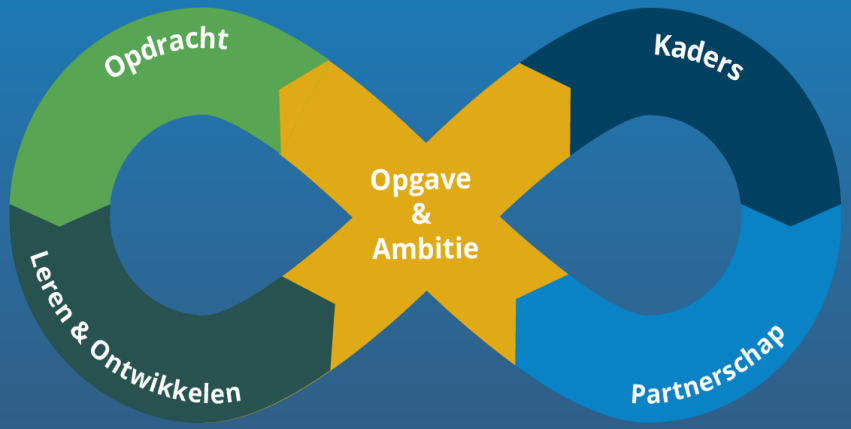


Wijkteams Enschede

Onderzoek hybride organisatiestructuur

Colofon

Opdrachtgever
Gemeente Enschede

Auteurs
Evelien Rijken
Sylvia Schutte
Annelies Hartmans

Kenmerk
ER/26/1260/ohowte

Publicatiedatum
30 juli 2026

© Bureau HHM

Inhoud

1. Inleiding 4
1.1 Aanleiding 4
1.2 Ontwikkelingen 4
1.3 Doel en onderzoeksvraag 5
1.4 Aanpak 5
1.5 Theoretisch kader 5
1.5 Leeswijzer 7

2. De hybride organisatiestructuur 8
2.1 Kenmerken van de hybride organisatiestructuur 8

3. Opdrachtgever en opdrachtnemer 10
3.1 Ambitie van de Wijkteams 10
3.2 Opdracht van de gemeente aan de SMD 10
3.3 Vertaling van opdracht naar uitvoering 12
3.4 Monitoring en kwaliteit 14

4. Gemeente en SMD als werkgevers 16
4.1 Gemeente als werkgever van medewerkers bij de Wijkteams 16
4.2 SMD als werkgever 16

5. Samenwerken 18
5.1 Samenwerking tussen gemeente en SMD 18
5.2 Samenwerken binnen de Wijkteams 20

6. Samenvattend beeld 21
6.1 Belemmerend 21
6.2 Bevorderend 24
6.3 Hoe men verder wil met de hybride organisatiestructuur 24

7. Advies 25
7.1 De toekomst van de hybride organisatiestructuur 26
7.2 Ambitie 26
7.3 Partnerschap 26
7.4 Opdracht 28
7.5 Kaders 29
7.6 Leren en ontwikkelen 29
7.7 Concreet vervolg 30
7.8 Tot slot 30

Bijlage 1. Observaties en interviews 31
Bijlage 2. Documenten 32

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De gemeente Enschede zoekt, als opdrachtgever en samenwerkingspartner, naar een hybride organisatiestructuur die past bij de functie en cultuur van de Wijkteams Enschede (Wijkteams). Aanleiding vormen de huidige ontwikkelingen bij zowel de Wijkteams als regionaal en landelijk. Daarmee liggen er voor de Wijkteams complexe opgaven voor de toekomst. Het is wenselijk dat de organisatiestructuur helpend is om voor deze opgaven een antwoord te bieden.

1.2 Ontwikkelingen

Het werkveld van de Wijkteams is volop in ontwikkeling. Vanuit onder meer de Hervormingsagenda en het Toekomstscenario wordt ingezet op passende ondersteuning aan jeugdigen en gezinnen, minder vanuit verblijf of zware zorg en meer in de direct omgeving van gezinnen. Binnen de Wmo is de noodzaak om ondersteuning aan inwoners toegankelijk en betaalbaar te houden. Dit moet in de toekomst worden vormgegeven vanuit Stevige Lokale Teams, die dichtbij (de leefomgeving van) inwoners staan en zelf (lichte) hulp verlenen. De regio Twente en de gemeente Enschede onderschrijven deze ontwikkelingen.

Ook de Wijkteams zelf zijn volop in beweging. Na enkele jaren van pionieren en veel ruimte voor allerlei initiatieven, is de organisatie zich gaan richten op meer uitlegbare en navolgbare werkprocessen, met meer uniformiteit tussen de wijken. De hierbij ontstane organisatiepatronen raken ook aan de hybride organisatiestructuur.

1.3 Doel en onderzoeksvraag

Het doel van dit onderzoek was om aanpassingen in de structuur te vinden, die de patronen in de organisatie positief beïnvloeden en daarmee leiden tot betere prestaties van de Wijkteams. Daarmee wil de gemeente Enschede komen tot een structuur die 'fit for function' is. Centraal in dit onderzoek stond de vraag:

Wat kan er in de organisatie van de Wijkteams Enschede verbeteren?

1.4 Aanpak

We onderzochten de formele én informele organisatie. Dat deden we met:

- Interviews (één-op-één) met mensen werkzaam bij de SMD en de gemeente Enschede, die in hun werk een rol hebben in of direct te maken hebben met de hybride organisatiestructuur.
- Observaties van
  - overleggen op het snijvlak van de hybride organisatiestructuur, of die gericht zijn op besluitvorming of uitwisseling,
  - de dagelijkse werkpraktijk.
- Documentstudie om te achterhalen hoe de formele organisatie (opdracht en kaders) uiteindelijk wordt vertaald naar uitvoering in de praktijk.

Een overzicht van uitgevoerde interviews en observaties is te vinden in bijlage 1. Een overzicht van bestudeerde documenten staat in bijlage 2.

Gaandeweg het onderzoek hebben we waar nodig bijgestuurd op basis van bevindingen. Dat betekent dat we zijn begonnen met de belangrijkste interviews, observaties en documenten en gaandeweg hebben bepaald welke informatie aanvullend nog nodig was.

*Onder de **formele organisatie** verstaan wij de ontworpen organisatie: de verdeling en coördinatie van de taken in de primaire-, ondersteunende- en besturende- processen over en tussen de verschillende functies en organisaties. Het gaat bijvoorbeeld om procedures, regels, doelen, beleid, financiën, producten, enzovoort.*

*Onder de **informele organisatie** verstaan wij de processen en gedragingen die ontstaan uit een behoefte van mensen waarbij winst wordt behaald door het formele (tragere, niet-begrepen en/of niet-functionele) systeem te passeren of te negeren. Dit kan positief, negatief of neutraal zijn: de informele organisatie is wat de formele organisatie in de praktijk werkbaar maakt. Maar het kan ook polariserend zijn waarbij het dan positief voor de ene groep en tegelijkertijd negatief voor de andere groep is.*

In de resultaten die we beschrijven gaan we uit van de informatie die we hebben verzameld via de interviews, observaties en documenten. Daaruit hebben we alle informatie per thema gebundeld, zodat we steeds uit verschillende bronnen signalen bij elkaar brengen.

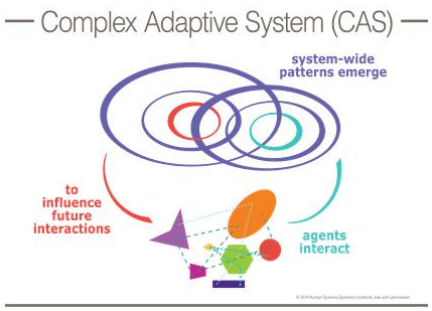
1.5 Theoretisch kader

In ons onderzoek keken we vanuit twee verschillende modellen naar de organisatie. Deze vullen elkaar aan omdat we hiermee zowel thematisch als naar patronen kunnen kijken.

Enerzijds ging het om het model voor Complexe Adaptieve Systemen (zie onderstaand kader). Dit biedt een denkkader om patronen in organisaties te duiden en veranderen.

Het denkkader van het Complex Adaptieve Systeem beschouwt een organisatie als een dynamisch netwerk van onderling afhankelijke actoren die voortdurend op elkaar en op hun omgeving reageren.

Uit deze interacties ontstaan organisatiebrede patronen, die vervolgens weer de betrokkenen beïnvloeden. De dominante patronen kun je ook wel de cultuur in de organisatie noemen.



Spanningen maken zichtbaar waar verschillen zitten tussen de belangen, verwachtingen of behoeften van betrokkenen en de bestaande patronen.

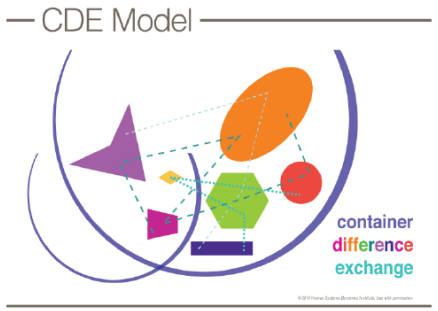
Vanuit dit denkkader komt verandering niet tot stand door directe sturing, maar door het beïnvloeden van omstandigheden en interacties. Daardoor ontstaan andere patronen.

Het bijbehorend CDE-model beschrijft de 3 kenmerken van systemen en helpt als analysetool om inzicht te krijgen in hoe ze ontstaan en daarnaast ook hoe ze op een iteratieve en kort cyclische wijze doorbroken kunnen worden met interventies op structuur, leren en/of gedrag.

