



Maatschappelijke visitatie Van 2022 tot 2025

Bennekom, 20 april 2026

Datum volgende visitatie 17 juli 2030

Een rapport van **raeflex**
&

Visitaties zijn een waardevol instrument tot verbetering

Raeflex is een onafhankelijk visitatiebureau dat exclusief voor woningcorporaties visitaties uitvoert. Tijdens deze visitaties wordt het maatschappelijk presteren van de corporatie op het gebied van wonen beoordeeld.

Raeflex

Kierkamperweg 17B
6721 TE Bennekom
secretariaat@raeflex.nl
www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer drs. A.H. Grashof | voorzitter
De heer drs. G.T.J. Terlingen | algemeen commissielid
Mevrouw M. Alberse MSc | secretaris
Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC | secretaris

Bennekom, 20 april 2026

In opdracht van Tiwos heeft Raeflex de maatschappelijke visitatie woningcorporaties uitgevoerd. Tiwos beheert ruim 8.200 verhuureenheden, waarvan circa 7.300 zelfstandige woningen. De corporatie is werkzaam in de gemeente Tilburg.

Deze visitatie is conform Methodiek 7, zoals opgesteld door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Hierin staan vier visitatievelden centraal 'Maatschappelijke Waarde', 'Maatschappelijke Verankering', 'Besturing' en 'Maatschappelijke capaciteit'. Aan de hand van deze methodiek heeft een onafhankelijke commissie de maatschappelijke activiteiten van Tiwos onderzocht. Daarvoor heeft de commissie documenten bestudeerd en gesprekken gevoerd met tal van belanghebbenden binnen en buiten de corporatie. De commissie heeft daarbij vooral gefocust op de bijdrage die Tiwos levert aan het wonen en leven in drie werkgebieden in Tilburg. Op basis van de verzamelde informatie heeft de commissie dit rapport opgesteld.

Het rapport bevat verschillende onderdelen: zoals een position paper van het bestuur van Tiwos, de recensie van de commissie met de belangrijkste uitkomsten en leerpunten voor de toekomst, en het samenvattende oordeel van de commissie. De hoofdstukken daarna bevatten de bevindingen per visitatieveld. Tot slot bevat het rapport een bestuurlijke reactie van Tiwos en een maatschappelijke reactie.

De visitatie is uitgevoerd door Raeflex: een van de geaccrediteerde visitatiebureaus. Raeflex staat voor professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties. Wij werken met externe visitatoren: allen professionals uit de wetenschap, de overheid, het maatschappelijk middenveld of het bedrijfsleven. Visiteren is de enige activiteit van Raeflex. Dit doen wij vanuit de overtuiging om onafhankelijk te willen zijn. Vanaf 2002 hebben wij meer dan 400 visitaties afgerond.

Namens Raeflex wil ik iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof
directeur Raeflex

Inhoudsopgave

1	Position Paper en factsheet	3
2	Recensie en samenvatting	6
3	Maatschappelijke waarde	10
4	Maatschappelijke verankering	15
5	Besturing	19
6	Maatschappelijke capaciteit	23
7	Bestuurlijke reactie	26
8	Maatschappelijke reactie	27
	BIJLAGE: Geïnterviewde personen en interne organisatie visitatie	28



Foto: Bart van Hattem

1 Position Paper en factsheet



TIWOS – THUIS IN VITALE EN GEZONDE BUURTEN

Tiwos is een woningcorporatie met ruim 8.000 verhuureenheden, verspreid in de buurten van Tilburg en Berkel-Enschot. Onze bedoeling is en blijft dat mensen in Tilburg kansen krijgen om in een gezonde buurt hun eigen thuis te maken. Buurten waarin bewoners mee kunnen doen en vooruit kunnen komen. Onze ruim 100 collega's zijn thuis in onze buurten en werken sociaal, dichtbij en gedreven. Al meer dan 100 jaar is Tiwos er voor mensen in Tilburg die, door hun inkomen of omstandigheden, geen passende woning kunnen vinden. Daarbij richten we ons ook op de bewoner van straks. Want veel, vooral jonge mensen hebben nog geen eigen plek. Tegelijkertijd zijn er onvoldoende geschikte woningen voor ouderen.

We zijn een echte Tilburgse corporatie, ontstaan vanuit het gemeentelijk woningbedrijf. Dat is merkbaar: onze woningen staan vooral in de volksbuurten van de stad. Buurten waar mensen wonen die moeite moeten doen om het hoofd boven water te houden. En waar welzijn en gezondheid belangrijke thema's zijn. Buurten waar wij, samen met de bewoners, werken aan een gezonde volkshuisvesting en waar wij bijdragen aan het versterken van gemeenschappen.

Want onze ambitie gaat verder dan alleen het bieden van een thuis. Met ons hart voor mensen zijn we de woningcorporatie die verder kijkt dan de vier muren en het dak. Ons vastgoed is een middel om bewoners vooruit te helpen. Samen met hen en met onze partners werken we aan goed onderhouden huizen, een fijn leefklimaat en een betrokken gemeenschap.

Tiwos is geen instituut op afstand, we zijn een partner voor de bewoners. We luisteren echt, zodat bewoners zich gehoord, gesteund en verbonden voelen. En wij het verschil maken waar het ertoe doet.

GROTE OPGAVEN

We staan, net als elke andere woningcorporatie, voor grote opgaven. Deze zijn ontstaan door de groei van Tilburg, de verzorging en de sterk veranderende woonbehoeften. Er is een grote wooncrisis. Er zijn te weinig woningen in Nederland en ook in Tilburg. Daarom blijven we zorgen voor betaalbare en goed onderhouden woningen. Daarnaast moeten en willen we ons bezit verduurzamen en bijdragen aan de klimaatdoelstellingen. En bovenal staan we voor de uitdaging om het verschil te maken in buurten waar mensen soms de verbinding met elkaar en met de maatschappij kwijt zijn.

Van nature willen we graag alles oplossen en doen wat van ons gevraagd wordt. Maar de uitkomst van de optelsom van al deze thema's is te groot om alles tegelijk te doen. Of om alleen te doen. Deze opgaven vragen om focus, lef, bewuste keuzes en samenwerking. Kiezen voor wat nu het meeste bijdraagt aan onze bedoeling. We richten ons daarom in onze Koers 2025 – 2029 op vier thema's:

Versterken van gemeenschappen

We bouwen niet alleen woningen; we versterken gemeenschappen. We willen buurten waar mensen elkaar kennen, zich veilig voelen en trots zijn op hun omgeving. Daarom zijn we bezig met:

- Zorgen dat de basis in de buurt op orde is: bewoners voelen zich thuis en hebben ruimte om mee te doen.
- Van 'ik' naar 'wij': we stimuleren een wij-gevoel onder bewoners en werken aan meer verbinding.
- Trots op de buurt: trots zorgt voor meer betrokkenheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid.
- Gemengde buurten: een goede mix van bewoners versterkt de vitaliteit en draagkracht van de woonomgeving.

Een goede basis voor gezond en betaalbaar wonen

Een goed huis is een basisvoorwaarde voor een gezond en gelukkig leven. Daar zetten we ons voor in door:

- Gezonde, duurzame woningen: we blijven onze huizen verduurzamen en toekomstbestendig maken.

- Betaalbare woonlasten: we zorgen dat huren betaalbaar blijven en bieden inzicht in de totale woonlasten.
- Trots op je huis: we helpen bewoners om van hun woning écht een thuis te maken.
- Goed gebruik van installaties: door goede uitleg en technische ondersteuning maken bewoners optimaal gebruik van hun woning.
- Groene en veilige buurten: samen met de gemeente werken we aan meer groen en veiligheid in onze wijken en verbeteren we zo de leefomgeving.

Een woningvoorraad die verandert

Onze woningen zijn de kern van wat we doen. Onze woningvoorraad is de basis voor onze inkomsten én belangrijk voor het differentiëren en versterken van gemeenschappen. Er moet niet alleen fors worden bijgebouwd, ook de bestaande voorraad vraagt om flinke ingrepen. De vraag naar woningen verandert, en daar moeten we op inspelen. Dat doen we door:

- Meer bouwen dan ooit: we hebben de ambitie om 750 nieuwe woningen toe te voegen voor 2030.
- Circulair en CO2-neutraal: onze woningvoorraad is in 2050 CO2-neutraal, en tegen 2028 zijn er geen E-, F- of G-labels meer.
- Slimmere mix van woningen: door verkoop en aanpassing benutten we onze bestaande voorraad beter en bieden we kansen aan starters.

We helpen de bewoners goed

We willen dat bewoners zich gehoord voelen. Daarom staan we naast hen, luisteren we echt en nemen we signalen serieus. We zorgen dat systemen ons werk makkelijker maken, maar ze zijn nooit leidend. Dit betekent:

- Digitale verbeteringen: we moderniseren onze digitale werkwijze en hebben een actuele manier van digitaal werken, waar bewoners ook van profiteren.
- Geen stress door het proces: elk jaar pakken we twee belangrijke processen aan, zodat bewoners geen stress meer ervaren door ons systeem.

SAMENSTUREND AAN HET WERK

Wat we extern willen bereiken in onze buurten moet ook intern in onze organisatie voelbaar zijn. Binnen is buiten en buiten is binnen. Dit betekent dat de manier waarop we gemeenschappen willen versterken in de buurten, ook terug te zien moet zijn in hoe we binnen onze eigen organisatie samenwerken. We willen een cultuur waarin we echt contact hebben met elkaar, zonder oordeel naar elkaar luisteren, naast collega's staan zoals we naast bewoners staan en doen wat nodig is voor zowel bewoners als collega's.

Dit betekent dat we als Tiwos ook een sterke gemeenschap vormen en aandacht hebben voor de gezondheid en het welzijn van collega's. We zorgen voor een fijne werkomgeving en hebben oog voor ieders talent. Want collega's die werkgeluk ervaren, kunnen pas echt bijdragen aan de koers die we samen willen varen. Onze samensturende manier van werken is specifiek ingericht om dit te bevorderen. Zo zijn teams te zien als kleinere gemeenschappen die met elkaar de Tiwos-gemeenschap vormen en samen werken (intern en extern) aan onze bedoeling.

ECHT ANDERS

Sinds begin 2025 werken we vanuit onze nieuwe koers: Echt Anders, samen werken aan het versterken van gemeenschappen. Na de vorige visitatie hebben we hard gewerkt aan het behalen van onze doelen uit het koersdocument 'Echt Contact'. We leverden veel nieuwe woningen op, maakten woningen duurzamer en kwamen bij heel veel bewoners over de vloer. Maar toch moesten we concluderen dat het niet voldoende gelukt is om grote verschillen te maken in het leefbaar(der) maken van onze buurten. Veerkrachtkarten en leefbaarheidsmonitoren wijzen uit dat buurten niet heel merkbaar of zichtbaar vooruitkomen. Wij nemen ons aandeel om daarin het tij te keren. Daarom luisterden we goed en in echt contact naar bewoners, partners en collega's om te begrijpen wat er nodig is voor de komende vijf jaar. Om het verschil te maken zijn stevige doorbraken nodig.

Doorbraken die we vaak niet alleen kunnen forceren, maar waar we onze partners hard voor nodig hebben. We concludeerden dat we ons werk Echt Anders moeten doen, zodat we hopelijk over vijf jaar wel kunnen vaststellen dat het is gelukt buurten en bewoners verder te brengen en meetbare verschillen te zien.

Tijdens de visitatie werken we ruim een jaar vanuit onze nieuwe koers. We zijn natuurlijk nieuwsgierig of dat al effect heeft in de stad. En we sturen graag bij als op basis van de komende visitatie blijkt dat dit nodig is.

TERUG- EN VOORUITBLIK

Het vorige visitatierapport was voor ons helpend op verschillende niveaus. Het gaf goed inzicht in de werking van de PACT-aanpak in West (een netwerksamenwerking vooruitlopend op het huidige NPLV – Nationaal Plan Leefbaarheid en Veiligheid). Het rapport liet de resultaten van die samenwerking op verschillende plekken terugkeren. Dat bracht ons het inzicht dat we binnen dit netwerk in een fase kwamen waarin de impact van het netwerk inzichtelijk gemaakt kon worden. Zowel in- als extern was de respons: meer tellen, naast vertellen. Dat droeg extern bij aan meer meetbare en concrete doelen in de (gezamenlijke) wijkvisies en -plannen. Intern leidde het bijvoorbeeld tot een aantal sessies met onze RvC over toezichthouden op netwerksamenwerkingen.

