardigheid. OE voelt zich onvoldoende serieus genomen, SB ervaart OE als niet transparant of onvoldoende strategisch. Gedrag dat nodig is – zoals open communicatie, eigenaarschap nemen en feedback geven – wordt te weinig geoefend of gefaciliteerd. Het ontbreken van reflectieruimte leidt tot herhaling van patronen. Behoeft bestaat aan een gedeelde taal en ruimte om het échte gesprek te voeren.



3.5 ORGANISATIECULTUUR EN LEREND VERMOGEN

Zowel OE als SB kennen een cultuur waarin leren niet vanzelfsprekend is. Successen worden wel gevierd, maar evaluaties zijn incidenteel. Fouten worden niet systematisch besproken. Nieuwe collega's krijgen geen heldere instructie over hoe de samenwerking werkt. Een gezamenlijk leerproces ontbreekt. Daardoor blijft verbetering afhankelijk van toeval, mensen of acute problemen. Lerend organiseren vraagt om bewust ruimte maken voor reflectie, feedback en bijstelling van koers.

4. AANBEVELINGEN

De samenwerking tussen OE en SB vraagt om herijking: inhoudelijk, relationeel en organisatorisch. De aanbevelingen zijn gericht op het creëren van structuur, vertrouwen en lerend vermogen. Niet als checklist, maar als samenhangend verandepakket dat elkaar versterkt.

4.1 HERIJK DE MISSIE, VISIE EN KOERS

De oorspronkelijke bedoeling van OE verdient hernieuwde aandacht. Wat is de maatschappelijke opdracht anno 2025 en toekomstig? Wat betekent publieke waarde in deze context? Maak samen keuzes over rol, ambitie en positie. Formuleer een heldere strategie met duidelijke doelen/uitgangspunten met vertaling naar relatievorm, uitvoering en financiering. Zorg dat deze koers breed gedragen wordt door bestuur, directie en medewerkers.

4.2 BENOEM EEN ONAFHANKELIJKE SAMENWERKINGS/PROCESREGISSEUR

Een tijdelijke, onafhankelijke regisseur kan bruggen bouwen tussen SB en OE. Deze persoon organiseert het ritme van overleg, bewaakt gemaakte afspraken en faciliteert lastige gesprekken. De rol is procesmatig, niet inhoudelijk: het gaat om het versterken van het samenspel. Vanuit de regieplanning op de aanbevelingen.

In de uitvoering altijd samen met leiding en professionals vanuit OE en SB én waar wenselijk met externe inhoudservaring. De regisseur ondersteunt de ontwikkeling van een stabiele samenwerking op basis van wederkerigheid. Creëer daarmee een hernieuwd startpunt van de samenwerking.

4.3 BRENG VERSNELD DE BEDRIJFSVOERING OP ORDE

Bedrijfsvoering vereist aandacht: Zowel bij SB als OE afzonderlijk als ook gezamenlijk zijn verschillende zaken die beter ingericht kunnen en moeten worden, zoals data, plannen, rapportages, overleggen, processen, HR-cyclus, leiderschap.

4.4 LEG GOVERNANCE EN VERANTWOORDELIJKHEDEN VAST

Zorg voor een transparante, eenvoudige governance. Wie stuurt waarop, hoe wordt verantwoording afgelegd, wat zijn escalatielijnen? Maak afspraken expliciet, leg ze vast en evalueer periodiek. Governance moet faciliterend zijn en niet verlamdend. Het doel: meer duidelijkheid, minder misverstanden.

4.5 RICHT DE GEZAMENLIJKE P&C-CYCLUS OPNIEUW IN

Richt de gezamenlijke P&C-cyclus opnieuw in (in aansluiting op de voorschrijvende P&C-cyclus binnen SB) met meer frequente en tijdige afstemming, meer verbinding tussen verschillende sturingsniveaus, de juiste data en (K)PI's. Om 'verrassingen te voorkomen' en 'continu te leren en verbeteren'; daarmee samen in control.



4.6 ONTWIKKEL EEN GEZAMENLIJK DASHBOARD

Creëer gedeelde stuurinformatie. Een dashboard biedt inzicht in prestaties, financiën, inzet en maatschappelijke waarde. Gebruik het als basis voor gesprek en bijsturing, niet als controle-instrument. Dit versterkt wederzijdse verantwoordelijkheid en maakt prestaties bespreekbaar.

4.7 INVESTEER IN LEIDERSCHAP EN SAMENWERKING

Gedrag en samenwerking maken het verschil. Faciliteer leiderschapstraining, intervisie en reflectiesessies. Stimuleer gedrag dat bijdraagt aan vertrouwen, duidelijkheid en eigenaarschap. Maak samenwerking expliciet onderwerp van gesprek – niet alleen bij problemen, maar structureel.

5. EXPERTADVIES

Deze evaluatie laat zien dat OE en SB elkaar nodig hebben – en dat samenwerking niet vanzelf gaat. Lef en vertrouwen vormden het begin. Nu is het tijd voor structuur en samenspel.

Kies bewust: voor ritme, voor scherpte, voor gedeeld leiderschap. Niet terug naar de tekentafel, maar vooruit, met hernieuwd mandaat. Investeer in het expliciet maken van verwachtingen, het verbeteren van bedrijfsvoering. Accepteer frictie als onderdeel van groei. Durf lastige patronen te benoemen en op te lossen.

De samenwerking heeft bewezen potentie – maar geen vanzelfsprekendheid. Als beide organisaties de handen ineenslaan, kan OE blijven bijdragen aan de sterke, sociale en leefbare stad Enschede. De stad vol lef en creativiteit, met impact wereldwijd. Gebouwd op stoom en strijd, met innovatie in het bloed. Hier begint het!





📍 Courtyard Building, Orteliuslaan 1000, 3528 BD Utrecht

☎ +31(0) 30 298 42 50

@ info@rijnconsult.nl

🌐 www.rijnconsult.nl