***C**ontainer: onderdelen in het systeem die structuur geven en bijeenhouden.*
***D**ifference: verschillen in het systeem die spanning veroorzaken. Ze bieden potentieel tot verandering.*

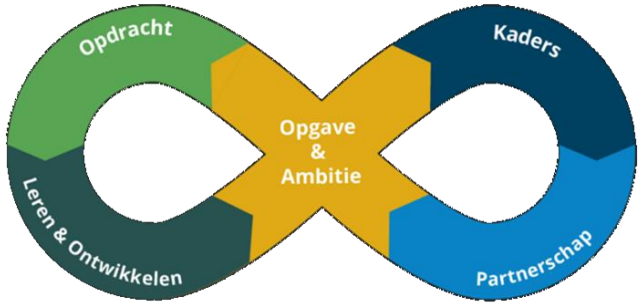
***E**xchange: uitwisselingen van informatie, energie en middelen. Het gaat over hoe men functioneert in relatie tot elkaar.*

Bron: Human Systems Dynamics Institute (2016), op basis van werk van Dooley, K. (1997).



Anderzijds keken we op basis van het door bureau HHM ontwikkelde model voor opgavegericht samenwerken, met vijf elementen om de juiste condities voor succesvolle samenwerking te realiseren (zie het kader op de volgende pagina).

In dit model is de (gezamenlijke) ambitie het startpunt. De overige onderdelen worden nadrukkelijk vanuit deze ambitie vormgegeven, zodat ze betrokkenen in staat stellen om deze ambitie te realiseren. Het model biedt ruimte voor veel verschillende keuzes, zolang deze congruent en in samenhang worden vormgegeven.



*Wij hanteren vijf elementen van **opgavegericht samenwerken**. Ze staan in het symbool voor oneindigheid. De elementen hangen namelijk met elkaar samen en vormen ieder voor zich een aangrijpingspunt om samenwerking te versterken:*

1. ***Ambitie** – Centraal staat de gedeelde maatschappelijke ambitie. Partijen dragen hiervoor gezamenlijk verantwoordelijkheid. De ambitie geeft richting aan de andere stappen en verbindt de partijen op inhoud.*
2. ***Opdracht** – Partijen geven gezamenlijk betekenis aan de ambitie en vertalen deze naar een opdracht. De opdracht geeft richting voor het handelen van professionals én biedt hen professionele vrijheid om een verschil te kunnen maken in het leven cliënten of inwoners.*
3. ***Partnerschap** – Partijen maken afspraken over de vorm van samenwerking die past bij de ambitie en opdracht. En over hoe ieder daar vanuit zijn deel aan bijdraagt.*
4. ***Kaders** – De kaders bieden duidelijkheid over wat partijen beschikbaar hebben om hun opdracht uit te voeren en hun speelruimte. De ambitie en opdracht zijn leidend, niet de bedrijfsvoering of organisatie-inrichting.*
5. ***Leren en ontwikkelen** – Met een gedeelde verantwoordelijkheid voor het realiseren van een ambitie, bewegen partijen van (schijn)zekerheid, risicomijding en afrekening naar onzekerheid, lef en leren. Het vraagt monitoring op alle onderdelen, zowel kwalitatief als kwantitatief, om met elkaar te kunnen bijsturen waar nodig.*

1.5 Leeswijzer

Onze bevindingen staan in hoofdstuk 2 t/m 5. We gaan eerst in op de hybride organisatiestructuur zelf (hoofdstuk 2) en vervolgens op de drie aspecten daarvan:

- De gemeente als opdrachtgever, de SMD als opdrachtnemer (hoofdstuk 3).
- De gemeente en SMD beiden als werkgever (hoofdstuk 4).
- De gemeente en SMD die samenwerken in werkprocessen binnen de Wijkteams en met partners (hoofdstuk 5).

In hoofdstuk 6 delen we ons samenvattende beeld. In hoofdstuk 7 geven we onze adviezen, op basis van de theoretische kaders die we in de vorige paragraaf hebben toegelicht.

2. De hybride organisatiestructuur

2.1 Kenmerken van de hybride organisatiestructuur

De gemeente Enschede (hier: de gemeente) is wettelijk verantwoordelijk voor de (rechtmatige) uitvoering van de Wmo en Jeugdwet. Dit wordt uitgevoerd door de Wijkteams Enschede (hierna: de Wijkteams), via een opdracht aan de SMD. De gemeente en SMD werken hierin samen in een hybride organisatiestructuur. Betrokkenen in het onderzoek geven verschillende toelichtingen op en hebben verschillende beelden bij dit begrip 'hybride'.

In de smalste definitie die betrokkenen geven, bestaat de hybride organisatiestructuur uit het gedeeld werkgeverschap. Bij de Wijkteams werken medewerkers die in dienst zijn van de gemeente of SMD. Managers geven leiding aan medewerkers van beide organisaties. Alle andere elementen zijn in deze smalle definitie kenmerken van een samenwerkingsverband.

In een bredere definitie bestaat de hybride organisatiestructuur ook uit de co-creatie in (het faciliteren van) het uitvoeren van de Wmo en Jeugdwet, als taak van de Wijkteams. Daarbij is de gemeente als opdrachtgever verantwoordelijk voor het uitvoeren van de Wmo en Jeugdwet en stelt de maatschappelijke opgaven, dienstverleningsvisie en inhoudelijke/financiële/juridische kaders op. Vanuit de gemeentelijke verordening, begroting en beleidsregels worden opdrachten verstrekt aan de SMD. De gemeente faciliteert ondersteunende processen zoals een doel en rechtmatige uitvoering.

De SMD is opdrachtnemer en uitvoeringsorganisatie voor de verstrekte opdracht, via subsidiebeschikking. Wijkteammedewerkers handelen binnen het aan hen verleende mandaat.

De SMD is verantwoordelijk voor ondersteuning van de uitvoering van het professioneel vakmanschap.

In tal van processen werken gemeente en SMD samen. Ze zijn ieder deels verantwoordelijk voor huisvesting en automatisering. Er is een gezamenlijke overlegstructuur en werken samen aan kwaliteit, communicatie, financiën en control.

In de breedste definitie gaat het nadrukkelijk ook om het benutten van de kwaliteiten en verschillen in bijvoorbeeld cultuur en werkwijze van de beide partners, om tot een optimale uitkomst voor de inwoners te komen en van elkaar te leren. In deze definitie bepalen partijen het WAT, het HOE en het WIE vanuit beide organisaties en gezamenlijk. Dit komt op het moment volgens betrokkenen beperkt tot zijn recht.

Genoemde voordelen van de hybride organisatiestructuur zijn dat de gemeente en de SMD ieder doen waar ze goed in zijn. Ze zijn aanvullend op elkaar en als gezamenlijke Wijkteams hebben ze hiermee altijd vooruitgelopen op een inmiddels landelijke ingezette beweging. Namelijk een team dat dicht bij de inwoner, integraal en met mandaat werkt.

3. Opdrachtgever en opdrachtnemer

We beschrijven het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap langs de ambitie van de Wijkteams, waaruit de opdracht van de gemeente aan de SMD voortkomt. Vervolgens beschrijven we hoe deze opdracht wordt vertaald naar de uitvoering en hoe wordt gemonitord.

3.1 Ambitie van de Wijkteams

Betrokkenen geven verschillende zaken aan die de Wijkteams voor inwoners willen bereiken:

- Belemmeringen duurzaam wegnemen zodat inwoners zelfstandig verder kunnen, met grip en regie op hun leven.
- Er in nabijheid zijn voor inwoners met vraagstukken, vroegsignalering en normaliseren.
- Laagdrempelig bij inwoners aanwezig zijn en hulpverlenen.

Deze elementen zien we ook terugkomen in relevante documenten.

3.2 Opdracht van de gemeente aan de SMD

Rollen

Op de door ons geobserveerde kwaliteitsdag werd de onderlinge rolverdeling geschetst in het opdrachtgever-/opdrachtnemerschap en aangegeven dat men feitelijk al zo werkt. In het kort is de gemeente als opdrachtgever verantwoordelijk om politieke wensen en maatschappelijke ontwikkelingen te duiden en op basis daarvan kaders, doelen, prioriteiten en een opdracht te formuleren. De SMD als opdrachtnemer duidt de praktijk, toetst de uitvoerbaarheid en vertaalt de opdracht naar inrichting en uitvoering. Leren en verbeteren doen ze samen. We zien en horen van respondenten dat de rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer in de praktijk door elkaar lopen.

Diverse opdrachten

Om bij te dragen aan de ambitie, hebben de Wijkteams verschillende opdrachten. Van oudsher hebben de Wijkteams de opdracht om invulling te geven aan een deel van de uitvoering van de Wmo en Jeugdwet. Medewerkers zijn gemandateerd om namens het College van B&W beschikkingen af te geven voor maatwerkvoorzieningen. Verder horen regie voeren en zelf hulp verlenen bij de taken. Daarmee dragen de Wijkteams bij aan de maatschappelijke doelen van de gemeente: 'Inclusief en Aantrekkelijk Enschede'. Dit is vormgegeven in een subsidieaanvraag en bijbehorende beschikking. Deze subsidie loopt al langere tijd en is historisch gegroeid tot wat die nu is. Hier ligt geen duidelijke actuele beschrijving van een opdracht (meer) onder. De opdracht (vanaf hier: basisopdracht) grijpt terug op oudere afspraken, die volgens veel respondenten in het onderzoek niet meer op papier te achterhalen zijn. Deze basisopdracht aan de Wijkteams komt voort uit de wetgeving, verordening, begroting en beleidsregels van de gemeente.

Daarnaast krijgen de Wijkteams met enige regelmaat de opdracht om invulling te geven aan nieuwe ontwikkelingen waarvoor de gemeente een rol ziet voor de Wijkteams. Deze worden via aanvullende (incidentele) subsidies en bijbehorende afspraken vormgegeven. Het convenant en richtinggevend kader Stevige Lokale Teams en de twee strategienota's geven momenteel veel richting aan diverse andere opdrachten aan de Wijkteams. De strategienota Onze jeugd, onze zorg formuleert heldere opgaven en doelstellingen. In de strategienota Samen leven, samen zorgen is meer sprake van een probleemanalyse en zijn de opgaven meer impliciet beschreven. De rol voor de Wijkteams lijkt het grootst bij de strategienota voor jeugd.