Met de komende visitatie willen we graag inzicht krijgen in onze maatschappelijke waarde. Hoe waarderen bewoners en onze partners in de stad onze prestaties? Laten we ons voldoende beïnvloeden door onze partners en verantwoordten we ons daar goed genoeg over? Sluit onze koers daadwerkelijk aan bij wat nodig is in de stad? Leveren we de prestaties die we afspreken? Draagt onze manier van werken bij aan een waardevolle en effectieve samenwerking? En zetten we onze middelen op de juiste manier in? Allemaal vragen die we graag aan de orde laten komen.

We nodigen de visitatiecommissie van harte uit om vooral in onze buurten deze maatschappelijke waarde op te halen. Om gesprekken aan te gaan met de partners en bewoners die zicht hebben op onze prestaties. Dat doen we graag op basis van drie vraagstukken, waarbij we steeds een vraagstuk koppelen aan een van onze gebieden:

1. Dragen wij bij aan het versterken van de gemeenschap? Welke rol pakt en krijgt Tiwos? Wat doen wij, wat laten we, en helpt dat? Dit vraagstuk koppelen we aan ons gebied Noord-Oost.
2. Hoe verankerd zijn we in de buurt en worden wij gevonden binnen de opgaven die in deze buurt spelen? We willen graag gezien worden als een fijne, betrouwbare en goede samenwerkingspartner in de stad. Als doeners die vast beginnen. Worden we daarop herkend? Wordt er iets gemerkt van onze samensturende manier van werken? Dit vraagstuk koppelen we aan ons gebied West.
3. Het begint te knellen met de afspraken die we hebben over het huisvesten van aandachtsgroepen, maar we willen ook zorgvuldig plaatsen zodat de bewoner en de omgeving elkaar niet in de weg zitten. Hiervoor hebben we een gemend wonen complex gebouwd ('t Kompas op Zuid), maar ook op andere plekken in de stad proberen we een gezonde mix te krijgen. Lukt ons dat voldoende? Hoe ervaren bewoners dat? En de partners? Dit vraagstuk koppelen we aan ons gebied Zuid.

We verwachten dat dit een visitatierapport oplevert waarmee we waar nodig onze doelen of manier van werken kunnen bijstellen. Zodat we nog gericht kunnen werken aan gezonde buurten in Tilburg waar bewoners kansen krijgen om van hun eigen huis een thuis te maken. Buurten waarin bewoners mee kunnen doen en vooruit kunnen komen. We kijken uit naar een mooi en waardevol visitatieproces!

Hartelijke groet,

René Scherpenisse
Bestuurder

Missie

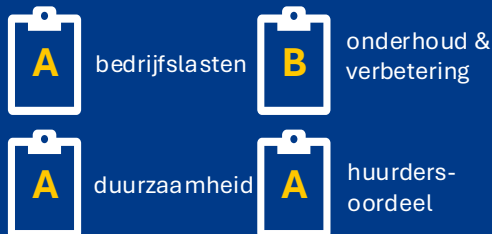
Bedoeling is dat mensen in Tilburg kansen krijgen om in een gezonde buurt hun eigen huis te maken. Buurten waarin mensen mee kunnen doen en vooruit komen. Wij zijn thuis in onze buurten en werken sociaal, dichtbij en gedreven.

Tilburg

Ervaren woonkwaliteit



Aedes benchmark



Netwerk

Gebiedsteams van Tiwos werken in buurten om daarbij echt contact te maken met bewoners en door nauw samen te werken met andere partners.



Een greep uit de wijkactiviteiten

- Dichtbijhuizen in onder meer Zorgvlied en Bergdijk, om ontmoeting te faciliteren.
- Dichtbij-teams in diverse wijken met partners om verbinding te versterken.
- Met partners in verschillende wijken 'In de tent', voor ontmoeting en gezelligheid (10 x in 2025).

Inschrijftijd 2024



8,5 jaar

Zoektijd 2024



1,5 jaar

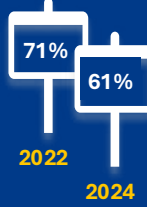
- Nieuwbouw in voorbereiding: 309 woningen
- Nieuwbouw in uitvoering: 250 woningen
- Nieuwbouw opgeleverd: 192 woningen



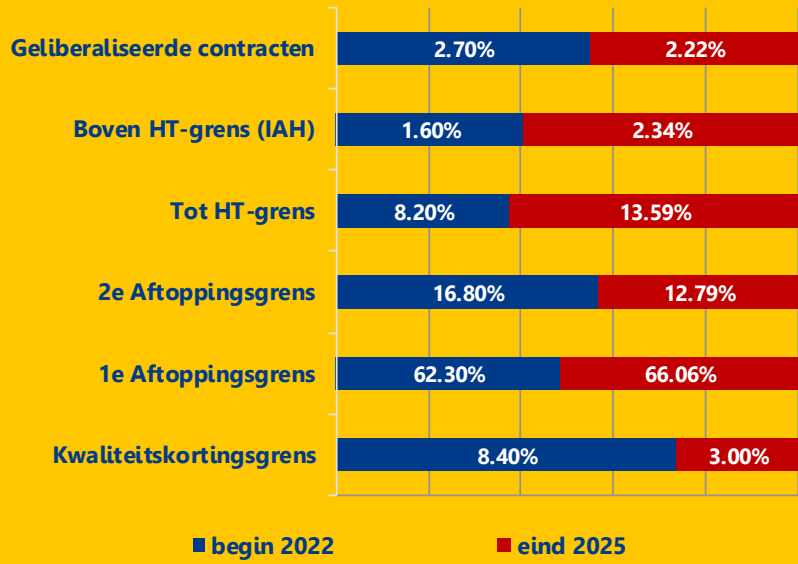
Klantwaardering



Kale huur in % max redelijke huurprijs



Huurbeleid 2022-2025

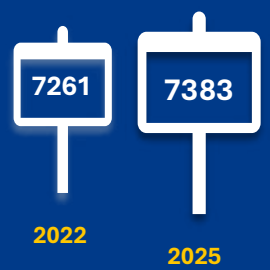


Opvallende nieuwbouw projecten

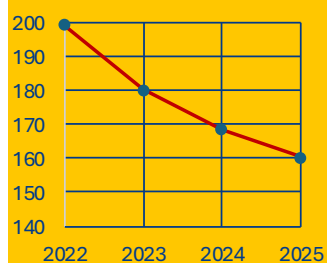
- Betuwestraat
- 't Kompas op Zuid (gemengd wonen)
- Houtbouw project Noordhoekring



Woningvoorraad



Energieprestaties in kwh/m2



Verduurzaming

- Verduurzamingsprojecten zoals Bergdijk (277 woningen A++)
- Biobased onderhoud in de Piet Retiefstraat
- Meer dan 1500 woningen voorzien van zonnepanelen

2 Recensie en samenvatting

Een echte Tilburgse corporatie, die echt anders werkt dan menig corporatie in Nederland. Zo schrijft de bestuurder van Tiwos in het position paper en zo hebben wij, als visitatiecommissie van Raeflex, Tiwos ook leren kennen.

Centraal in het anders doen is de wijze van sturing binnen en buiten de organisatie in de vorm van samensturing. Binnen de organisatie krijgt samensturing vorm door teams en medewerkers de ruimte te bieden gezamenlijk inhoud te geven aan activiteiten, plannen, sturing en coördinatie, passend bij de opgave en de vraagstukken die zij buiten tegenkomen. Buiten de organisatie betekent samensturing naast bewoners staan, aansluiten bij hun vragen en mogelijkheden, en zo in samenwerking met bewoners en maatschappelijke partners werken aan de bedoeling en de drijfveren van Tiwos, waaronder het versterken van gemeenschappen.

Naast bewoners

Tiwos heeft als kernopgave het echt anders samenwerken aan gemeenschappen. Tiwos is een echte buurtmaker met een aanpak waarin haar principes van samensturing doorklinken in de organisatie en in de wijken en buurten waarin zij actief is. Eigenaarschap staat voorop, allereerst bij buurtbewoners zelf die zelf het beste weten wat zij en hun wijk nodig hebben. En eigenaarschap bij medewerkers die op basis van de wijkbehoefte naar eigen inzicht kunnen brengen wat volgens hen nodig is. Principes als 'buiten is binnen', 'high trust, low tolerance' en 'we beginnen alvast' maken dat Tiwos kort op de bal zit en snel kan schakelen. Medewerkers staan dichtbij bewoners, hebben ook de insteek om naast bewoners te staan, leggen contact en kijken waar eventueel ondersteuning nodig is of waar zij handige koppelingen tussen bewoners kunnen leggen. Combinaties maken van vragers en dragers en doorbreken van anonimiteit, zoeken naar openingen en kansen om de buurt sterker te maken. Tiwos wil impact hebben door de sociale basisstructuur te versterken, door sociale en fysieke ingrepen. Dat is een kwestie van lange adem en stap voor stap handelen.

Door anders werken

Als je doet wat je deed, dan krijg je wat je kreeg. Als je iets wil, moet je het ook echt doen. Tiwos

legde in 2021 al het accent om meer te investeren in echt contact met bewoners en naast mensen te staan. In het ondernemingsplan 2025-2030 is dit door geëvolueerd naar echt anders samenwerken aan gemeenschappen. Klassieke volkshuisvesting van nieuwbouw, wijkontwikkeling en herstructurering kan veel brengen en op leefbaarheid hebben corporaties een actieve rol in de wijk. Tiwos rekt deze leefbaarheidsrol op en zoekt de grens op en over richting het welzijnsdomein. Ze doet dat zonder de koppeling met de volkshuisvestelijke kerntaak te verliezen. Zo neemt ze 25% van de nieuwbouwoopgave in de stad voor haar rekening, doet aan herstructurering en wijkontwikkeling. Daarmee is de basis om meer te kunnen doen dan alleen de klassieke volkshuisvestingstaken op orde. Dat blijkt niet alleen uit de cijfers zoals de Aedesbenchmark (3 x A voor kwaliteit dienstverlening, duurzaamheid en financiën, 1 x B voor onderhoud), maar ook uit de waarderingen die belanghebbenden uitspreken voor de maatschappelijke prestaties die Tiwos levert. Een knappe prestatie vinden wij, gelet op de samenstelling van de over het algemeen wat oudere woningvoorraad.

Ook in de toekomst is Tiwos in staat om haar taken uit te voeren: de organisatie is goed op orde en ook de financiële positie is voldoende om de komende jaren te kunnen blijven investeren in nieuwbouw en de kwaliteit van de bestaande bouw. Met de kanttekening dat de financiële polsstok van Tiwos niet eindeloos is, net als bij andere corporaties in het land.

Echt Tilburgs

Ooit begonnen als een gemeentelijk woningbedrijf koestert Tiwos haar Tilburgse roots in haar werk in de wijken en in de stad zelf. Wij hebben in Tilburg een sterke cultuur gericht op samenwerken aangetroffen. De opgaven in de stad zijn simpelweg te groot om ruzie te maken. In de MOM, de maatschappelijke ontwikkel maatschappij zoeken maatschappelijke partijen elkaar op om opgaven en kansen te bespreken en gaten te dichten voor mensen die tussen wal en schip dreigen te vallen. Een netwerk waardoor partijen elkaar kennen, bruggen kunnen bouwen en lijnen kort kunnen houden en waaraan Tiwos van harte meedoet. In de prestatieafspraken tussen corporatie en gemeente zijn gebiedsgerichte afspraken gemaakt en ook een aantal doorbraakprojecten (gericht op ontwikkeling van een drietal gemengd wonen locaties en een samenwerkingsaanpak op overlast) genoemd. Dit geeft een gezamenlijke richting en focus. Tiwos wordt gezien als vernieuwend, verbindend, betrouwbaar, eigenwijs en oplossingsgericht.