Een belangrijk deel van de aanvullende opdrachten komt voort uit de twee strategienota's. Respondenten van de gemeente Enschede verwijzen nadrukkelijk naar de nota's als omschrijving van de opdracht aan de Wijkteams. Aanvullend wordt verwezen naar het 'Richtinggevend kader Toegang, lokale teams en integrale dienstverlening' van de VNG.
In de beide strategienota's zien we op basis van de documentstudie veel ontwikkelingen, met een grote rol voor de Wijkteams. De strategienota 'Onze jeugd, onze zorg' benoemt opgaven, strategielijnen en doelen en komt op 47 maatregelen om hieraan tegemoet te komen. De Wijkteams worden benoemd bij 18 van de maatregelen en hebben bij het merendeel daarvan een substantiële rol. De strategienota 'Samen leven, samen zorgen' benoemt opgaven en 18 verbetervoorstellen. Ook hierbij hebben de Wijkteams een (denkbare) rol bij meerdere verbetervoorstellen, maar dit wordt niet altijd in de tekst expliciet gemaakt. De strategienota's leiden tot aanvullende subsidies voor diverse opdrachten, zoals de IKC Wijkcoaches en aanvullende personele inzet om zelf hulp te verlenen.

Via andere opdrachten krijgen de Wijkteams de vraag om specifieke onderdelen uit te voeren, zoals het uitbreiden en verduurzamen van het kennisportaal.

Gaandeweg kunnen er bij de gemeente nieuwe vragen en opdrachten ontstaan. Veel betrokkenen schetsen dat zulke vragen in het verleden te versnipperd en ongecoördineerd werden neergelegd bij de SMD. Dit proces is daarom door de SMD geformaliseerd. De bedoeling is dat alle vragen binnenkomen bij de 'brievenbus' van de SMD. En dat nieuwe opdrachten eerst worden besproken in het opdrachtgevers-opdrachtnemersoverleg, om te bepalen of het onder een bestaande opdracht valt en of de Wijkteams dit kunnen uitvoeren.

Subsidies
De subsidies (zowel de basis- als incidentele subsidies) worden door de gemeente verstrekt aan de SMD. Ze bevatten een zeer summiere beschrijving van de activiteiten (meestal in één of enkele zinnen). Zo moet de SMD voor de basissubsidie bijvoorbeeld samenwerken met het bedrijfsbureau aan een kwaliteitsinstrumentarium voor een rechtmatige en doelmatige uitvoering. En voor de subsidie voor aanvullende personele inzet moet de SMD activiteiten uitvoeren in het kader van de strategie-nota's, zoals zelf meer hulp bieden en regie voeren. In de praktijk blijkt dat de opdrachten nog onvoldoende geconcretiseerd zijn. Gemeentelijk opdrachtnemers (trekkers van de maatregelen uit de strategienota's) en de contactpersonen van de Wijkteams voor deze maatregelen, kunnen daardoor nog niet altijd aan de slag. De SMD stuurt er bij de gemeente op aan dat de opdrachten geconcretiseerd worden. De gemeente heeft behoefte aan input van de Wijkteams om te concretiseren.

Voor alle subsidies is het verplicht om te rapporteren over inhoudelijke en financiële afwijkingen en wordt gevraagd om een aanvraag tot vaststelling en een afrekening met controleverklaring. Per subsidie worden soms specifieke rapportages ter verantwoording gevraagd. Aanvullende eisen vanuit externe subsidieverstrekkers (zoals ZonMw), zijn niet altijd goed bekend bij de SMD. De subsidie voor aanvullende personele inzet (2024 – 2026) beschrijft de wens om in 2025 samen prestatie-indicatoren vast te stellen.

3.3 Vertaling van opdracht naar uitvoering

Uitvoering van de subsidies gaat via een activiteitenplan dat aan het begin van het jaar door de SMD wordt opgesteld. Daarna is het aan het management om invulling te geven aan dit plan. Voorheen lag er enorm veel vrijheid bij de SMD om dit al pionierend vorm te geven. Inmiddels is er veel meer gestructureerd en geformaliseerd.

Uitvoering van maatregelen en verbetervoorstellen uit de strategienota's (waaronder die waar de Wijkteams een rol in hebben) gaat binnen de gemeente via een programmastructuur en -manager, die een uitvoerings-plan opstelt met per maatregel een aanjager, deels vanuit reguliere inzet van onder meer de Wijkteams. De financiële consequenties zijn in de nota's uitgewerkt, maar niet specifiek zichtbaar voor de Wijkteams. De gemeente ziet dat de sturing richting de Wijkteams hiermee verbeterd is, met een betere aansluiting en overleg tussen gemeentelijk beleid en Wijkteams. Tegelijkertijd mag er een duidelijkere verbinding komen tussen de strategienota's en de ontwikkeling van de Wijkteams die daarnaast gaande is.

Betrokkenen zien een enorme hoeveelheid opdrachten bij de Wijkteams en geven aan daarin zoekende te zijn naar overzicht, samenhang en prioritering. Deze zoektocht blijkt ook nadrukkelijk tijdens de kwaliteitsdag. Het organiseren van kwaliteitsdagen is recent op deze manier gestart en blijft op een vrij abstract niveau. In deze prioritering speelt bij de gemeente ook de politiek-bestuurlijke factor die invloed heeft. Ook in andere overleggen zien we pogingen om het aantal opdrachten en de complexiteit te reduceren en om de relatie met eerdere terminologie te verduidelijken.

Tegelijkertijd zien we dat de (grote hoeveelheid) opdracht(en) veel druk geeft in de uitvoering. We krijgen de indruk uit geobserveerd overleg (met aanwezigheid van zowel gemeente als SMD) dat het uitvoeren van de opdracht veel prioriteit heeft en daarbij voorbij wordt gegaan aan het welzijn van medewerkers.

Er is niet alleen een zoektocht in de veelheid van opdrachten, maar ook in de manier waarop opdrachten worden doorvertaald. Dat zien we terug in een aantal overleggen/gesprekken. Zoals eerder aangegeven is van sommige opdrachten een verdere concretisering nodig. Wij krijgen de indruk dat betrokkenen van de SMD dit van de gemeente verwachten, terwijl betrokkenen bij de gemeente dit in samenwerking willen doen. De SMD-betrokkenen geven aan een gat in uitvoerend beleid bij de gemeente op te vullen, via onder meer leerkringen.

Ook merken we dat de gemeente noodzaak ziet om duidelijker afspraken te maken over de vertaling van opdrachten naar werkvloer. Dit punt wordt aangekaart in overleg, maar niet genoteerd en (tijdens de looptijd van het onderzoek) niet opgevolgd. De doorvertaling is aan het management. Zelf heeft de gemeente sinds de wijziging van de overlegstructuur in het nieuwe afsprakenkader nauwelijks nog verbinding met het management en de werkvloer en hierop dus weinig zicht of invloed. De gemeente kan bijvoorbeeld niet meer goed sturen op de rechtmatigheid van inzet en de kwaliteit van registraties.

Er zijn meer overleggen waarin we merken dat men zoekende is naar de juiste rol- en verantwoordelijkheidsverdeling.

- Er wordt geconstateerd dat het Breed Strategisch Overleg (BSO) beter voorbereid moet worden om informatie goed door de lagen te leiden.
- In het overleg strategische opdrachten (OSO) zien we dat de opdrachten vrij operationeel worden besproken door gemeente en SMD gezamenlijk, terwijl dit een strategisch gepositioneerd overleg is. De terugkoppeling uit het OSO naar de wijkteammanagers is zeer summier.
- We zien voorbeelden van signalen die in het wijkteammanagersoverleg op tafel komen, maar eerst nader onderzoek door het bedrijfsbureau (geen deelnemer aan dit overleg) of overleg tussen opdrachtgever- en nemer vragen, voor men actie kan nemen.
- Op de kwaliteitsdag is de verbinding naar medewerkers onderwerp van gesprek, maar is nog geen overeenstemming wat wel en niet gecommuniceerd of gehoord moet worden.
- Teamcoaches hebben een nadrukkelijke opdracht van het management nodig om ergens mee aan de slag te gaan. Het is ons niet helder geworden via welke route ze zulke opdrachten krijgen.
- De strategienota's maken mogelijk dat er per gebied een andere inzet mogelijk is, passend bij wat daar nodig is. In de toekomst zullen de gebieden naar verwachting steeds meer autonoom gaan opereren. Het is nog niet uitgekristalliseerd hoe hierop gestuurd gaat worden.

De vertaling naar uitvoering is voor een aantal situaties in het bijzonder complex:

- Als netwerksamenwerking met andere partijen nodig is om een initiatief te ontwikkelen. Daarvoor is een ander proces nodig, met meer sturing door de gemeente (als verantwoordelijke voor het sociaal domein als geheel).
- Als een werkwijze Wijkteams-breed moet worden geïmplementeerd. Duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden tussen gemeente en SMD ontbreken. Er wordt soms projectleiding gefinancierd, maar er vindt onvoldoende managementsturing plaats en er wordt niet aangepast op de specifieke kenmerken van de verschillende wijken.

3.4 Monitoring en kwaliteit

In het algemeen valt ons op dat het bij staf, management en bestuur van de SMD gebruikelijk lijkt om vooral te benadrukken wat positief is, goed gaat en verbeterd is. Zaken die in ontwikkeling zijn of momenteel worden uitgeprobeerd, worden gepresenteerd als staande praktijk. Respondenten van de gemeente zijn daarin wat genuanceerder en eerder geneigd om ook tekortkomingen te benoemen.

Door de veelheid en complexiteit van opdrachten (zie ook 3.3, Vertaling van opdracht naar uitvoering) wordt de monitoring als complex ervaren. Daarbij speelt mee dat de oorspronkelijke opdracht niet meer goed expliciet herleidbaar is en afwijkingen dus moeilijk te verantwoorden zijn. Ook speelt mee dat verschillende opdrachten in verschillende fasen van de monitoringscyclus zitten.

Gemeente en SMD zijn beide wel positief over de monitoringscyclus die ze nu hebben ingericht en de manier waarop deze gevolgd wordt. Jaarlijks wordt de subsidie aangevraagd en beoordeeld. Op basis daarvan wordt een activiteitenplan opgesteld. Aansluitend op de begrotingscyclus van de gemeente verantwoordt de SMD twee keer per jaar schriftelijk over de subsidie. Ook is er drie keer per jaar een subsidiegesprek over de voortgang. De leerkringen, kwaliteitsdag en het afstemmingsoverleg kwaliteit maken ook onderdeel uit van de monitoringscyclus. Beleid, bedrijfs- en stafbureau, de ontwikkelorganisatie, het management, de opdrachtgever en opdrachtnemer kunnen zaken agenderen op de kwaliteitsagenda.

Aan beide kanten (gemeente en SMD) wordt geprofessionaliseerd:

- De gemeente heeft sinds kort een aparte accountmanager aangesteld voor de Wijkteams en deze rol losgeknipt van de clustermanager.
- De boekhouding van de SMD is geprofessionaliseerd.
- De gemeente gaat afspraken beter op papier bijhouden en kennis beter archiveren.
- De focus van de monitoring is in de loop der tijd verschoven van aantallen, inzet en effect naar impact op de inwoner, zo wordt beschreven. Wij zien dit nog beperkt terug in de documenten. In de tussenrapportage wordt de inzet verantwoord. Het jaarverslag geeft een kwalitatieve beschrijving van hoe activiteiten van de Wijkteams bijdragen aan de doelen. Ook lezen we dat gemeente en SMD in een vergevorderd stadium zijn om (nieuwe) KPI's te formuleren. Op de kwaliteitsdag wordt het gebruik van Jeugdzorg en Wmo gepresenteerd, maar is de relatie met de inzet van de Wijkteams niet aantoonbaar.

Gemeente- en SMD-betrokkenen zijn ook beiden positief over de ontwikkeling van dashboards, waardoor meer monitoringsinformatie beschikbaar komt. Wel loopt men momenteel nog tegen grenzen aan: niet alle gewenste informatie is al beschikbaar. Ook is het overall beeld van ontwikkelingen uit de strategienota's positief, maar is de kanttekening dat er geen causaal verband kan worden aangetoond met de inzet van de Wijkteams.

Naast de monitoringscyclus maken de Wijkteams per 1-2 jaar een strategisch kwaliteitsjaarplan, waaruit tactische en operationele jaarplannen voortvloeien, als basis voor de PDCA. Voor 2026 is er nog geen vastgesteld kwaliteitsjaarplan. Vier keer per jaar wordt uitgebreid gesproken met verschillende disciplines over de voortgang van de kwaliteitscyclus op de kwaliteitsdag, waar sinds kort de gemeente ook een dagdeel aansluit. Voor de visie op kwaliteit gaat de SMD uit van de aanwezige basisvakkennis van professionals, die wordt ondersteund door

de administratieve organisaties (bedrijfsbureau en stafbureau) en de aansturing/ondersteuning (management en teamcoaches).

Op de geobserveerde kwaliteitsdag is prioritering een belangrijk agendapunt. Hier lopen uiteenlopende type onderwerpen door elkaar zoals processen gericht op monitoring, reparaties op digitalisering, besluitvorming, organisatie-inrichting en methodisch werken. Onze indruk is dat veel onder de noemer ‘kwaliteit’ wordt geschaard.

Op de kwaliteitsdag wordt gedeeld dat de Wijkteams een lerende organisatie zijn. Wij zien daar beperkt signalen van. Als afgeleide van een PDCA-cyclus wordt een nieuw conceptueel model gepresenteerd met een cyclus van signalen/ideeën, beleidsvorming/kadering, opdracht/inrichting, uitvoering/monitoring en leren/bijstellen. Daarbij is de monitoring gekoppeld aan de knelpunten/afwijkingen (zie monitoringscyclus). Het leren heeft de vorm van gezamenlijke reflectie en duiding.

4. Gemeente en SMD als werkgevers

Bij de Wijkteams werken medewerkers in dienst van de gemeente en in dienst van de SMD. Beiden vallen onder verschillende Cao's. Er zijn binnen de Wijkteams voor vergelijkbare functies dus verschillende arbeidsvoorwaarden. Mensen die bij de gemeente in dienst zijn, blijven dat ook, zover wij kunnen overzien. Wel worden bepaalde functies bij vertrek van medewerkers van de gemeente, opgevuld met een functie binnen de SMD. Op de lange termijn neemt het aandeel personeel in dienst bij de gemeente dus af.

Er wordt aangegeven dat ontwikkelinitiatieven voor het management over het algemeen gescheiden worden opgepakt en dat gezamenlijke initiatieven meermaals vroegtijdig zijn gestrand.

4.1 Gemeente als werkgever van medewerkers bij de Wijkteams

We hebben weinig informatie over de gemeente als werkgever. De gemeente voelt zich door de recente wijzigingen in de overlegstructuur namelijk meer op afstand en minder betrokken als werkgever.

4.2 SMD als werkgever

Managers van de Wijkteams hebben in hun teams personeel zowel in dienst van de SMD als de gemeente. Managers moeten daardoor kennis hebben van en werken in verschillende systemen, Cao's en regelingen. Dat lijkt belemmerend en tijdrovend (hoewel we dit niet van henzelf hebben gehoord). Ook voor medewerkers geeft het onrust, omdat voor de twee groepen medewerkers andere regels en arbeidsvoorwaarden gelden. Verschillende respondenten noemen uiteenlopende aantallen medewerkers in dienst bij de gemeente. Hierover bestaat blijkbaar geen eenduidig beeld.

We observeerden dat het management zonder inspraak van medewerkers over hun functie of takenpakket beslist (we weten niet welke opvolging hieraan gegeven wordt) en oordelen velt over ziekte van medewerkers. Staf/management geven aan dat medewerkers behoefte hebben aan meer aandacht en contact over inhoudelijke casuïstiek en moeite hebben met de huidige span of attention/control/support. Het management geeft de indruk dat zij zich redden met de huidige omvang van teams/span of control en dat professionals autonoom moeten functioneren. Het bevragen van de behoefte van medewerkers gebeurt wel, maar de bevindingen worden niet (altijd) op waarde geschat. Op enkele onderwerpen zien we wel dat de beleving van medewerkers als relevant wordt beschouwd, bijvoorbeeld een manier van werken die positief beleefd wordt en daarom geborgd.

We observeerden dat medewerkers door staf/management als groep worden beschouwd en aangesproken. Onze indruk is dat medewerkers niet actief individueel op vermeend ongewenst gedrag worden aangesproken.
De hoeveelheid informatie die medewerkers zouden willen over bijvoorbeeld strategie en context, wordt door staf, management en bestuur uiteenlopend geduid.
Er wordt door het management geen actief tegengeluid georganiseerd en tegengeluid wordt niet op waarde geschat. Er is een sterke overtuiging van het eigen gelijk. Los van wie inhoudelijk gelijk heeft, zien we hier een patroon van verwijdering.
De gemeente heeft hierin geen inspraak en laat situaties gebeuren. Hoewel er zorgen worden geuit, hebben we geen actieve pogingen gezien van de gemeente om hierop bij te sturen.

De SMD geeft aan dat ze de afgelopen jaren op allerlei manieren heeft ingezet op het verbeteren van de vitaliteit en het verlagen van het ziekteverzuim. Ze geven aan dat ze een sterkere onderlinge verbinding stimuleren via informele activiteiten en omkijken naar elkaar. Dit wordt niet door iedereen zo ervaren.
We zien signalen dat medewerkers beschermd worden als zij dreigen uit te vallen: zij mogen dan taken loslaten. Wij zien signalen dat er niet wordt ingezet op een gezonde hoeveelheid werkdruk (dat lijkt vooral een verantwoordelijkheid van medewerkers en teams zelf) en pas wordt gehandeld bij dreigende uitval.

De gemeente is recent meer op afstand gekomen en voelt zich onvoldoende in positie voor het eigen personeel. Meerdere respondenten uiten hun zorgen over de groep wijkteammedewerkers (Wmo) die nog in dienst bij de gemeente zijn. Er zou geen goede integratie hebben plaatsgevonden en men wil graag duidelijkheid bieden over de toekomstige positie van deze medewerkers.

In zijn algemeenheid zien we dat de precieze taken van de wijkteam-medewerkers diffuus zijn. Zo zou lichte hulpverlening al onderdeel zijn van de basisopdracht aan de Wijkteams, maar is dit toch via een substantiële subsidie aangevuld, zodat hier specifieke medewerkers voor konden worden aangenomen. Voor bepaalde zaken is onduidelijk of medewerkers dit al doen en kunnen, zoals de verklarende analyse. Implementatie van nieuwe werkwijzen lijkt achter te blijven of te vrijblijvend, waardoor teams op hun eigen manier blijven werken. De aansturing lijkt erg hoog-over. De teamcoaches moeten beleid van het management uitdragen en uitvoeren en lijken er niet echt voor de medewerkers te kunnen zijn.

5. Samenwerken

We beschrijven in dit hoofdstuk hoe de gemeente en SMD samenwerken met elkaar en met externe partners. De samenwerking binnen de organisaties is in van invloed op de relatie tussen beide partijen en op de manier waarop beiden tegen de samenwerking aankijken. Daarom beschrijven we deze ook.

5.1 Samenwerking tussen gemeente en SMD

In overleg zien we meestal een ontspannen sfeer. Genodigden bij overleg zijn in overeenstemming met het afsprakenkader. Wel zien we dat in overleggen het moeilijke gesprek wordt vermeden. Aan ongemak wordt voorbijgegaan en als dit toch wordt aangegaan, dan verslechtert de onderlinge verbinding.

Op verschillende punten zien we dat de SMD de onderlinge rollen en verantwoordelijkheden scherper probeert af te bakenen: in hun ogen is de gemeente primair opdrachtgever die over het WAT gaat en de SMD vult het HOE van de opdracht in met vakmanschap van medewerkers. We zien dat voor de gemeente juist het samen vormgeven meer voorop staat. Het recente nieuwe afsprakenkader is hierin niet helpend: betrokkenen blijven verschillende beelden hebben van de onderlinge rollen en verantwoordelijkheden. Betrokkenen zien dat de meerwaarde van de samenwerking onvoldoende wordt benut, met als risico dat de inwoner eronder lijdt.