In de contacten met de huurdersorganisatie vallen vooral de verbinding, de betrouwbaarheid en de oplossingsgerichtheid op. Tiwos luistert goed naar haar huurdersorganisatie en de

huurdersorganisatie pakt haar rol als vertegenwoordiger van huurdersbelangen goed op. De relatie is goed, met oog en respect voor het verschil in belangen, bijvoorbeeld als Tiwos toch een hogere huurverhoging gaat vragen, dan de huurdersorganisatie eigenlijk wenst.

Zelfkritisch en lerend

Sterk punt van Tiwos is dat ze niet snel tevreden is en een lerende houding houdt buiten en binnen de organisatie. Dat blijkt uit de position paper en dat horen we terug in de gesprekken in de organisatie. De bestuurder heeft in de position paper met name voor buiten een aantal leervragen gesteld en gekoppeld aan de werkgebieden. In West ging het om de vraag hoe verankerd Tiwos in de buurt is en hoe zij ervaren wordt als samenwerkingspartner. In Zuid draaide het om de vraag hoe het lukt om een gezonde mix te maken en te houden van vragers en dragers in de wijk. In Noord-Oost tot slot was de vraag hoe Tiwos bijdraagt aan het versterken van de gemeenschap. We hebben daarvoor gesproken met gebiedsteams binnen Tiwos en samenwerkende teams in de wijken.

West

In West hebben we gesproken met het strategische gebiedsteam. We zagen een hechte coalitie van samenwerkingspartners. Een sterk team vanuit gemeente, corporatie, onderwijs, politie, zorg en welzijn. Ook daar zagen we de principes van samensturing, het samendragen van verantwoordelijkheid. West is onderdeel van het Nationaal programma leefbaarheid en veiligheid, waardoor er voor langere termijn focus en middelen zijn. Er ligt een grote nieuwbouwpoging. Een ruimtelijke metamorfose waar door het toevoegen van 10.000 woningen het aantal woningen in het gebied verdubbelt. We zagen het principe van samensturing in de filosofie van de bewonersbenadering en in hoe de samenwerking tussen netwerkpartners functioneerde. Uitdaging is in de brede coalitie mensgericht te blijven kijken en vervolgens te doen wat nodig is. Tiwos wordt gezien als ambassadeur in de wijk, een waardevolle samenwerkingspartner. Kansen liggen in meer aandacht voor wat onderwijs in de wijk kan brengen, kansen bieden aan werkzoekenden en komen tot een gezamenlijke begroting voor het gebied zonder schotten.

Zuid

In Zuid heeft Tiwos onder meer een buurt gerenoveerd en een gemengd wonen complex gebouwd (Kompas op zuid). Huisvesting van de grote aantallen aandachtsgroepen is een puzzel die ook in dit gebied speelt, balans tussen vragers en dragers is noodzakelijk. In de buurtopbouw zijn succesjes te zien, al blijft het broos. Via een wijkenquête is gekeken naar behoeften in de wijk. In het Huis van de wijk kunnen bewoners op een laagdrempelige manier binnenlopen voor een 'Buurtbakske'. Medewerkers van het Dichtbij team zijn aanwezig. Bewoners weten elkaar beter te vinden, er zijn projecten die de verbinding versterken in de kinderrijke buurt zoals het schilderproject 'jong goud' en het aanbieden van buurtsport. Ook is er budgetcoaching, armoede is immers een groot probleem.

Gepoogd wordt om meer balans tussen vragers en dragers te brengen door een aantal woningen toe te wijzen aan mensen met een middeninkomen. Of dat succesvol is, is maar de vraag. De contacten tussen nieuwkomers en oudgedienden in de buurt is zeer beperkt door verschillen in de leefstijl. Middeninkomens stromen door zodra zij de kans zien.

De wijk zou gebaat zijn bij een structurele funding om welzijnsprojecten te kunnen blijven organiseren. Professionals willen meer achter de voordeur komen en meer preventief werken. De AVG maakt het soms partners lastig om door te kunnen pakken. Ook al heeft de wijk de weg omhoog gevonden, het blijft een dun koord. Plaatsing van (te veel) mensen uit aandachtsgroepen zonder adequate begeleiding kan dat dunne koord wel eens doen breken. Dat risico is hoog, vinden alle partijen, inclusief Tiwos zelf.

Noord-Oost

In Noord-Oost Tilburg, in de wijk Jeruzalem, heeft Tiwos nieuwbouw gepleegd in nauwe samspraak met bewoners. Er zit een scheidslijn tussen koop en huur en tussen oude en nieuwe bewoners. Het gebiedsteam van Tiwos probeert samen met bewoners, gemeente en de welzijnsorganisatie de gemeenschap te versterken. Het wijkhuis Jeruzalem is een pijler in de wijk. In 2024 vierde de wijk haar 75-jarig bestaan, waar bewoners uit verschillende groepen aan deelnamen. Er is een gezamenlijk wijkplan dat de koers beschrijft. Bewoners en professionals geven aan dat het fijn wonen is in de wijk en dat contact tussen bewoners geleidelijk groeit, al blijft het een wijk van uitersten. Het roept bij de commissie de vraag op hoe maakbaar een gemeenschap is en wat je als definitie voor een hechte gemeenschap moet hanteren. Op onderdelen lukt het mengen van groepen om gemeenschappelijke activiteiten te ondernemen wel, bijvoorbeeld een gemeenschappelijke schoonmaakactie of in een gemeenschappelijk buurtrestaurant. Op andere onderdelen blijft het onderscheid in stand. De vraag is hoe erg dat is. Misschien is de behoefte er niet.

Sociaal, dichtbij, gedreven

De filosofie van Tiwos stelt eisen aan de kwaliteiten van medewerkers. Deze zijn maatschappelijk betrokken, staan aan op buiten, zijn contactgericht en oplossingsgericht. De kernwaarden sociaal, dichtbij en gedreven zagen we terug in de gesprekken. Net als de competenties verantwoordelijkheid, inlevingsvermogen en samenwerken. Mensen werken graag bij Tiwos, de open cultuur slaagt erin om mensen te binden en ook om nieuwe mensen binnen te halen. In de gebiedsteams en de interne strategische tafel zien we doe-kracht, denkkracht en strategisch vermogen om tot beslissingen te komen en opties af te wegen. Er zit reflectief en corrigerend vermogen en er is diversiteit om vanuit verschillende invalshoeken naar vraagstukken te kijken. De raad van commissarissen is net zo gedreven en betrokken als de organisatie waar zij toezicht op houdt. De Raad sluit in haar toezicht aan op de organisatiefilosofie van samensturing.

Diversiteit, rolbewustzijn, spiegelen en adviseren, nabij zijn, ook buiten gebaande paden en optimaal maatschappelijk relevant zijn, zijn onderdelen in de toezichtsvisie. Hoe hou je toezicht op samensturing en op samenwerken in netwerken, zijn zaken waar de Raad ruime aandacht voor heeft. Dat vraagt een brede antenne. De Raad is zich bewust van de kansen maar ook de risico's van dit model. De visitatiecommissie ziet ruim voldoende aandacht voor de toezichtrol, klankbordrol en werkgeversrol.

Een vierde kernwaarde?

Wij hebben gezien dat Tiwos zelfkritisch genoeg is om scherp te zijn op haar eigen functioneren. Dat geldt niet alleen voor wat zij 'buiten' bereikt, maar ook hoe zij 'binnen' werkt. De organisatie past het model van samensturing aan als dat nodig is door bijvoorbeeld alsnog een directeur aan te stellen met hiërarchische bevoegdheden. Om strakker te kunnen sturen op processen en meer grip te houden op de primaire werkzaamheden, komt er meer aandacht voor 'blauw' om processen verder aan te scherpen en meer gebruik te maken van digitalisering.

Wij vinden deze zelfkritische, reflectieve en lerende houding bij Tiwos buitengewoon waardevol. Het is een belangrijke (voor)waarde voor Tiwos om in de toekomst met scherp te blijven kijken naar wat zich voordoet binnen en buiten de organisatie en daarop te schakelen. Zo waardevol dat we ons afvroegen of een term als 'ontwikkelen lerend' niet een plek verdient als vierde kernwaarde van Tiwos. Impliciet lijkt hij als kernwaarde immers al te bestaan.

Beleidsagenda voor de toekomst

Wij hebben dan ook veel waardering voor het functioneren van Tiwos in de afgelopen vier jaar. Zowel in wat zij presteert, hoe ze samenwerkt, de besturing en de capaciteit voor de toekomst. Tiwos is een corporatie waar menig andere corporatie van kan leren. In het bijgaande kader een kort overzicht van de belangrijkste leerpunten.

Daarnaast blijft er voor Tiwos nog genoeg te leren, behalve de voor de hand liggende 'ga zo door'. Om de prestaties van nu vast te houden en te kunnen blijven schakelen op mogelijk zich nieuw voordoende vraagstukken noemen wij een aantal punten waarop volgens ons nog groei mogelijk is.

- Mensen maken het verschil bij Tiwos. In welke mate hangen contacten aan personen? Dit is een kwetsbaarheid die onderdeel is van de werkwijze, twee zijden van dezelfde medaille. Zaken vastleggen kan helpen, zonder daarin door te slaan en spontaniteit te verliezen. Er is voldoende collectief geheugen om te borgen. Wijkplannen helpen om richting te houden en te kunnen monitoren.
- Medewerkers van Tiwos fungeren als grenswerkers in het versterken van gemeenschappen. De grens tussen wat je doet als volkshuisvester en wat je doet als wijkopbouwer kent geen duidelijke harde afbakening en vraagt om maatwerk met je partners. Pas op dat mogelijke

grensoverschrijdingen geen grensverleggingen worden. Houd zicht op wat je doet en niet doet om je kerncompetenties als volkshuisvester effectief te kunnen blijven inzetten.

- De focus van Tiwos ligt op buiten. Blijf aandacht houden voor de administratieve organisatie als planning en control, contractvorming, voldoen aan normen en kengetallen. Financiële sturing en vastgoedsturing zijn goed ingericht, maar blijf aandacht houden voor borging.
- De keerzijde van maatwerk is minder doelmatigheid. Komen tot afwegingen en besluiten kosten tijd als elk perspectief waardevol is. Het kunnen doorhakken van knopen vraagt om een helder proces dat ook begrensd is. Kansen liggen er dan ook in het versterken van processen en benutten van de mogelijkheden van digitalisering. Kun je door iets blauwer te worden, versnellen en nog effectiever worden?
- Om goed te kunnen blijven presteren is het belangrijk om goed te blijven kijken naar wat je doet en wat je bereikt. Successen vieren en lessen trekken door tellen en vertellen blijft aandacht vragen, gelet op de complexiteit van het werk, net als in de vorige visitatie. Overweeg om contact te zoeken met een van de kenniscentra of lectoraten van Avans en/ of Fontys gericht op sociale veerkracht in wijken, om daarmee een meerjarige externe methodologische blik op het werken in wijken te organiseren.
- Het aantal woningzoekenden afkomstig uit min of meer kwetsbare doelgroepen uit de regio rond Tilburg groeit. Het absorptievermogen van de wijken met sociaal bezit in Tilburg is niet toereikend. Kijk in hoeverre je als sterke corporatie uit Tilburg in overleg met andere maatschappelijke partners vanuit onder meer de MOM nog meer in gesprek kunt gaan met de regio over de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid om deze mensen te huisvesten.

Wat kunnen andere corporaties van Tiwos leren?

- Bepaal je strategisch focus: waar ben je van en wat wil je bereiken in de maatschappelijke opgave waar je voor staat? Tiwos kent een heldere en richtinggevend strategische focus.
- Samensturing en verantwoordelijkheden laag in de organisatie, dragen bij aan successen in gebiedsgericht werken. Implementatie ervan kost tijd en vraagt om actieve betrokkenheid en draagvlak van de hele organisatie: medewerkers, managers, bestuur en raad van commissarissen.
- Samensturing vraagt naast eigenaarschap en flexibiliteit ook kaders en heldere processen.
- Denk niet over maar vanuit/ met bewoners en wees daarin bescheiden over je rol en je eigen kennis. Laat je aannames los. Trek samen met andere partijen op, zoals welzijnsorganisaties.
- Blijf kritisch over je eigen functioneren zowel wat betreft je maatschappelijke prestaties als je manier van sturing.