Specifiek zien we dit bijvoorbeeld in de recent flink gewijzigde overlegstructuur in het afsprakenkader. Het is in de praktijk nog zoeken voor betrokkenen naar een doelmatige uitvoering (zie ook 5.1 samenwerking binnen de Wijkteams). De SMD is penvoerder van het nieuwe afsprakenkader en dit is door beide partijen ondertekend. De afspraak is dat het nieuwe kader geëvalueerd wordt.

De evaluatie lijkt aan SMD-kant meer te voelen als een verplichting dan als een leerzame exercitie. Dit heeft geen prioriteit op de agenda. Vanuit de SMD wordt expliciet een positief beeld over de organisatie geschetst, zaken die nog in ontwikkeling zijn worden gepresenteerd als staande praktijk. Vanuit de gemeente zien we juist een behoefte om wel te evalueren en om mee te praten en beslissen over operationele zaken. De gemeente gaat daarbij op momenten diep op de inhoud in, bijvoorbeeld door casuïstiek aan te halen. Met de grotere afstand die is ontstaan tot de Wijkteams en tot medewerkers, lukt meepraten en -beslissen over operationele zaken niet meer. Er wordt een gebrek aan verbinding en grip ervaren. Daarbij speelt mee dat de overlegstructuur eenzijdig door de SMD is gewijzigd. De gemeente had dit graag in samenspraak willen doen.

Een ander aspect waarbij we zien dat er verschillende beelden zijn over de rollen en verantwoordelijkheden, is in de invulling van het vakmanschap. Voor de SMD is het vakmanschap hun primaire verantwoordelijkheid. Sommige betrokkenen (van zowel gemeente als SMD) noemen een rechtmatige uitvoering óók als onderdeel van het vakmanschap. Maar in de huidige structuur kan de gemeente hier nauwelijks nog op monitoren en sturen. Dit is juridisch kwetsbaar, omdat de gemeente wettelijk verantwoordelijk is voor de (rechtmatige) uitvoering van de Wmo en Jeugdwet en dit wordt uitgevoerd door de Wijkteams.

Op de kwaliteitsdag (eens per kwartaal) komt inmiddels heel veel bij elkaar. Dit lijkt een dag waarop uiteenlopende belangrijke zaken worden getoetst. Hoewel er geen formele besluitvorming plaatsvindt, wordt er wel voorgesorteerd op besluiten. Sinds kort sluit de gemeente hier ook een dagdeel bij aan.

Tot slot zien we dat in het breed managementoverleg, waar belangrijke strategisch-tactische besluiten worden genomen, dat de manager van het bedrijfsbureau wel een stem heeft in de voorbereiding van besluiten maar niet in de besluitvorming zelf. Het risico is dat dit perspectief onderbelicht blijft in het besluit. De bestuurder van de SMD zit hier aan tafel in de rol van manager bedrijfsvoering, met als risico dat er onvoldoende functionele spanning en tegenkracht is georganiseerd op het perspectief van bedrijfsvoering versus dat van kwaliteit, maatschappelijke waarde en samenwerking.

Samenwerking met partners

De Wijkteams werken in een veld met veel partijen, van voorliggende voorzieningen, tot specialistische hulp. Dit zijn communicerende vaten: de uitvoering door de ene partij heeft invloed op ander. We zien dat SMD-betrokkenen de gemeente-betrokkenen actief aanzetten om partijen in het veld aan te sturen of aan te spreken, als zij (negatieve) invloed hebben op de SMD. Hier heeft de SMD een positie zeer dichtbij de gemeente. We horen verschillende (deels indirecte) signalen dat de verbinding tussen de Wijkteams en andere partijen in het sociaal domein moeizaam gaat. De SMD-betrokkenen zijn gevoelig voor negatieve signalen over de eigen organisatie en zetten de eigen organisatie als reactie juist positief neer. De gemeente stuurt hierop, voor zover wij hebben waargenomen, niet bij. We zien signalen dat de SMD andere partijen als concurrenten ziet binnen het landschap dat op veel vlakken aan het schuiven is en waarin men zoekende is daar welke partij waar aan zet is. De gemeente lijkt hierbij onvoldoende te sturen op het domein als geheel en geeft partijen onvoldoende onduidelijkheid, bijvoorbeeld door een opdracht aan meerdere partijen te geven. De gemeente zou graag beter strategisch, tactisch en operationeel afstemmen met bepaalde partijen.

5.2 Samenwerken binnen de Wijkteams

In de verschillende overleggen die we hebben geobserveerd zien we verschillende overlegstijlen en omgangsvormen. Er lijkt geen uniforme werkwijze. Van strak tot los voorzitterschap, van zakelijke toon tot informele grapjes (met regelmaat op de persoon), van oordelend tot open en kwetsbaar gedrag en van heldere besluitvorming tot impliciete acties/ruis. Over het algemeen is de sfeer open en ontspannen en wisselen mensen bij binnenkomst belangstellend uit wat hen (privé) bezighoudt. Wij worden als onderzoekers gastvrij ontvangen.

De manier waarop informatie bij de juiste personen terechtkomt zien we als een groot aandachtspunt. In de figuur van de overlegstructuur loopt een informatielijn tussen het opdrachtgevers-opdrachtnemersoverleg en het breed managementoverleg, maar in de praktijk zien we geen gestructureerde of geformaliseerde informatie-uitwisseling. We zien ook dat de organisatie zoekende is in welke informatie met medewerkers gedeeld moet worden en dat mensen binnen management en staf hierover van mening verschillen. In de communicatie naar medewerkers wordt niet altijd een effectieve toon gekozen. Prioritering wordt niet helder aangegeven, maar is aan medewerkers zelf. Cruciale en vrijblijvende informatie worden via hetzelfde medium verzonden, wat de vraag oproept of voor medewerkers het onderscheid helder is en welke cruciale informatie zij in ieder geval moeten lezen.

Verder hebben we een situatie geobserveerd waarbij werd aangekaart dat een cruciaal werkproces niet goed werd uitgevoerd. Hieraan werd geen concreet verzoek of actie verbonden, het al dan niet verbeteren leek vrijblijvend. Omdat het bedrijfsbureau in de overlegstructuur meer op afstand is komen te staan, lijkt hier geen correctie op plaats te vinden.

Rond de beoogde coördinatoren uitvoering is nog veel onduidelijk en hier worden vragen over gesteld. Rond de positie, taken en bevoegdheden van teamcoaches lijkt wat spanning te zitten, zowel in relatie tot het huidige management als in relatie tot de beoogde nieuwe functie van coördinatoren.

6. Samenvattend beeld

6.1 Belemmerend

In de manier waarop de Wijkteams op dit moment georganiseerd zijn, zien we een aantal belemmeringen, die we hieronder toelichten.

Verschillende beelden

Er is geen gedeeld beeld van de hybride organisatiestructuur: betrokkenen hebben er verschillende beelden, interpretaties en verwachtingen bij, scharen er verschillende dingen onder en geven er verschillende woorden aan. Op de verschillende interpretaties van de hybride organisatie-structuur is een inhaalslag gaande om dit alsnog beter vorm te geven. De gemeente en SMD opereren hierin beide eenzijdig vanuit een eigen perspectief en te weinig samen, waardoor interpretaties niet bij elkaar komen.

- Voor de gemeente geldt dat de context van het sociaal domein, waarbinnen de Wijkteams werken, volop in verandering is. Er is een grote druk van buitenaf (landelijk, regionaal, lokaal) om inhoudelijk en organisatorisch door te ontwikkelen. Dit is momenteel de primaire focus van de gemeente. De gemeente stuurt bijna volledig op basis van de strategienota's die tot stand zouden zijn gekomen met inbreng van partners waaronder de Wijkteams. De SMD-betrokkenen voelen zich hier onvoldoende bij betrokken. Er lijkt weinig duidelijkheid en houvast uit te gaan van de basisopdracht en -subsidie aan de SMD.
- Voor de SMD geldt dat de organisatie van de Wijkteams op verschillende fronten volop in ontwikkeling is. Enerzijds volgt de SMD hierin logische patronen uit de organisatiekunde (denk aan de modellen van Lievegoed en Greiner), waarbij in verschillende ontwikkelingsfases spanning zichtbaar is tussen sturing en autonomie en tussen differentiatie en integratie. Zo herkennen we in de verhalen bijvoorbeeld een pioniersfase tijdens de start van de Wijkteams met veel ruimte voor professionals, een fase van meer behoefte aan

verantwoording en daarmee de introductie van meer beleid, procedures en een uitbreiding van staffuncties. Momenteel lijkt er sprake van behoefte aan grip via coördinatie en controle en een zoektocht naar samenhang.

Anderzijds is er veel kritiek op de manier waarop bestuur/ management/staf van de Wijkteams verandert en heeft recent onderzoek plaatsgevonden naar de leidinggevende stijl en interne communicatie.

Deze organisatieverandering is op het moment de primaire focus van de SMD. De SMD wijzigt de gezamenlijke management- en overleg-structuur van de Wijkteams. De gemeente wenst hierbij inspraak maar, hoewel het afsprakenkader gezamenlijk is bekrachtigd, ervaren zij die inspraak beperkt.

In deze dynamiek komt co-creatie beperkt tot stand. De organisaties zijn zoekende in: wie is waarvan en moet wat doen, hoe doen we het met elkaar, wat zijn onze doelen? In de samenwerking zien we dat men uit verbinding gaat, energie naar de verkeerde dingen gaat en dat mensen hieronder lijden.