Samenvattend oordeel

Maatschappelijke waarde: uitstekend

Basis goed op orde, versterken gemeenschappen als onderscheidend kenmerk.

Sterke punten

- + Op alle onderdelen zijn goede prestaties geleverd.
- + Inzet op versterken van gemeenschappen is een inspirerend voorbeeld voor andere woningcorporaties.
- + Ruimte voor maatwerk en oog voor persoonlijke situatie van huurders o.a. bij huurachterstand, oplevering woning en woningtoewijzing.
- + Realisatie nieuwbouwwoningen conform prestatieafspraken.

Leerpunten

- Houd de grens in wat je doet en wat niet doet bij het werken in de wijk regelmatig tegen het licht samen met je welzijnspartners en blijf daar net als nu kritisch op.
- Maak de dilemma's die je ervaart met de huisvesting van aandachtsgroepen zichtbaar in een publiek debat.

Maatschappelijke verankering: uitstekend

Tilburgs in hart en nieren, in doen en denken.

Sterke punten

- + Goed vertegenwoordigd in gebieden in de wijk en netwerken.
- + Gebiedsgericht 'samensturen' van Tiwos draagt bij aan verankering en is een voorbeeld voor andere corporaties.
- + Eigen geluid en visie op versterken van gemeenschappen.
- + Betrouwbare partner.

Leerpunten

- Zet je eigen ervaring en gezag samen met MOM-partners sterker in voor het regionaal samen dragen van de huisvesting van aandachtsgroepen in de wijk (fair share verdeling) en het bieden van kansen voor deze aandachtsgroepen in onze samenleving.

Besturing

Evenwichtige en zorgvuldige wijze van samensturing binnen heldere kaders.

Sterke punten

- + Snelle besluitvorming en daadkracht op operationeel niveau.
- + Goede onderlinge relaties halen het beste in elkaar naar boven.
- + Kritisch, cq niet snel tevreden over eigen werkwijze, waardoor bijsturing plaatsvindt.

Leerpunten

- Waak voor een goede balans tussen ziel en zakelijkheid, tussen 'blauwe' manier van werken en de gedreven manier van werken.
- Overleggen is goed, maar behoud oog voor besluitvaardigheid en snelheid.

Maatschappelijke capaciteit

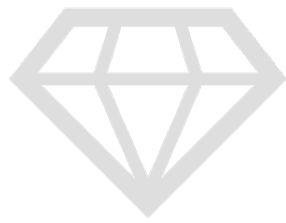
Organisatorisch en financieel toegerust op opgaven in de toekomst, scherp waken van de financiële spankracht blijft nodig.

Sterke punten

- + Duidelijke visie op inrichting van de organisatie en hoe 'de bedoeling' te leven.
- + Kernwaarden van de organisatie worden doorleefd.
- + Bewust van eigen kwetsbaarheden en wens om daarop te handelen.

Leerpunten

- Ga door op de weg van realistisch begroten.
- Zorg ervoor dat het financiële proces strak georganiseerd blijft.



3 Maatschappelijke waarde

Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporatie, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven.

In overleg tussen commissie en corporatie is afgesproken om de maatschappelijke waarde van Tiwos te onderzoeken aan de hand de opgaven die zijn beschreven in 'Echt Contact'; het Koersplan 2021-2025 (zie verder besturing). Daarin heeft Tiwos vier prioriteiten benoemd:

1. **Realiseren van meer sociale huurwoningen**
2. **Zorgen voor het betaalbaar houden van het wonen**
3. **De aanwezigheid en samenwerking in buurten voortzetten en uitbreiden**
4. **Zorgen voor een duurzaam woningbezit**

De commissie heeft de diverse samenwerkingspartners gevraagd om hun waardering voor de maatschappelijke prestaties van Tiwos. Niet alle gesprekspartners hadden daar op alle onderdelen zicht op. Daarom verschilt in de onderstaande bevindingen per opgave het aantal samenwerkingspartners dat een waardering voor een van de opgaven heeft uitgesproken.

Bevindingen commissie

Opgave 1: Realiseren van meer sociale huurwoningen

De HuurdersBelangenOrganisatie (HBO) vindt de inzet van Tiwos op dit onderdeel 'uitstekend'. Tiwos laat zien dat zij haar ambities op het gebied van woningbouw waarmaakt. Er zijn diverse typen sociale huurwoningen gerealiseerd, waaronder flexwoningen (gemengd wonen complex), houtbouw en de herontwikkeling van de oude gevangenis (Willem II Kazerne), waarbij aandacht is besteed aan kwaliteit en duurzame materialen. De nieuwbouwprojecten zijn zorgvuldig uitgevoerd en dragen bij aan de opgave. Tiwos is bovendien de enige corporatie in Tilburg die de afgesproken nieuwbouwopgave vrijwel volledig heeft gerealiseerd.

Opgave en ambitie	Inzet	Resultaten
<ul style="list-style-type: none">• Prestatieafspraken in Tilburg van 2021-2025 minimaal 250 woningen opleveren: lat gaat omhoog naar 500 woningen in die periode en extra aanbod van tijdelijke woningen.• Streven naar diversiteit in de woningvoorraad op wijkniveau.	<ul style="list-style-type: none">• Werken aan wijzigingen in woningtoewijzing om woningen beter te kunnen verdelen.• Pilot opgezet om senioren te laten doorstromen.• Diverse projecten opgestart.	<ul style="list-style-type: none">• Diverse projecten opgeleverd zoals<ul style="list-style-type: none">» 24 huurwoningen in de Willem II kazerne (Stappegoor)» Houtbouwproject Noordhoekring (27 woningen)» 96 Flexwoningen (gemengd wonen, 't Kompas op Zuid)» 40 appartementen in Betuwestraat Jeruzalem.• Totaal opgeleverd 2022-2025: 192 (in 2021: 89 huurwoningen en 35 woonzorgeenheden).• Eind 2025 in uitvoering: 250 woningen, in voorbereiding 309 woningen.• Effect woonruimteverdelingswijzigingen wijst op een betere verdeling van schaarste.

De gemeente Tilburg waardeert de realisatie van sociale huurwoningen met 'goed'. De gemeente verwacht dat Tiwos ongeveer een kwart van de nieuwbouwopgave in de sociale huur realiseert. Dat aandeel wordt momenteel nog niet volledig gehaald. Tegelijk constateert de gemeente dat, in vergelijking met andere corporaties, sprake is van een goede prestatie van Tiwos. De gemeente benadrukt dat de maatschappelijke opgave groot blijft: er ligt een ambitie om jaarlijks circa 2.000 woningen toe te voegen. Dat betekent dat er nog stappen te zetten zijn en dat verdere groei, bij voorkeur op een slimme en realistische manier, nodig is. Een waardering op het niveau 'uitstekend' zou in de toekomst passend kunnen zijn wanneer de ambities gezamenlijk realistischer worden gepland en gerealiseerd.

De visitatiecommissie waardeert de nieuwbouw van sociale huurwoningen met 'uitstekend'. Tiwos komt de gemaakte prestatieafspraken over nieuwbouw (realisatie + in de pijplijn) na en laat zien dat de basis van de corporatie 'het bouwen van sociale huurwoningen' daarmee op orde is. Er zijn 750 woningen gerealiseerd of in de pijplijn, wat neerkomt op een toevoeging van circa 10% van het totale bezit. Daarmee levert de corporatie een substantiële bijdrage aan de woningbouwopgave in Tilburg, waarbij door middel van nieuwbouw ook een impuls wordt gegeven aan de (sociale) ontwikkeling van de wijk. Tegelijkertijd heeft Tiwos soms last van de vertraging door gemeentelijke processen, wat invloed heeft op de planning en realisatie van projecten. Ondanks deze omstandigheden blijft de inzet op nieuwbouw duidelijk en consistent.

Opgave 2: Zorgen voor het betaalbaar houden van het wonen

De HuurdersBelangenOrganisatie waardeert dit onderdeel met 'goed'. Die waardering is gebaseerd op twee aspecten: de aanpak van huurachterstanden en het huurprijsbeleid. Bij huurachterstanden levert Tiwos maatwerk door vroegtijdig contact met huurders te zoeken, onder meer via huisbezoeken, inzet van een budgetcoach en het maken van individuele afspraken voor bijvoorbeeld huurverlaging in geval van langdurige ziekte. Deze aanpak draagt eraan bij dat huisuitzettingen door huurachterstand vrijwel niet voorkomen.

Het huurprijsbeleid wordt door de HBO als realistisch beoordeeld. Tegelijk wordt benadrukt dat uitbreiding van de woningvoorraad niet ten koste mag gaan van betaalbaarheid. Over de jaarlijkse huurprijsaanpassing worden stevige gesprekken gevoerd met Tiwos, waarbij verschillende belangen een rol spelen. Dat deze discussies openlijk plaatsvinden, ziet de HBO als een teken van een goede en constructieve samenwerking.

De gemeente Tilburg waardeert dit onderdeel met 'naar behoren' tot 'goed'. Er zijn geen signalen van woninguitzettingen en wanneer bewoners financiële problemen ervaren, wordt indien nodig goed samengewerkt met de afdeling Bestaanszekerheid en gezocht naar passende oplossingen. Daarbij wordt door Tiwos maatwerk geboden. Ten aanzien van het huurprijsbeleid waardeert de gemeente dat de drie corporaties gezamenlijk een portefeuille-analyse uitvoeren, waardoor op stedelijk niveau inzichtelijk is welk type woningen tegen welke huurprijzen beschikbaar zijn. De gemeente geeft aan dat Tiwos de huren de afgelopen jaren bewust enigszins heeft verhoogd, mede omdat huurinkomsten nodig zijn om de investeringsopgave te kunnen realiseren; een begrijpelijke afweging. Tegelijkertijd wordt geconstateerd dat nieuwbouw vooral in het hogere (sociale) huursegment wordt toegevoegd. Opgemerkt wordt dat het belangrijk blijft voldoende woningen onder de aftoppings- en kwaliteitskortingsgrens beschikbaar te houden. Waar hierover eerder expliciete afspraken bestonden, is dat kader nu lossier geworden.

Op basis van de integrale en mensgerichte benadering van Tiwos met betrekking tot 'betaalbaar wonen', vindt **de visitatiecommissie** een waardering met 'uitstekend' voor dit onderdeel passend.

Tiwos hanteert een inflatievolgend huurbeleid en richt zich nadrukkelijk op betaalbaarheid. Zo is circa 80% van de woningen beschikbaar voor huishoudens met een inkomen onder de toeslaggrens, terwijl ook ruimte wordt geboden aan middeninkomens. In 2024 en 2025 zijn extra afspraken gemaakt om huurders te beschermen tegen sterke huurstijgingen: de jaarlijkse huurverhoging mag maximaal 0,5% onder de gemiddelde loonstijging liggen, wat bijdraagt aan een lagere huurquote. Daarnaast voerde Tiwos al vóórdat dit verplicht werd geen huurverhoging door bij verduurzaming van woningen.

Bij huurachterstanden kiest Tiwos voor een persoonlijke en vroegtijdige aanpak. Wijkbeheerders en leefbaarheidsconsulenten zoeken snel contact met bewoners, er is direct toegang tot een Tiwos-budgetcoach en samen met netwerkpartners zoals schuldhulpverlening en de Toegang (afdeling gemeente Tilburg) worden maatwerkoplossingen gezocht. Ook was Tiwos betrokken bij de pilot wijkrechtspraak in West, waarbij de wijkrechter vroegtijdig wordt ingezet om schuldenproblematiek aan te pakken en escalatie te voorkomen.