Onduidelijkheid over rollen
Een aantal rollen en verantwoordelijkheden in de samenwerking zijn niet of onvoldoende beschreven of worden door betrokkenen verschillend geïnterpreteerd. Daardoor zijn op de grensvlakken zaken onvoldoende duidelijk, zoals:

- Wie mag bepalen over (de wijziging van) de organisatie-inrichting van de Wijkteams?
- Wie is verantwoordelijk voor implementatie van nieuwe of herziene werkprocessen?
- Wat mag de gemeente vinden van de kwaliteit van het management en HR voor haar eigen medewerkers?
- Wie heeft welke rol in de kwalitatieve en kwantitatieve monitoring?

Dit leidt ertoe dat beide partijen niet (volledig) tevreden zijn over hoe op de grensvlakken nu samengewerkt wordt. In grote lijnen geeft de gemeente aan samen te willen nadenken over het WAT en het HOE. De SMD geeft over het algemeen aan te willen dat de gemeente het WAT bepaalt en dat zij het HOE bepalen. Zij ziet dat de gemeente steeds (mee) wil sturen op het HOE en probeert dit te beperken. We zien de leiding en staf van de SMD dit HOE sterk vanuit de eigen overtuigingen en zienswijzen invult en hierover een positief beeld schetst richting de gemeente. Er vindt beperkt co-creatie plaats.

Mandaat
De gemeente mandateert de medewerkers van de Wijkteams om de wettelijke taken binnen de Wmo en Jeugdwet uit te voeren en namens het College van B&W besluiten te nemen (beschikkingen afgeven). Bij de gemeente leeft de vraag of ze hier meer op moeten gaan sturen. Die sturing gebeurt van oudsher vooral door het bedrijfsbureau, belegd bij de gemeente. Nu het bedrijfsbureau grotendeels uit de overleg- en besluit-vormingsstructuur is gehaald, vermindert deze sturing in plaats van dat die versterkt wordt.

De aansturing van medewerkers en de sturing op de werkprocessen zou volgens de huidige afspraken moeten uitgaan van de wijkteammanagers, maar de gemeente heeft (als mede-werkgever) nu beperkt zicht op in hoeverre dat gebeurt.

Hier zien we verschillen in focus, doelen en aansturing. Verandering gaat snel, onvoldoende doordacht en zonder goed om te kijken naar elkaar.

Kwaliteitsverbetering en leren

De kwaliteitscyclus is sterk opgehangen aan de jaarlijkse cyclus van verantwoording (inhoudelijke en financiële afwijkingen). Vele betrokkenen kunnen onderwerpen voor de kwaliteitsagenda aandragen. Op de geobserveerde kwaliteitsdag staan nieuwe ontwikkelingen, prioritering van activiteiten binnen de Wijkteams en voortgang van de strategienota's (ten behoeve van zakelijke verantwoording aan de gemeente) centraal. Dit maakt kwaliteit een (te) omvangrijk en complex thema, waar bijna alles onder wordt geschaard.

De kwaliteit van professionals wordt als aanwezig geacht en gefaciliteerd door verschillende organisatieonderdelen. Wat we niet hebben waargenomen is een plek van de vaste kwaliteitsonderwerpen binnen de PDCA-cyclus of een koppeling van deze onderwerpen met de kwaliteitsdagen.

Bij de Wijkteams is veel in verandering. Tegelijkertijd lijkt er weinig sturing en monitoring op daadwerkelijke implementatie. Het is dus onduidelijk of de gewenste effecten die van deze veranderingen afhankelijk zijn, worden gehaald. Ons beeld dat is teams niet goed meegenomen worden in (het waarom van) veranderingen en hier niet op worden bijgestuurd: ze lijken vrijblijvend. Hierbij speelt mogelijk mee dat medewerkers weinig strategische contextinformatie ontvangen. Ook speelt mee dat de aansturing van projecten belegd is bij medewerkers die niet geschoold zijn in projectmatig werken. Hierop worden enkele lichte interventies voorbereid. Ook hier zien we net als bij het vorige thema verschillen in focus, doelen en aansturing.

Hoewel wordt benoemd dat het een lerende organisatie is, lijkt er beperkt sprake van een lerende cultuur binnen de Wijkteams. In de structuur zijn hier dingen voor ingericht, zoals de leerkringen en de uitvoering van pilots. Elementen van een lerende cultuur (zoals een nieuwsgierige, onderzoekende houding, een aanspreekcultuur en leiderschap dat uitnodigt tot feedback) hebben wij beperkt waargenomen.

Onderlinge dynamiek

Bij de SMD zien we bij enkele betrokkenen op sleutelposities veel overtuiging van het eigen gelijk en weinig neiging om nieuwsgierig te zijn naar andere geluiden of die op waarde te schatten. Dat compliceert de samenwerking, vooral op strategisch niveau (patroon van verwijdering). Het afsprakenkader is zo ingericht dat er inbreng van verschillende perspectieven is ingericht.

Bij de gemeente zien we wat meer neiging tot het opzoeken en benoemen van eigen kwetsbaarheden, maar zonder spiegelen van het gedrag van de ander of expliciet tegengas geven, vormt dit geen helpende reactie. Met hun onderlinge dynamiek zijn de partijen dus weinig effectief in de samenwerking en co-creatie. Overigens zien we dat men elkaar op inhoud soms juist wel goed vindt en makkelijk tot overeenstemming en afspraken kan komen op operationeel niveau.

In de praktijk zien we dat de kennis van de werkvloer en het werkbaar maken van processen in de praktijk onderbelicht blijven, met als risico dat besluiten niet daadwerkelijk tot effect of impact leiden. Maar ook dat mensen zich niet gehoord en niet veilig voelen en dat de werkdruk toeneemt. Ook daar zien we signalen van.

Samenwerking met andere partijen
De SMD is één van de partijen die door de gemeente wordt ingezet. Daarbij wordt steeds meer een doorgaande lijn gevraagd van welzijn tot specialistische inzet en regie. Daarbij geeft de gemeente geen heldere afbakening van de taken van de SMD ten opzichte van andere partijen. Dit kan tot onzekerheid leiden, omdat gevraagde inzet in de toekomst groter, kleiner of anders kan worden. Bij de SMD zien we (mogelijk als reactie hierop) de houding dat zij partners soms beschouwen als concurrenten en te allen tijde een positief beeld over de eigen organisatie in stand houden, naar zowel gemeenten als partners.

6.2 Bevorderend

We zien de volgende bevorderende factoren van de manier waarop de Wijkteams nu georganiseerd zijn.

Schaalgrootte
Een aantal betrokkenen noemt dat de Wijkteams voor facilitaire zaken gebruikmaakt van diensten van de gemeente, omdat dit op hun schaal inefficiënt is om zelf te organiseren. Ook omgekeerd geldt dat: door haar omvang kan de SMD soms sneller opereren, bijvoorbeeld voor het gebruik van haar locatie.

Expertise
De expertise van beleid en bedrijfsbureau is voor de Wijkteams nabij beschikbaar. Dit maakt dat ontwikkelingen relatief snel in co-creatie kunnen worden ingezet, waarbij de gemeente dicht op de inhoudelijke ontwikkeling zit en de SMD meer snelheid en slagkracht heeft.

Potentie van co-creatie
Van een aantal betrokkenen (overwegend bij de gemeente) horen we nadrukkelijk geloof in co-creatie, een stap verder dan hoe dit nu wordt ingevuld. Samen hebben de SMD en gemeente meer innovatiekracht dan ieder afzonderlijk.

6.3 Hoe men verder wil met de hybride organisatiestructuur

Het vertrouwen brokkelt nu dusdanig af, dat de hybride organisatie-structuur als zodanig ter discussie wordt gesteld. Blijkbaar is het onzeker of men vanuit vertrouwen kan verder werken in zo'n verregaande samenwerkingsvorm. Beide organisaties maken daarin een terug-trekkende beweging. We zien dat de SMD eerst op de eigen verantwoordelijkheden 'de teugels aanhaalde' en de gemeente steeds meer in positie van opdrachtgever en minder in de positie van samenwerkingspartner zette. Nu zien we dat de gemeente in de rol van opdrachtgever mogelijk hetzelfde gaat doen. In plaats van de onderscheidende en overlappende rollen te verduidelijken, om meer basis voor samenwerking te geven, wordt gesuggereerd dat er mogelijk een hardere knip moet komen in de taken en verantwoordelijkheden. Hoewel een aantal respondenten de hybride organisatiestructuur met een subsidierelatie, gedeeld werkgeverschap en nauwe samenwerking en co-creatie nog steeds een goed antwoord vindt op de huidige uitdagingen in het sociaal domein, staat deze dus wel ter discussie. De vraag is of de hybride organisatiestructuur en samenwerking nog beter werkbaar gemaakt kunnen worden, of moeten worden afgebouwd.

7. Advies

Op basis van onze theoretische kaders en bevindingen, zien we grote urgentie voor verandering. De manier waarop de hybride organisatiestructuur nu functioneert, stelt de Wijkteams onvoldoende in staat om alle ambities te bereiken en invulling te geven aan benodigde ontwikkelingen en komt onvoldoende tegemoet aan het welzijn van alle betrokkenen. Daarom geven we de gemeente een aantal adviezen mee om de hybride organisatiestructuur beter te laten functioneren.

We beginnen met toelichten waarom de hybride organisatiestructuur niet overboord hoeft (7.1). Vervolgens adviseren we hoe deze verbeterd kan worden, waarbij we ons baseren op de modellen uit hoofdstuk 1. Het model voor Opgavegericht Samenwerken biedt een thematische indeling van vijf onderdelen (paragraaf 7.2 t/m 7.6) en daarmee houvast om het partnerschap tussen de gemeente en SMD in logische samenhang te ontwerpen, vanuit een gedeelde ambitie. Het model voor Complex Adaptieve Systemen biedt inzicht in niet-helpende spanningen en geeft methodieken voor het doorbreken van ongewenste patronen. Dit is van belang binnen alle onderdelen van opgavegericht samenwerken want deze spanningen zitten op meerdere onderdelen van de samenwerking en binnen beide organisaties. Adviezen hiervoor komen concreet terug in paragraaf 7.3 Partnerschap onder het kopje ‘Samenwerking opnieuw uitvinden’ en na ‘Rollen (her)definiëren’. De concrete eerste vervolgstap beschrijven we in paragraaf 7.7. We ronden af met een slotwoord (7.8).