Opgave en ambitie	Inzet	Resultaten
<p>Koersplan 2021-2025:</p> <ul style="list-style-type: none"> Woningen zijn zodanig betaalbaar dat huurder voldoende geld overhoudt om deel te nemen aan maatschappij. 	<ul style="list-style-type: none"> Inflatievolgend huurbeleid met maatwerk. 80% van de woningen heeft een huur onder de aftoppingsgrens. Maximaal 20% is bestemd voor huurders met een - laag - middeninkomen. Werken aan constructies voor middeninkomens als koopgarant. Groter aantal woningen rond de kwaliteitskortingsgrens. Geen huurverhoging bij isolatie. Inzet budgetcoaches om huurachterstand te beperken. 	<ul style="list-style-type: none"> 2025: 81,8 procent huurwoningen heeft huur onder de tweede aftoppingsgrens en 95,4% heeft huur tot huurtoeslaggrens. 2022: 87,5% heeft huur onder tweede aftoppingsgrens en 97,5 procent heeft huur tot toeslaggrens. Kale huur in % max redelijke huurprijs in 2022 71%, in 2024 61%. Huurachterstand in 2022: 0,75% en in 2024 0,88%, in 2025 0,94%.

Opgave 3: Aanwezigheid en samenwerking in buurten en wijken

De HuurdersBelangenOrganisatie waardeert dit onderdeel met 'goed'. Het valt de HBO op dat de inzet van de buurtbeheerder zich tegenwoordig vooral richt op bewoners die extra ondersteuning nodig hebben, bijvoorbeeld bij financiële problemen of andere persoonlijke omstandigheden. Daardoor vindt een groot deel van het contact achter de voordeur plaats en is de buurtbeheerder minder zichtbaar aanwezig en aanspreekbaar in de openbare ruimte. De HBO ziet kansen om de aanwezigheid en het contact met bewoners zonder specifieke hulpvraag verder te versterken. Een positief voorbeeld is de werkwijze in het complex Barend Busnac in West, waar in dit nieuwbouwcomplex per verdieping contact wordt gemaakt met betrokken huurders en wordt besproken wat er speelt. Daarbij worden ook 's avonds gesprekken gevoerd en nodigen bewoners bij activiteiten regelmatig de buurtbeheerder of leefbaarheidsconsulent uit. Een ander voorbeeld is 'Goud van de Straat' waarbij bewoners voor een initiatief in de wijk een begroting kunnen indienen en de keet (partytent, verlichting, etc.) kunnen gebruiken. Dit laat zien dat er goede initiatieven zijn om het contact met bewoners te versterken.

De gemeente Tilburg beoordeelt dit onderdeel als 'uitstekend'. Tiwos is zichtbaar en aanwezig in de stad en in de wijken. Met de inzet van de aanhanger ('keet') in de wijk en het organiseren van activiteiten wordt het contact met bewoners actief gezocht. Daarnaast neemt Tiwos actief deel aan de gebiedsteams en de Kernalliantie Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid (NPLV) en wordt zij daar gezien als een betrouwbare en betrokken partner. Tegelijk klinkt de aanmoediging om deze inzet waar mogelijk nog verder te verbreden, al is er ook begrip voor dat er voor Tiwos een link met het vastgoed moet zijn.

ContourdeTwern ervaart Tiwos als een prettige en actieve samenwerkingspartner bij het versterken van gemeenschappen in buurten en wijken. In de praktijk werken partijen intensief samen. Tiwos profileert zich als een corporatie die inzet op gemeenschapsvorming. ContourdeTwern waardeert deze ambitie, maar plaatst er ook een kanttekening bij: het bouwen aan gemeenschappen is complex en de doelgroep laat zich niet altijd eenvoudig organiseren. Veel bewoners willen vooral prettig wonen. Het vraagt daarom om een praktische -niet te principiële- invulling van deze ambitie. Daarover kan met Tiwos het goede gesprek gevoerd worden en durft zij het ook aan om te schuren. In de samenwerking in de wijk is Tiwos bereid om samen op te trekken en rollen goed af te stemmen. Zo worden in sommige gebieden, zoals in Jeruzalem, gezamenlijke jaarplannen met partners gemaakt en wordt bij activiteiten zoals het Buurtbakske en de Wijkbatterij bewust gekeken wie welke rol het best kan oppakken.

De commissie is vol lof over de inzet van Tiwos en waardeert dit met 'uitstekend'. Tiwos zet sterk in op gemeenschapsgericht werken en is zichtbaar aanwezig in de wijken. Ze is actief op zoek naar 'haakjes' om in contact te komen met bewoners, energie die er is te volgen, initiatieven te ondersteunen en nabij te zijn. Tiwos is betrokken en zit in de haarvaten van de buurten. Het gebiedsgericht werken vormt hierin een belangrijke schakel in. In gebiedsteams werken verschillende disciplines – zoals verhuur, leefbaarheid, wijkbeheer en opzichters – samen om te bepalen wat er in een buurt nodig is en waar ondersteuning nodig is. Deze teams werken zowel intern als met externe partners samen (Dichtbij teams, strategische gebiedsteams, kernallianties) en zijn daarmee breed aanwezig in de wijken. Daarnaast stuurt Tiwos bewust op de samenstelling van buurten, met veel aandacht voor toewijzing en doorstroming, wordt gekeken naar een goede balans tussen bewoners. Er wordt niet gewerkt met een vaste blauwdruk, maar gericht gezocht naar kansen en leveren van maatwerk. Dilemma's zijn het plaatsen van mensen uit aandachtsgroepen, zeker als de begeleiding ervan vanwege bezuinigingen niet geborgd is. Het organisatie-model 'samensturing' van Tiwos waarbij medewerkers veel ruimte hebben om zelf keuzes te maken, helpt bij daadkracht en besluitvorming bij casuïstiek in de wijk. De commissie heeft met meerdere partners van Tiwos gesproken die dit als zeer prettig ervaren. Door middel van het bieden van faciliteiten en het ontplooiën van activiteiten draagt Tiwos structureel bij aan

Opgave en ambitie	Inzet	Resultaten
<p>Koersplan 2021-2025:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tiwos wil bijdragen aan buurten waar bewoners zich thuis voelen en waar de voorwaarden optimaal zijn om zelfstandig door het leven te gaan en deel te nemen aan de maatschappij. In 2025 is de gemeenschapszin in focuswijken gestegen naar niveau dat bij de betreffende wijken past. 	<ul style="list-style-type: none"> Stimuleren bewonersinitiatieven, bewonersinvloed en gemeenschapszin in wijken in Noord-Oost Tilburg, West en Zuid). Intensief samenwerken met diverse samenwerkingspartners in de wijk ondermeer in Dichtbij teams. Projecten als 'Goud van de Straat' waarin huurdersinitiatieven ondersteund worden. Achter de voordeurtrajecten. 'In de tent' activiteiten in meerdere wijken. Veel aandacht voor toewijzing i.v.m. leefbaarheid 'absorptievermogen' van de buurt. Beleid gericht op doorstroming naar gelijkwaardige woning. 	<ul style="list-style-type: none"> Bij het opstellen van het nieuwe koersplan in 2025 blijkt dat in veerkrachtkarten en inleefbaarheidsmonitoren nog weinig vooruitgang zichtbaar in leefbaarheid is: in nieuwe koersplan geeft Tiwos aan tot snoeiharde doorbraken te willen komen om hierin een andere ontwikkeling zichtbaar te maken onder meer door naast bewoners te gaan staan en naar echt contact met bewoners te zoeken.

community building zonder de rol van opbouwwerker over te nemen. De commissie kan zich voorstellen dat grenzen van wie wat doet soms in elkaar overlopen. Dat hoeft geen probleem te zijn, zolang partijen zich bewust zijn van 'grensoverschrijdingen' en dat niet zien als 'grensverleggingen'. Houd zicht op wat doet en niet doet om je kerncompetenties als volkshuisvester effectief te kunnen blijven inzetten.

Opgave 4: Zorgen voor een duurzaam woningbezit

De HBO geeft de verduurzamingsaanpak van Tiwos de waardering 'goed'. Verduurzamingsmaatregelen worden waar mogelijk gecombineerd met regulier onderhoud. Bij het plaatsen van zonnepanelen wordt zorgvuldig gekeken naar het daadwerkelijke nut, zeker met het oog op het verdwijnen van de salderingsregeling. De versnelling in het verduurzamen van woningen met E, F en G labels is op advies van de HBO enigszins getemporeerd. Er is gekozen voor een realistische aanpak, waarbij niet altijd direct van label G naar A wordt gegaan, maar verbeteringen gefaseerd plaatsvinden. Tiwos faciliteert bewoners die willen overstappen op inductie koken door de benodigde elektrische aansluiting aan te leggen. De commissie heeft een aantal huurders gesproken uit Berkdijk die verduurzaamd zijn. Deze huurders zijn zeer tevreden over de resultaten van de verduurzaming en de zorg van Tiwos tijdens de verduurzamingswerkzaamheden. Bewoners blijven in hun woning tijdens de verduurzamingsoperatie. Tiwos stelt aparte woningen beschikbaar waar bewoners die teveel hinder van de aanpak ondervinden tot rust kunnen komen.

Opgave en ambitie	Inzet	Resultaten
Koersplan 2021-2025: <ul style="list-style-type: none"> Bijdragen aan Co2 neutrale woningvoorraad in 2050. Groen label is basiskwaliteit: dus EFG labels uitfaseren en C- en D-woningen verbeteren. 	<ul style="list-style-type: none"> Werken aan minder energieverbruik circulair bouwen en minder gebruik milieubelastende materialen. Actief zonnepanelen aanbieden en bij mutatie plaatsen. Deelname aan verschillende pilots zoals Heatleap (hybride oplossing voor gasverwarming) MAI-home (met hulp van AI slimmer stoken). Diverse verduurzamingsprojecten uitgevoerd, zoals in Berkdijk. 	<ul style="list-style-type: none"> Energieverbruik woningen sterk gedaald van 200 kWh in 2022 naar 160 kWh in 2025. Meer dan 1.500 woningen van zonnepanelen voorzien. Aedeslabel A voor duurzaamheid.

De gemeente waardeert de inzet van Tiwos op dit onderdeel met 'goed'. Er is waardering voor het realiseren van een project in houtskeldebouw met biobased materialen. Tiwos voldoet aan de landelijke prestatieafspraken, doet wat zij moet doen, waarbij de gemeente de uitnodiging doet om in de toekomst nog net wat extra's te doen.

De visitatiecommissie waardeert de verduurzaming van woningen met het oordeel 'goed'. Tiwos zet nadrukkelijk in op duurzaamheid en kijkt daarbij niet alleen naar het energievraagstuk, maar ook naar het gebruik van minder milieubelastende materialen en circulair bouwen. Daarnaast worden actief zonnepanelen aangeboden en bij mutatie geplaatst, al verandert deze inzet door gewijzigde regelgeving. Tiwos neemt bovendien deel aan verschillende pilots, zoals Heatleap (hybride oplossing voor gasverwarming), MAI-home (met hulp van AI slimmer stoken) en heeft diverse verduurzamingsprojecten (vb. Berkdijk) uitgevoerd.



Foto: Bart van Hattem

Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

Tiwo's laat op maatschappelijke waarde op alle onderdelen hele mooie prestaties zien, die ook door partners worden gezien en herkend. De visitatiecommissie waardeert de inzet met 'uitstekend' en geeft daarbij de volgende onderbouwing:

- Tiwo's komt de gemaakte prestatieafspraken over nieuwbouw na en laat zien dat de basis van de corporatie 'het bouwen van woningen' stevig op orde is. Tiwo's levert daarmee een substantiële bijdrage aan de woningbouwopgave in Tilburg.
- Tiwo's hanteert een inflatievolgend huurbeleid en kijkt heel gericht naar de effecten van het huurprijsbeleid op totale woonlasten van haar bewoners. Bij huurachterstanden kiest Tiwo's voor een persoonlijke en vroegtijdige aanpak, die zich kenmerkt door het leveren van maatwerk.
- De visitatiecommissie ziet dat het gemeenschapsgericht werken van Tiwo's een belangrijke positieve factor is in het versterken van het wonen in buurten en wijken. Deze manier van werken is echt een onderscheidende kwaliteit van Tiwo's. Hier staat Tiwo's voor, dit draagt zij actief uit en dit wordt herkend en gezien door partners en bewoners. Tiwo's is aanwezig in de wijken, biedt faciliteiten en ontplooit samen met partners activiteiten. Medewerkers van Tiwo's zijn actief op zoek naar 'haakjes' om in contact te komen met bewoners, ondersteunen initiatieven en zijn nabij. Tiwo's stuurt bij toewijzing bewust op samenstelling van buurten ten behoeve van een goede leefbaarheid en komt daarbij voor dilemma's te staan voor de huisvesting van verschillende aandachtsgroepen, zeker met het oog bezuinigingen in de begeleiding van deze groepen.
- Tiwo's zet in op duurzaamheid en kijkt daarbij niet alleen naar het energievraagstuk, maar ook naar het gebruik van minder milieubelastende materialen en circulair bouwen. Daarnaast doet zij mee aan verschillende innovatieve pilots om op gebied van verduurzaming te blijven ontwikkelen.