7.1 De toekomst van de hybride organisatiestructuur

Het ligt op dit moment niet voor de hand om te stoppen met de hybride samenwerking en de hybride organisatiestructuur. We zien geen aanwijzingen dat dit de situatie substantieel en duurzaam gaat verbeteren.

Vanuit de patroonanalyse zijn er veel haalbare aangrijpingspunten voor duurzame ontwikkeling en verbetering gevonden. Door deze insteek te kiezen, worden niet onderbouwde ingrepen in de structuur voorkomen. Een tweede argument om de hybride organisatiestructuur te behouden is de mate van verandering die dit zou vragen. Onze inschatting is dat de Wijkteams op dit moment niet de veranderkracht hebben om een grootschalige organisatiewijziging op een goede manier te doorlopen, zonder dat dit zou afleiden van kwalitatief goede ondersteuning aan inwoners.
Ten derde is zowel aan de kant van de SMD als aan de kant van de gemeente juist behoefte aan stabiliteit en het werken aan herstel van vertrouwen en verbinding. Een nieuwe grote structuuringreep zal juist zorgen voor meer verwijdering. Door in te zetten op verbinding, kunnen negatieve patronen doorbroken worden en kan de hybride organisatie-structuur beter gaan functioneren.

Tot slot hebben de Wijkteams Enschede sinds 2015 gewerkt aan de ontwikkeling van een organisatie die bijdraagt aan de maatschappelijke ambities. Met de landelijke ontwikkelingen vanuit bijvoorbeeld de Hervormingsagenda Jeugd en het Toekomstscenario Kind en Gezin, zien we pogingen om de decentralisatie uit 2015 een nieuwe impuls te geven. De oproep om Stevige Lokale Teams te vormen geeft richting aan een ontwikkeling die landelijk nog onvoldoende tot zijn recht is gekomen: een doorgaande lijn in plaats van schotten en doorverwijzen. Met de Wijkteams heeft Enschede hiervoor al een solide basis, waar ze op voort kan bouwen.

De hybride organisatiestructuur biedt de kans om hieraan verder vorm te geven en daarbij de kracht van de gemeente, de SMD en alle (talenten van) individuen daarbinnen optimaal te benutten.

Het ligt wel voor de hand om de hybride organisatiestructuur opnieuw tegen het licht te houden en te herdefiniëren welke rol de beide organisaties hebben in het werkgeverschap, de aansturing, de uitvoering op alle onderdelen, het leren & ontwikkelen en de co-creatie. Met daarbij oog voor de samenhang in het gehele sociaal domein.

7.2 Ambitie

Opgavegericht samenwerken start vanuit een gedeelde ambitie. Door alle onderdelen steeds te toetsen aan deze ambitie, ontstaat een congruent geheel dat functioneert waarvoor het bedoeld is. De gemeente heeft de ambitie al vrij duidelijk op papier staan. We lezen in documenten en horen in gesprekken een uniform verhaal van gemeente- en SMD-betrokkenen over deze ambitie. Dit hoeft waarschijnlijk dus niet opnieuw uitgedacht of herzien te worden, mogelijk wel bekrachtigd of erkend door beide partijen (en aan gemeentekant ook door het nieuwe College van B&W). Dit vraagt een bewuste afweging welke sleutelfiguren hiervoor in positie gebracht kunnen worden.

7.3 Partnerschap

Rollen (her)definiëren

De gemeente heeft een rol om te werken aan samenhangend beleid en kan tegelijkertijd in de rol van co-creator nieuwe wenselijke vormen van zorg en ondersteuning helpen vormen. We adviseren de gemeente om terug naar de basis te gaan en de onderlinge rollen en verantwoordelijk-heden tussen gemeente en SMD (opnieuw) en preciezer te definiëren dan

wel te verduidelijken op de onderdelen werkgeverschap, aansturing, uitvoering op alle onderdelen, leren & ontwikkelen, co-creatie.
We raden aan om eerst binnen de gemeente intern tot een standpunt te komen (met eventueel bandbreedte en ruimte voor gesprek met de SMD) en dit pas in tweede instantie aan de SMD voor te leggen, omdat:

- De gemeente verantwoordelijk is voor de uitvoering van de Wmo en Jeugdwet. Los van samenwerking of hybride co-creatie is en blijft de gemeente primair opdrachtgever.
- De gemeente een verantwoordelijkheid heeft voor de totale domeinen, overstijgend aan de taken van de Wijkteams. Zij moet dus ook zorgen voor een goede verdeling van rollen en verantwoordelijkheden in dit totale speelveld.
- Onze ervaring in algemene zin is dat uitvoerende organisaties in een nauwe samenwerking met de gemeente, voor het opstellen van deze basale kaders, eerder te weinig dan teveel sturing van de gemeente ervaren. Ons beeld is ook dat de SMD hiervoor in eerste instantie primair naar de gemeente kijkt. De werkelijkheid is te complex om dit zonder kaders mede bij de SMD neer te leggen.
- We vermoeden dat de huidige dynamiek niet vruchtbaar genoeg is om dit volledig in samenspraak te ontwerpen.

Relevante vragen voor deze interne herdefiniëring:

- Welke maatschappelijke ambitie streeft de gemeente na voor de inwoners van Enschede?
  - In hoeverre is deze gezamenlijk gedragen?
  - Welke opdracht hebben de Wijkteams om bij te dragen aan deze (gezamenlijke) ambitie, welke concrete inspanningen moeten zij verrichten?
- Hoe wil de gemeente samenwerken met de Wijkteams voor het realiseren van deze opdracht?

Twee vormen van samenwerken die het dichtst in de buurt komen van de huidige situatie zijn bijvoorbeeld: (1) functioneel samenwerken: als opdrachtgever een taak bij de SMD neerleggen als opdrachtnemer, met duidelijke afspraken over werkprocessen, verantwoordelijkheden en kwaliteitseisen, een afgebakend budget en periodiek overleg over de prestaties. En (2) ondernemend samenwerken: vanuit een meer gelijkwaardige relatie kennis, middelen en verantwoordelijkheden delen, om gezamenlijk meer waarde te creëren dan ieder afzonderlijk kan. (Kaats & Opheij, Leren Samenwerken (2023).

  - Welke rolverdeling is passend bij de gezamenlijke ambitie en de opdracht aan de Wijkteams?
    Mogelijke rollen voor de gemeente zijn bijvoorbeeld (1) regisseren (kenmerken: gemandateerd werken op basis van vertrouwen met toebedeelde verantwoordelijkheid, onderlinge afstemming), (2) partneren (kenmerken: werken als gelijken vanuit gedeelde verantwoordelijkheid aan gezamenlijke doelen, wederkerige afhankelijkheid van hulpbronnen, onderlinge overeenstemming).
  - Wie is verantwoordelijk voor welk onderdeel? Welke participatierol heeft de andere partij op dat onderdeel (bijvoorbeeld mee-beslissen, coproduceren, adviseren, raadplegen, informeren)?
  - Onder welke juridische voorwaarden is een hybride organisatie-structuur toegestaan?
  - Welke organisatieonderdelen krijgen (op de lange termijn) waar een plek?

Dit is een fundamenteel gesprek dat bij de gemeente na ambtelijke voorbereiding met het bestuurlijk niveau gevoerd zal worden. Aan de voorkant kan het bestuur een aantal kaders stellen.

We adviseren dat de gemeenten minimaal een actieve rol heeft in het werkgeverschap, leren & ontwikkelen en co-creatie en op de onderdelen aansturing en uitvoering duidelijke afspraken maakt over werkprocessen, verantwoordelijkheden, kwaliteitseisen, een afgebakend budget en periodiek overleg over de prestaties.

Als deze vragen zijn beantwoord, is de volgende stap om dit als Wijkteams gezamenlijk invulling te geven. Daar horen ook vragen bij als:

- Welke gezamenlijke waarden en gedragsafspraken liggen onder de samenwerking?
- Hoe wil je beiden handelen op de grensvlakken?
- Hoe wil je beiden handelen als er wordt afgeweken van de afspraken?

Samenwerking opnieuw uitvinden

Het is nu niet werken 'met elkaar' maar 'ondanks elkaar'. In de praktijk van de hybride organisatie zien we patronen die de samenwerking tussen gemeente en SMD belemmeren. Dat speelt op meerdere niveaus en organisatieonderdelen en vooral daar waar partijen gezamenlijke problemen zouden moeten bespreken en oplossen. Door de huidige patronen gebeurt en lukt dat nu onvoldoende. Daardoor blijven vraagstukken liggen of worden eenzijdig opgepakt terwijl ze oplossen alleen gezamenlijk kan.

Als de gemeente en SMD deze patronen gaan herkennen en bespreekbaar maken, ontstaat ruimte om de samenwerking opnieuw vorm te geven. We adviseren de gemeente om actief te sturen op verbetering van de samenwerkingspatronen met de SMD op de gezamenlijke verbeter-onderwerpen en thema's die in de afgelopen tijd en ook in dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Dat kan door patronen te herkennen, te bespreken wat ze in stand houdt en gerichte adaptieve acties af te spreken om ze te doorbreken. Adaptief wil zeggen: korte cycli van observeren wat er gebeurt en wat er nodig is, een actie inzetten, het effect bepalen. De hybride organisatiestructuur kan dan beter gaan werken doordat partijen leren om functioneel, open en zonder belemmerende patronen samen te werken.

Zo heeft de SMD bijvoorbeeld recent een plan van aanpak opgesteld met coaching op verbinding en herstel van vertrouwen met medewerkers en met elkaar. De inhoud van dit plan kennen we niet. We adviseren om deze coaching ook gezamenlijk met gemeente en SMD te organiseren op de plekken waar de samenwerking nu schuurt. Dat helpt om niet alleen binnen de SMD, maar ook tussen gemeente en SMD aan verbinding en vertrouwen te werken.

Dit heeft drie voordelen: de Wijkteams werken niet alleen aan intern herstel van verbinding maar ook aan de verbinding tussen gemeente en SMD, gemeente en SMD krijgen opnieuw de kans om hun ontwikkel-initiatieven met elkaar te verbinden en elkaars verschillen en kwaliteiten beter te benutten en de gemeente neemt zichtbaarder verantwoordelijk-heid voor haar rol als werkgever van de eigen medewerkers.

7.4 Opdracht

De opdracht die de gemeente geeft aan de Wijkteams vloeit logisch voort uit de maatschappelijke ambitie, maar is veelomvattend, complex en diffuus. De SMD probeert hierin de complexiteit te reduceren. We adviseren de gemeente om zelf ook meer helderheid en uniformiteit aan te brengen in de totale opdrachtenset aan de SMD. Met daarbij oog voor de hoeveelheid verandering die de Wijkteams kunnen absorberen / implementeren. Dit vraagt mogelijk om meer te doseren.

De neiging was de laatste jaren dat de Wijkteams een 'duizend-dingen-doekje' werden en de grenzen met de sociale basis vervaagden. Vanuit juridisch oogpunt zijn risico's benoemd in het beleggen van té veel taken bij de Wijkteams, waarbij geen onafhankelijke toets meer plaatsvindt. Het is dus belangrijk om de opdracht aan de Wijkteams te definiëren in samenhang met de opdracht aan andere partijen in het sociaal domein, van sociale basis tot specialistische hulpverlening. Met enerzijds een zo doorlopend mogelijke lijn voor inwoners en anderzijds oog voor de kracht en expertise van bestaande partners.

7.5 Kaders

Bij een heldere en uniforme opdracht, horen ook heldere kaders, bijvoorbeeld over beschikbare middelen, verdeling van verantwoordelijkheden, beschikbare speelruimte en juridische kaders. Daarbinnen kunnen betrokkenen werken aan het uitvoeren van de opdracht en het realiseren van de ambitie.
Een helpend model hierbij is het sturingsmodel van Simons, dat uitgaat van zowel kwalitatieve als kwantitatieve sturing en zowel afspraken vooraf als achteraf. Daarmee komt sturing tot stand in 4 kwadranten: gedeelde waarden en kaders vooraf, data/informatie en interactie/dialoog ter evaluatie. De kaders en evaluatie beperken zich niet tot het meten van prestatie-indicatoren, maar gaan ook over het evalueren van de samenwerking en het gezamenlijk bepalen hoe je dit merkt en meet.

Idealiter geven de samenwerkende partijen hier zoveel mogelijk samen vorm aan (afhankelijk van de gewenste rolverdeling). In ons advies kunnen we wel al een concrete mogelijkheid voor verbetering op de korte termijn meegeven voor het kwadrant interactie/dialoog, namelijk in de overleg-structuur. De beoogde evaluatie van de recent gewijzigde overlegstructuur heeft op het moment van schrijven niet plaatsgevonden. Omdat er nog veel belemmeringen zijn, is het van groot belang om de afspraken voor samenwerking opnieuw vorm te geven (zie paragraaf 7.3). Daarbij is steeds de vraag of de structuur tegemoet komt aan juiste informatie-uitwisseling en besluitvorming:

- Zijn de juiste rollen vertegenwoordigd?
- Worden het perspectief van medewerkers en inwoners voldoende meegenomen?
- Komt de juiste informatie op het overleg?
- Wordt effectief gecommuniceerd over de uitkomsten aan andere overleggen?
- Wordt effectief gecommuniceerd over de uitkomsten aan medewerkers?

Hierbij zijn voor gemeente de opnieuw gedefinieerde rollen een belangrijk startpunt. Op basis van deze rollen moeten zij wel of niet bij bepaalde overlegmomenten aanwezig zijn met een al dan niet besluitvormende stem. Aan de hand hiervan kan toegewerkt worden naar nieuwe kaders voor afspraken en samenwerking, ter vervanging en/of aanvulling van het huidige afsprakenkader.

7.6 Leren en ontwikkelen

Kwaliteitscyclus

Binnen de Wijkteams krijgt leren en ontwikkelen vorm binnen de kwaliteitscyclus. Aan het thema kwaliteit wordt op het moment heel veel opgehangen en dat maakt het voor de betrokkenen complex. Ook lijkt het thema momenteel heel abstract. Kwaliteit gaat deels wel over het monitoren van de opdracht van de Wijkteams, maar tegelijkertijd wordt de kwaliteit van professionals als een gegeven gezien en is er weinig tot geen zicht en sturing op deze kwaliteit. Kwaliteit gaat ook heel veel over alle nieuwe ontwikkelingen, waarbij de samenhang met het reguliere werk niet altijd helder is.

Ons advies is daarom om kwaliteit terug te brengen tot de kern en meer samenhang aan te brengen. Daar horen de volgende vragen bij:

- Gezien de ambitie en opdracht, wat betekent kwaliteit dan voor de Wijkteams?
  - Wanneer voeren medewerkers hun werk goed uit voor inwoners?
- Welke kwaliteitsinstrumenten horen daarbij?
  Denk aan intervisie, jaargesprekken met medewerkers, trainingen, het instrument 'Everybody Frank' voor verhalen en medewerkersbetrokkenheid, de klachtenprocedure en metingen van inwonertevredenheid.
  - Hoe wil je toetsen of de ambitie wordt bereikt?
  - Hoe merk je dat je goed met elkaar samenwerkt?
  - Hoe is dit zichtbaar of meetbaar te maken?
  - Hoe kun je medewerkers faciliteren om echt te leren en verbeteren?
  - Hoe kun je deze instrumenten in samenhang inzetten?

Door dit te koppelen aan de vaste jaarcyclus en bijbehorende vaste instrumenten, geeft dit veel meer houvast en sturingsmogelijkheden.

Nieuwe thema's die nu een plek krijgen op de kwaliteitsdag, vragen een meer gestructureerde en minder vrijblijvende ontwikkel- en implementatieaanpak, met heldere doelen. De voortgang en effecten hiervan kunnen vanuit kwaliteitsoogpunt worden gemonitord.

Voor de gemeente is de vraag of de rol die ze hebben in de huidige kwaliteitscyclus nog passend is, op basis van de eerdere herdefiniëring van de rollen.

7.7 Concreet vervolg

De kern van onze adviesrichting is daarmee: behoud de hybride structuur als uitgangspunt, maar maak deze opnieuw werkbaar. Als concrete vervolgstap adviseren we de gemeente om de adviezen uit dit rapport te verwerken in een concreet plan van aanpak voor het herontwerpen en opnieuw uitvinden van de samenwerking. Dat kan de gemeenten doen met heldere keuzes over ambitie, opdracht, partnerschap, kaders en leren en een gerichte aanpak van de onderliggende patronen. Het vraagt moed om de samenwerking niet alleen procedureel, maar ook relationeel en op gedragspatronen te verbeteren. Alleen dan kan de hybride organisatie-structuur de Wijkteams beter ondersteunen bij hun opdracht voor inwoners van Enschede.

Onze inschatting is dat binnen 6 tot 12 maanden verbetering gerealiseerd kan worden in de onderlinge samenwerking en stappen gezet kunnen worden in de structuurverbetering langs de onderdelen van opgavegericht samenwerken, mits de betrokkenen daaraan voldoende prioriteit toekennen. Wijzigingen waarvoor formele besluitvormingsprocessen binnen de gemeente nodig zijn, kosten mogelijk meer doorlooptijd.

7.8 Tot slot

De Wijkteams hebben een belangrijke taak in de gemeente Enschede. We hopen dat onze adviezen helpend zijn om vorm te geven aan de ambitie om nabij te zijn voor inwoners en hen te helpen regie over hun leven te hebben.

We bedanken op deze plaats alle betrokkenen voor hun openheid en gastvrijheid.

Bijlage 1. Observaties en interviews

Uitgevoerde observaties:

- Breed strategisch overleg
- Kwaliteitsdag
- Opdrachtgevers-opdrachtnemersoverleg
- Overleg strategische opdrachten
- Teamcoachoverleg
- Teamoverleg Oost
- Teamoverleg Zuid
- UBB-overleg
- Wijkteammanagersoverleg

Interviews:

- Accounthouder/programmamanager gemeente
- Adviseur bedrijfsvoering gemeente
- Adviseur stafbureau SMD (2x)
- Business controller SMD
- Clustermanager gemeente
- Directeur/bestuurder SMD
- HR-adviseur SMD (2x)
- Manager bedrijfsbureau gemeente
- Programmamanager gemeente

Bijlage 2. Documenten

Bestudeerde documenten:

- Activiteitenplan en begroting 2026
- Afsprakenkader 2022-2026
- Afsprakenkader 2026-2030
- Agenda's en stukken van geobserveerde overleggen
- Akte van statutenwijziging 2009
- Beschikking (13x, waaronder beschikking 2026)
- Convenant Stevige Lokale Teams
- Functieprofiel Wijkteammanager (2021)
- Jaarrekening SMD 2025
- Jaarverslag activiteiten 2025
- Kwaliteitsjaarplan 2024/205
- Kwaliteitsjaarplan 2026
- Memo 'advies rollen en verantwoordelijkheden gemeente Enschede en SMD' (gemeenteadvocaat en sr juridisch adviseur, 2026) & reacties
- Nieuwsupdates interventieteam verzuim
- Onderzoek 'De kracht van gisteren is de basis van morgen' (Dineke Kroezen, 2025)
- Onderzoek 'Management, organisatie en verandering' (Dineke Kroezen, 2025)
- Onderzoek 'Naar Toekomstbestendige Wijkteams in Enschede' (Significant, 2024)
- Organogram – organisatiebesluitvorming tot okt 2025
- Richtinggevend kader toegang, lokale teams en integrale dienstverlening
- Strategienota Onze Jeugd, Onze Zorg
- Strategienota Samen leven, Samen zorgen
- Subsidieaanvraag SMD 2026
- Tussenrapportage mei 2026
- Visie Wijkteams
- Wijktimes (diverse edities waaronder juni 2026)