“Het zijn
aanpakkers
en doeners”

Sterke punten:

- + Op alle onderdelen zijn goede prestaties geleverd.
- + Inzet op versterken van gemeenschappen is een inspirerend voorbeeld voor andere woningcorporaties.
- + Ruimte voor maatwerk en oog voor persoonlijke situatie van huurders o.a. bij huurachterstand, oplevering woning en woningtoewijzing.
- + Realisatie nieuwbouwwoningen conform prestatieafspraken.

Leerpunten:

- Houd de grens in wat je doet en niet doet bij het werken in de wijk regelmatig tegen het licht, samen met je welzijnspartner en blijf daar net als nu kritisch op.
- Maak de dilemma's die je ervaart met de huisvesting van aandachtsgroepen zichtbaar in een publiek te voeren debat.



4 Maatschappelijke verankering



Het visitatieveld maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is.

Bevindingen commissie

In het Koersplan 2021/2025 met als titel 'Echt contact - naast mensen staan' geeft Tiwos aan om in bondgenootschap met bewoners en partijen in buurten haar toegevoegde waarde te willen versterken. Daarbij verschuift de houding van 'wij zijn er voor' naar 'wij zijn samen met' de samenleving. In de Koers 2025/2029 'Echt anders' is deze lijn doorgezet en nog wat extra aangescherpt. Zo stelt Tiwos doelen, waarmee zij haarzelf en waar nodig partners uitdaagt om echt anders te kijken, echt anders te denken en echt anders te doen. Tiwos realiseert zich niet altijd alle oplossingen zelf in huis hebben en nodigt daarom actief partijen uit te helpen en te versterken.

Beschrijvingen netwerken

Tiwos werkt nauw samen met de Huurders Belangen Organisatie (HBO), met de gemeente Tilburg, zorg- en welzijnsorganisaties, collega-corporaties en andere partners.

Tiwos voert structureel overleg met de **Huurders Belangen Organisatie Tiwos (HBO-Tiwos)** als vertegenwoordiging van de huurders. De HBO wordt betrokken bij beleidsvoornemens en voorgenomen besluiten conform de geldende advies- en instemmingsrechten. In het overleg worden onderwerpen besproken zoals betaalbaarheid, bewonerswelzijn en duurzaamheid. Er wordt samengewerkt conform de Samenwerkingsovereenkomst dd. april 2024.

Tiwos zoekt naar verschillende manieren om input vanuit bewoners op te halen voor haar activiteiten en beleid. Voorbeelden daarvan zijn contacten met bewoners in Dichtbijhuizen tijdens het Buurtbakske (informeel koffiemoment), de 'In de tent' bijeenkomsten waarbij Tiwos en onder meer ContourdeTwern de wijk in gaan om met bewoners in gesprek te gaan, en het actief opzoeken van bewoners voorafgaand en tijdens verduurzamingsaanpakken in wijken.

In Tilburg worden de prestatieafspraken gesloten tussen de **gemeente Tilburg**, de in de gemeente werkzame woningcorporaties Tiwos, WonenBreburg en TBV Wonen en hun huurdersorganisaties. Er vindt structureel overleg plaats op zowel ambtelijk als bestuurlijk niveau. Onderdeel van de prestatieafspraken zijn een aantal gebiedsgerichte doorbraakprojecten, waarmee gemeente en corporaties echt een veranderslag willen maken.

Tiwos werkt met acht andere Brabantse corporaties samen in '**Lente**'. De samenwerking richt zich op verschillende onderwerpen: contract- en inkoopmanagement, uitwisseling van kennis op het gebied van wet- en regelgeving, maar ook over zaken als het toepassen van Houtbouw.

Samenwerking met en invloed huurders

De relatie tussen de HBO en Tiwos kenmerkt zich door open en constructief overleg. Tiwos heeft een luisterende houding en betreft de HBO bij onderwerpen die huurders raken, waarbij het huurdersperspectief afgelopen jaren serieuzer is genomen. De HBO neemt en krijgt ruimte om onderzoeken uit te voeren en aanbevelingen te doen, zoals bij een onderzoek naar klachtenafhandeling onder huurders. De resultaten hiervan zijn met Tiwos gedeeld en bevatten punten voor verbetering.

De HBO geeft aan op assertieve wijze van zich te laten horen, bijvoorbeeld door advies te geven op het huurbeleid en door afspraken te maken over wat er met onderzoeksuitkomsten met betrekking tot de klachtafhandeling gebeurt.

Aandachtspunt dat aan Tiwos wordt meegegeven is het managen van verwachtingen richting huurders. Er bestaan soms andere verwachtingen bij huurders dan wat Tiwos kan bieden. De HBO ziet ruimte voor Tiwos om duidelijker te communiceren waar de organisatie voor staat en wat huurders wel en niet kunnen verwachten. Daarnaast geeft de HBO de tip mee om bij initiatieven zoals het opstarten van een Dichtbij Huis, zorgvuldig te communiceren en te zoeken naar mogelijkheden om bewoners meer verantwoordelijkheid te geven in het beheer van deze huizen. In Berkel-Enschot is dat niet het geval. In Berkdijk heeft de commissie huurders gesproken die over de sleutels van het Dichtbij Huis beschikten om deze zelf te openen voor buurtactiviteiten.

De samenwerking tussen Tiwos en de HBO is vergemakkelijkt door een vaste contactpersoon bij Tiwos, waardoor vragen snel en goed worden opgepakt.

De individuele bewoners die de commissie gesproken heeft, zijn blij met de inzet van Tiwos in hun buurt. Tiwos luistert goed, biedt ruimhartig ondersteuning bij buurtactiviteiten en denkt met bewoners mee.

Samenwerking met en invloed gemeente Tilburg

De gemeente Tilburg typeert Tiwos als een vooruitstrevende, warme en betrokken organisatie die vanuit duidelijke waarden werkt aan sterke wijken en gemeenschappen in Tilburg. Die waarde gedreven houding zit in het DNA van de organisatie en haar medewerkers. Tiwos is goed benaderbaar, zit aan de juiste overlegtafels en levert een positieve en constructieve bijdrage. Ook buurtbeheerders spelen hierin een belangrijke rol: zij staan dicht bij huurders en hebben een signalerende functie.

Volgens de gemeente onderscheidt Tiwos zich van andere corporaties doordat zij, ook in jaren waarin het eigenlijk niet mocht, bleef investeren in wijken en gemeenschappen. In woningbouwprojecten waarin zich uitdagingen voordoen, zet Tiwos juist een stap naar voren. De organisatie is duidelijk over wat wel en niet mogelijk is en blijft ook bij complexe opgaven, zoals bij bijzondere doelgroepen, een betrouwbare partner die verantwoordelijkheid neemt. De samenwerking kenmerkt zich verder door openheid en transparantie. Over koers, begroting en prioriteiten wordt gezamenlijk het gesprek gevoerd met onder meer de RvC en de wethouder, en op projectniveau vindt met partners prioritering plaats. Aandachtspunt in de werkwijze vanuit nabijheid is dat Tiwos veel signalen uit de wijk opvangt. Er is waardering voor het feit dat dit Tiwos niet weerhoudt om te handelen.

Samenwerking in netwerken

De commissie heeft met diverse netwerken in de stad gesproken waar Tiwos in deelneemt: een Dichtbijteam in Berkdijk (Zuid), een Vierhoeksoverleg in Jeruzalem (Noord-Oost), het Strategisch Gebiedsteam West en de Maatschappelijke Ontwikkelings Maatschappij, een stedelijk samenwerkingsverband van diverse maatschappelijke partners.

In het **Dichtbijteam** in Berkdijk komen medewerkers van Tiwos, collega-corporatie TBV en ContourdeTwern en de gemeente iedere veertien dagen bij elkaar om casuïstiek te bespreken. De bijeenkomsten vinden plaats in de plaatselijke huiskamer. De contacten zijn laagdrempelig, zowel onderling als ook naar de buurt. De insteek is niet om activiteiten te organiseren maar aan te sluiten met wat er in de buurt gebeurt. Dan blijkt er meer kracht in de buurt te zijn dan oorspronkelijk ingeschat. Tiwos is een zeer gewaardeerde partner, de samenwerking is nauw op elkaar afgestemd onder meer om er voor te zorgen dat iedere partner in het team zijn eigen rol pakt. ContourdeTwern is er voor communitybuilding; Tiwos faciliteert.

In het **Vierhoeksoverleg** in Jeruzalem komen professionals uit verschillende partijen samen (gemeente, ContourdeTwern en Tiwos) met de wijkraad: een brede vertegenwoordiging van bewoners uit de wijk. Gezamenlijk maken partijen een wijkplan waarin de activiteiten van het komende jaar worden vastgelegd.

Er is sprake van onderscheid tussen de bewoners van het 'Jeruzalem' dat uit huurwoningen bestaat en de bewoners van voornamelijk koopwoningen die er later zijn gebouwd. Op verschillende wijze wordt getracht dat onderscheid te verminderen. Soms met meer succes, bijvoorbeeld bij schoonmaakacties, maar vaak ook niet.

Tiwos wordt ervaren als een betrouwbare, betrokken partner en laagdrempelig. Een van de bewoners bij het gesprek met de commissie laat een kritischer geluid horen over de wijze waarop bewoners worden meegenomen in de wijzigingen in het huurbeleid en verkoopbeleid. Neem daarin je huurders mee, is de tip die de bewoner geeft.

Het **Strategisch Gebiedsteam West** werkt integraal en gebiedsgericht aan een gebiedsvisie voor Tilburg-West en bestaat uit de drie woningbouwcorporaties (Tiwos, WonenBreburch en TBV Wonen), de wijkraad, het welzijnswerk (ContourdeTwern en R-Newt), onderwijs (Xpect 013 en Kinderstad), NPLV NoordWest, politie, GGD, Wijwest, Siem, MOM, We Speak, Toegang en de gemeente.

Het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid (NPLV) heeft Tilburg-West als aandachtsgebied benoemd. Vanuit Tiwos en de gemeente is het initiatief genomen om na te denken hoe deze handschoen op te pakken. In maart 2023 is met klein clubje mensen gestart met 'transformatief denken'; om de week kwamen ze bij elkaar, in klein comité en iedereen mocht onderwerpen inbrengen. Deze aanpak bouwt voort op ervaringen vanuit het Pact West en andere wijkaanpakken uit het verleden. Wat nu anders is, is dat partijen gezamenlijk de regie nemen en samen verantwoordelijkheid dragen boven de belangen van hun eigen organisatie uit. De opgave wordt niet van bovenaf bepaald, er wordt gekeken naar wat de wijken nodig hebben en van daaruit wordt de gezamenlijke opgave (en visie) geformuleerd. Ook in de besluitvorming is de volgorde omgedraaid, er wordt niet vanuit het organisatieperspectief gehandeld, maar vanuit dat wat nodig is (tempo) in de wijk.

In een dialoogsessie heeft de commissie met de verschillende partijen gesproken over de impact van deze manier van werken en de bijdrage van Tiwos daarin.

Alle partijen zijn positief over deze wijze van samenwerking al is het soms pionieren en zoeken naar wat werkt.

Aandachtspunten die daarbij naar voren komen zijn:

- Waarden of ideeën van individuele deelnemende partijen kunnen schuren met integrale opgaven en met belangen en waarden van bewoners uit de wijk.
- Verschillende ontwikkelingen hebben een eigen tempo, bijvoorbeeld vastgoedontwikkeling. Het is een uitdaging om die verschillende ontwikkelingen bij elkaar te brengen.
- Integraal werken leidt soms tot grensdiscussies: wat doet de ene partij en wat doet de andere? Op praktisch niveau is casuïstiek leidend.
- Partijen investeren fors in de wijk. Het zou mooi zijn als het deelnemers aan het strategisch gebiedsteam een gezamenlijke begroting kunnen maken en vastgoedexploitatie en sociale implicatie met elkaar kunnen verbinden.
- Hoe gaan we Integraal opdrachtgeverschap op een goede manier vormgeven?

Ingezoomd op Tiwos en haar bijdrage komen de volgende punten naar voren:

Top	Tip
<ul style="list-style-type: none"> • Actieve bijdrage aan het ‘transformatief denken’; anders kijken naar een vraagstuk en het doorbreken van structuren en werkwijzen. • Centraal stellen van gemeenschappen. • Pionieren en over het ‘eigen muurtje’ heen willen kijken, en daarbij gesteund worden door de eigen organisatie. Medewerkers zijn bereid mee te denken en daarna ook mede eigenaarschap te pakken. • Samen besluiten nemen, zoals nu ook in West gebeurt, leeft binnen Tiwos en zit in het DNA. • Inbrengen van visie, sterke strategische denkracht. • Benaderbare medewerkers. • Bereidheid om trekker te zijn. • Gericht op samenwerking. • De kwaliteiten van medewerkers worden breed ingezet. Ook buiten hun directe functie of project leveren zij, waar relevant, vanuit hun expertise en ervaring een bijdrage (voorbeeld beeldmerk Hart van West). • Tiwos heeft gebiedsteam West om advies gevraagd voorafgaand aan eigen besluitvorming m.b.t. een vastgoedproject. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uitnodiging vanuit partners voor Tiwos om meer in te zetten en verantwoordelijkheid te nemen op de werkgeversrol in de wijk. Werkgelegenheid en ontwikkeling wijkconomie zijn belangrijk in West. • Pas op voor oude reflexen: bijvoorbeeld wens om huurwoningen te ontwikkelen in een eigen gebouw, terwijl de impact op de wijk mogelijk groter is als dat uitgangspunt wordt losgelaten. • Vakmanschap en werkwijze in de operatie vraagt soms meer afstemming en eenduidigheid, bijvoorbeeld waar het gaat om het melden van ondermijning.

De Maatschappelijke Ontwikkelings Maatschappij (MOM) is een stedelijk samenwerkingsverband in Tilburg dat sinds 2008 bestaat. Binnen dit netwerk werkt Tiwos samen met organisaties op het gebied van wonen, welzijn, zorg en onderwijs.

Deelnemende partijen zijn op het terrein van wonen: WonenBreburch en TBV Wonen; op het terrein van welzijn: ContourdeTwern / R-Newt; op het terrein van zorg: IMW Tilburg (Toegang), GGD Hart voor Brabant, Sterk Huis, Traverse, Amarant, GGZ Breburch, RIBW Brabant, Prisma en ASVZ; en op het terrein van onderwijs: Xpect013.

Binnen de MOM stemmen deze organisaties hun inzet op elkaar af rond maatschappelijke vraagstukken op het snijvlak van wonen, zorg, welzijn en onderwijs.

MOM-partners typeren Tiwos als een betrokken, sociale, maatschappelijke geëngageerde corporatie die zich lerend en innovatief opstelt. In de samenwerking wordt Tiwos gezien als een actieve partner die in buurten en wijken meedenkt in mogelijkheden, bereid is intensief samen te werken en vernieuwende initiatieven oppakt.

De onderlinge samenwerking tussen de drie Tilburgse corporaties is de afgelopen jaren versterkt, met een gezamenlijke agenda als basis. Echte impact ontstaat niet alleen door inhoudelijke afstemming, maar vooral door de goede onderlinge relatie die er is. De corporaties zijn naar elkaar zijn toegegroeid en op onderdelen ook complementair aan elkaar.

Tiwos laat volgens de partners zien oog te hebben voor de bredere maatschappelijke opgave. Medewerkers op tactisch en strategisch niveau worden als deskundig ervaren en proberen nadrukkelijk de leefwereld van bewoners bij Tiwos naar binnen te halen.

Aandachtspunt dat wordt genoemd is om resultaten beter zichtbaar te maken door meer aandacht te besteden aan zowel tellen als vertellen. Er zijn verschillende initiatieven waarin dit goed zou kunnen, zoals gemengd wonen complex ‘t Kompas op Zuid.

Ook bij de huisvesting van aandachtsgroepen in de regio zien partners dat verdere stappen nodig zijn. Regionale samenwerking rondom de ‘fair-share’ verdeling komt moeizaam op gang. Meer regiogerichte inzet van Tiwos hierop zou kunnen helpen.

Verder bestaat nog onduidelijkheid over wat aandachtsgroepen precies zijn, zoals wat wordt verstaan onder begeleide of beschermde woonvormen. Het ontbreekt aan een gezamenlijke taal en gedeeld beeld van wat er nodig is. Daarbij wordt de opgave nu nog vaak vooral vanuit wonen benaderd, terwijl een sterkere verbinding met zorg en begeleiding nodig is. Ook de rol van (basis) onderwijs verdient nog aandacht.

Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

De commissie ziet in Tiwos een echte Tilburgse corporatie, die sterk verankerd is in netwerken op alle niveaus, en investeert in de relatie met partners en bewoners. Partners geven aan dat Tiwos benaderbaar is en goed weet wat er leeft in de wijken en buurten. Zij staat open voor signalen uit de wijk.

In de verschillende overleggen van samenwerkingsverbanden die de commissie bij Tiwos heeft mogen bijwonen, valt op dat partijen niet op elkaars stoel gaan zitten, elkaar nodig hebben en elkaar snel weten te vinden om dilemma's en vraagstukken te bespreken. Tiwos heeft een duidelijke visie en brengt deze in verbinding met anderen naar voren. Er is waardering voor het eigen geluid dat Tiwos laat horen. Daarbij is er ruimte voor kritische reflectie en een tegengeluid, zonder dat dit de samenwerking belemmert.

De wijze waarop Tiwos is georganiseerd ('samensturing') draagt bij aan de responsiviteit van de organisatie, het kunnen aanbrengen van verschillende focuspunten in gebieden en het aanpassen van eigen werkwijze aan wat er nodig is in de gebieden. De commissie waardeert de verankering van Tiwos met 'uitstekend'.

“ een prettige
samenwerkings-
partner die durft te
schuren”

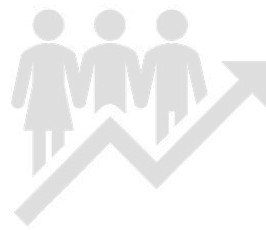
Sterke punten:

- + Goed vertegenwoordigd in gebieden in de wijk en netwerken.
- + Gebiedsgericht 'samensturen' van Tiwos draagt bij aan verankering en is een voorbeeld voor andere corporaties.
- + Eigen geluid en visie op versterken van gemeenschappen.
- + Betrouwbare partner.

Leerpunt:

- > Zet je eigen ervaring en gezag samen met MOM-partners sterker in voor het regionaal samen dragen van de huisvesting van aandachtsgroepen in de wijk (fair share verdeling) en het bieden van kansen voor deze aandachtsgroepen in onze samenleving.





5 Besturing

Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.

Bevindingen commissie

Strategie

In de afgelopen visitatieperiode heeft Tiwos gewerkt aan het realiseren van haar strategie, zoals vastgelegd in het **Koersplan 'Echt Contact' (2021-2025)**. Dit Koersplan borduurde voort op het beleidsplan (2017), maar met wat andere accenten en prioriteiten. Tiwos constateerde dat de basis, het 'wat', nog steeds goed was, maar dat er op het 'hoe' bijgestuurd kon worden. De herijking van de koers is tot stand gekomen door zowel intern input op te halen als bij partners in de stad.

De koers is uitgewerkt in vier prioriteiten: (1) realiseren van meer sociale huurwoningen, (2) zorgen voor het betaalbaar houden van het wonen, (3) aanwezigheid en samenwerking in buurten en (4) zorgen voor een duurzaam woningbezit. In de koers is ook een prioritering aangegeven van de doelen, voor het geval niet alles (financieel) haalbaar is.

Tiwos heeft ervoor gekozen om het Koersplan gelijk te laten lopen met het Convenant Wonen in de gemeente Tilburg, dat eveneens tot 2025 liep. In dit convenant maken gemeente, huurdersorganisaties en de drie Tilburgse corporaties afspraken over welke (volkshuisvestelijke) prestaties zij de komende jaren gaan leveren en wat ieders bijdrage daaraan is. Het convenant geeft de richting voor de komende jaren, voor de concrete invulling en activiteiten worden tweejaarlijks prestatieafspraken gemaakt, die ieder kwartaal worden gemonitord en indien nodig worden bijgesteld.

In 2025 is de nieuwe **Koers 'Echt anders' (2025-2029)** ontwikkeld, qua periode wederom gelijklopend aan het Convenant Wonen. Ook hiervoor is input van belanghebbenden opgehaald

en is gekeken naar de 'opbrengsten' van het vorige ondernemingsplan. Daaruit kwam naar voren dat op het gebied van leefbaarheid en gemeenschapsvorming er minder resultaten zijn behaald dan gewenst. In dit nieuwe ondernemingsplan geeft Tiwos aan het 'Echt Anders' te willen doen.

In grote lijnen zijn de missie van het voorgaande ondernemingsplan gehandhaafd. Nog steeds is het de bedoeling om mensen in Tilburg in een gezonde buurt hun eigen thuis te laten maken in een gezonde, vitale buurt.

Gebleven zijn ook de kernwaarden 'sociaal, gedreven, dichtbij'. Wel zijn de opgaven waaraan Tiwos wil werken aangepast. Bovenaan staat het versterken van gemeenschappen, boven de opgaven om te werken aan een goede basis voor gezond en betaalbaar wonen, een woningvoorraad die verandert en het goed helpen van bewoners

In deze hernieuwde Koers valt op dat in zes principes is aangegeven 'hoe we dat bij Tiwos doen'.

- We staan naast bewoners.
- We hebben echt contact en luisteren echt.
- We versterken gemeenschappen.
- We werken doorbrekend.
- We beginnen alvast.
- En dat kunnen we niet alleen.

Ook in deze koers besteedt Tiwos opnieuw expliciet aandacht aan het prioriteitenkader. Opvallend is dat dit verder is aangescherpt ten opzichte van het vorige koersplan. Gezien de omvang van de opgaven, de landelijke prestatieafspraken en de toenemende verwachtingen van partners in relatie tot beschikbare financiële middelen, is die scherpte niet alleen begrijpelijk, maar ook noodzakelijk.

Uitwerking strategie

Ieder jaar ontwikkelt Tiwos een jaarplan, waarin de doelstellingen uit de koers worden uitgewerkt in jaarlijkse activiteiten, die vervolgens financieel worden vertaald in de begroting. In de jaarplannen is gewerkt met zogenaamde 'gele draden' (geel verwijst naar logo Tiwos) die overeenkomstig zijn aan de prioriteiten zoals benoemd in koers 2021-2025.

Passend bij de nieuwe koers (2025-2029) is in 2025 de verandering te zien van het werken met jaarplannen naar het opstellen van contracten. Dit sluit aan bij de wijze waarop Tiwos intern is

georganiseerd ('Samensturing') waarbij uitgangspunt is dat er maximale verantwoordelijkheid en eigenaarschap bij de medewerkers ligt, maar ook duidelijkheid is over de te leveren prestaties.

In december 2025 is een nieuwe portefeuillestrategie 2025-2024 vastgesteld (vorige herijking SVB; 2023), die een concretiseringslag laat zien ten opzichte van de doelstellingen uit de koers. In de portefeuillestrategie wordt, geheel in lijn met de koers, gestart vanuit het 'versterken van gemeenschappen' waarbij het vastgoed als middel wordt gezien. In de strategie is een hoofdstuk gewijd aan verschillende varianten (realistisch en ambitie) en financiële haalbaarheid. De commissie heeft deelbeleid gezien op het vlak van doorstroming, verkoop en huurbeleid.

Monitoring en bijsturing

Vier keer per jaar wordt er een 'gele draad' bijeenkomst georganiseerd om de stand van zaken van het jaarplan te monitoren en waar nodig bij te sturen. Tijdens deze bijeenkomst worden de Tiwos-brede onderwerpen besproken met een afvaardiging vanuit de organisatie. Eén keer per jaar wordt er met alle medewerkers stilgestaan bij de gezamenlijke jaardoelen en de voortgang van de doelstellingen uit het koersplan. In de trimesterrapportages vindt monitoring op het jaarplan (en later; contractafspraken) plaats.

In de trimesterrapportages staan ook gegevens over investeringen, overzicht van projecten, financiering en risicomangement. Bij onder meer het onderdeel huurdeftredenheid wordt niet alleen de score weergegeven, maar worden ook verbeteracties benoemd.

De indeling van de jaarverslagen sluit aan op de opgaven zoals benoemd in het koersplan waardoor belanghebbenden de voortgang goed kunnen volgen. Voortgang van de prestatieafspraken wordt niet in de jaarverslagen opgenomen, daar is een aparte monitor voor ontwikkeld.

Tiwos heeft afgelopen jaren een beperkt aantal scenario's opgenomen in haar begroting. In de begroting 2026 zijn alle opgestelde scenario's verder uitgewerkt en opgenomen op verzoek van de Aw en het WSW. Ook de controller had dit als aanbeveling opgenomen bij de beoordeling van de begroting 2025. De reden die hiervoor benoemd wordt is dat het maatschappelijk presteren van woningcorporaties onder een vergrootglas ligt onder andere vanwege de krapte op de woningmarkt en de Aw die steeds hogere eisen stelt aan transparantie van de meerjarenbegroting in relatie tot de Nationale en Regionale opgaven. De commissie vindt het, gezien de grote investeringsopgave van Tiwos, verstandig en ook noodzakelijk dat deze scenario's inmiddels zijn ontwikkeld.

Samensturing

Samensturing bij Tiwos vindt zijn oorsprong rond 2012, toen de organisatie nadrukkelijk de bedoeling 'een betaalbaar thuis in een vitale buurt' centraal stelde. Sindsdien zijn systemen,

protocolen en regels ondersteunend geworden aan het werk, in plaats van leidend, waardoor meer ruimte ontstond voor maatwerk, eigenaarschap en samenwerking met bewoners en partners. In een samensturende organisatie geven teams en medewerkers gezamenlijk inhoud aan sturing en coördinatie, nemen zij vanuit hun expertise verantwoordelijkheid voor resultaten, zijn er korte lijnen en maken zij gezamenlijke plannen. Dit model is verder doorontwikkeld en sinds 2023 werkt Tiwos zonder hiërarchische managers; verantwoordelijkheden zoals coaching, strategische afstemming en inhoudelijke sturing zijn belegd in verschillende rollen en overlegvormen. Het beoogde resultaat is een wendbare organisatie die vanuit vertrouwen, persoonlijk leiderschap en samenwerking meer maatschappelijke waarde kan leveren voor bewoners en de stad.

Directiefunctie toegevoegd

Er zijn twee rollen met hiërarchische bevoegdheden, de directeur-bestuurder (o.a. vastgoed, financiën, extern) en de directeur (wonen, wijken en intern gericht, tot eind 2024 wat dit de transitieleider) benoemd. Er is waardering voor het feit dat Tiwos, na evaluatie van het samensturingmodel, de directiefunctie gecreëerd heeft, zodat teams indien nodig een kwestie kunnen opschalen en knopen worden doorgehakt. Dit getuigt van realisme en daadkracht.

Strategische tafel

Tiwos heeft, zoals eerder gesteld, geen managers meer en de rol van manager verdeeld over drie (nieuwe) rollen, namelijk de strateeg voor het eigen aandachtsgebied, de teamcoach en de individuele coach.

De strategen overleggen samen met de bestuurder in een overleg dat 'de strategische tafel' wordt genoemd. Hier wordt bewaakt of de organisatie als geheel op koers is en waar eventueel op bijgestuurd moet worden.

Aan de strategische tafel kijkt elke strateeg vanuit eigen professie naar het organisatie brede vraagstuk dat voorligt. De bestuurder neemt vervolgens, gehoord hebbende alle perspectieven, een besluit. Besluiten die over een bepaald onderwerp gaan, en dus niet organisatie breed zijn, worden door de bestuurder genomen tijdens de vergadering van dat betreffende team (daar waar de meeste kennis aanwezig is). Besluitvorming vindt zo nodig plaats middels consent.

Een mooi voorbeeld van besluitvorming bij Tiwos is het investeringsvoorstel voor de Westermarkt. Voordat er een besluit werd genomen, is eerst een advies opgehaald bij strategisch gebiedsteam in West. Hierdoor is niet alleen het eigen organisatieperspectief meegenomen in besluitvorming, maar is het vanuit meerdere invalshoeken belicht.

Ondernemingsraad (OR)

Het samensturingmodel zorgt ervoor dat bij besluitvorming verschillende perspectieven worden meegenomen. Dit creëert ruimte voor een eigen geluid en constructieve tegenspraak, steeds vanuit de gezamenlijke bedoeling geredeneerd. Er is een actieve OR die met plezier en trots voor Tiwos werkt. Het vertrouwen van bestuurder naar de organisatie toe en andersom is groot. De OR ziet het als zijn rol om bij besluiten te controleren of alle perspectieven betrokken zijn en op basis daarvan wordt invulling gegeven aan het instemmingsrecht. Af en toe trekt de OR aan de rem bijvoorbeeld als ontwikkelingen te snel gaan. Hier wordt door de bestuurder naar geluisterd en gehandeld.



Intern toezicht

De Raad van Commissarissen (RvC) bestaat uit vijf leden die complementair zijn aan elkaar. De raad vergadert gemiddeld 5 keer per jaar. Een delegatie van de RvC heeft in ieder geval twee keer per jaar contact met de HBO. Daarnaast is er ook regelmatig contact met de OR. Verder houdt de RvC voeling bij wat er in de organisatie leeft door bijvoorbeeld aan te sluiten bij interne bijeenkomsten over de totstandkoming van de begroting. De onderlinge relaties kunnen getypeerd worden als respectvol, luisterend en met oog voor elkaars kennis en ervaring.

De wijze waarop de ontwikkeling naar samensturing is aangevlogen door de RvC, maar ook door de bestuurder en de OR laat zien dat er niet over één nacht ijs wordt gegaan. De RvC heeft zijn oor te luister gelegd bij de OR om een goed beeld te krijgen van de impact van wijziging in aansturing op de maatschappelijke prestaties.

Onderdeel van het document waarin het Samensturingmodel (dd. 4-10-2023) is uitgewerkt, is de visie op toezichthouden. Hierin is uitgewerkt hoe de RvC toezicht houdt volgens de bedoeling en kernwaarden van Tiwos.

Een ander relevant onderwerp waar de RvC afgelopen periode bewust bij stil heeft gestaan is 'toezichthouden in een netwerk'. RvC heeft gesproken over nut en noodzaak van toezicht op netwerkpartners en hoe je toezicht houdt op lokale netwerken in het sociaal domein, zonder toezicht te willen stapelen.

De RvC's en RvT's en de bestuurders van de MOM partners zijn bij elkaar gekomen tijdens een symposium waarin onder mee gesproken is over wijkgericht werken, veerkrachtige wijken, scheidslijnen in de samenleving en hoe de netwerksamenwerking in MOM-verband verder te versterken.

De visitatiecommissie ziet een RvC die betrokken is, goed op de hoogte is en wil zijn, rolbewust positie inneemt, tegenspraak geeft en invulling geeft aan haar werkgeversrol.

Controller

Bij Tiwos wordt gewerkt met een onafhankelijke controller. Door de samensturing en het werken volgens de bedoeling is er soms minder aandacht voor processen; de meer 'blauwe' kant van de organisatie. De commissie ziet dat de controller zoekt naar een juiste balans in meebewegen, soms loslaten en op andere momenten juist stevig positie innemen, bijvoorbeeld rondom het dagelijks onderhoudsproces en ketensamenwerking. De balans tussen maatwerk, het werken vanuit de bedoeling en 'in control' lijkt soms door te slaan. De commissie heeft waardering voor de manier waarop de controller invulling geeft aan zijn rol en het samenspel dat er is met de RvC en moedigt aan de scherpte op te blijven zoeken en waar nodig een grens te trekken.

Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

Tiwos heeft een heldere koers die gekoppeld is aan periode van het Tilburgse covenant wonen. Naast de koers zijn principes geformuleerd van 'hoe' Tiwos graag wil werken. Deze principes sluiten goed aan bij de wijze waarop Tiwos door middel van 'samensturing' is georganiseerd. Typerend voor de cultuur en aanpak van Tiwos is dat er zo expliciet aandacht wordt gegeven aan het 'hoe'. Niet alleen de doelen tellen, maar vooral de manier waarop ze worden gerealiseerd. Daarmee laat zij zien dat zij juist in de uitvoering, houding en gedrag het onderscheid wil maken.

Tiwos kent een grote handelingsvrijheid toe aan medewerkers, maar wel binnen helder opgestelde kaders en afspraken. Besluitvorming op operationeel niveau gaat vaak snel doordat verantwoordelijkheid laag in de organisatie ligt. Voor medewerkers en partners in de gebiedsteams is dat prettig. Op strategisch niveau kost besluitvorming juist wat meer tijd, omdat alle perspectieven gehoord worden. Tiwos is zich hiervan bewust.

De visitatiecommissie ziet dat er een goede balans is in kracht en tegenkracht binnen de organisatie; zowel bij de verschillende teams, als binnen het directieteam (bestuurder en directeur) en met de OR; binnen de raad van commissarissen en in de verhouding tussen RvC en bestuurder.

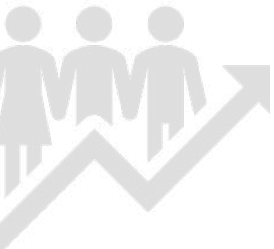
“kaders zijn nodig
om ruimte te
pakken”

Sterke punten:

- + Snelle besluitvorming en daadkracht op operationeel niveau.
- + Goede onderlinge relaties halen het beste in elkaar naar boven.
- + Kritisch, c.q. niet snel tevreden over eigen werkwijze, waardoor bijsturing plaatsvindt.

Leerpunten:

- Waak voor een goede balans tussen ziel en zakelijkheid, tussen 'blauwe' manier van werken en de gedreven manier van werken.
- Overleggen is goed, maar behoud oog voor besluitvaardigheid en snelheid.





6 Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

Bevindingen commissie

Organisatiecapaciteit

Ontwikkeling naar samensturing

Zoals ook al in hoofdstuk 'besturing' al is beschreven heeft Tiwos stapsgewijs gewerkt naar een organisatie-model van 'samensturing' waardoor meer gewerkt kan worden vanuit de bedoeling en professionals dichter bij bewoners en partners staan en beslissingen kunnen nemen, met veel minder hiërarchie dan gebruikelijk bij corporaties.

De ontwikkeling naar samensturing heeft ertoe geleid dat er mensen bij Tiwos weg zijn gegaan, maar er ook mensen heel bewust kiezen om juist bij Tiwos te willen werken. In aantal fte is Tiwos in de afgelopen vier jaar gegroeid van 91,4 naar 98,5 fte. Op de gemiddelde bedrijfslasten scoort Tiwos een A (€ 933,00 per vhe).

Lerend vermogen: de balans tussen overleg en slagkracht

De commissie ziet dat medewerkers erg betrokken zijn bij de ontwikkelingen in de organisatie en bereid zijn om daarover mee te denken. Een voorbeeld daarvan is dat in de overlegmomenten verschillende perspectieven worden ingebracht en gezamenlijk gewogen. Dat komt de zorgvuldigheid en het draagvlak voor beslissingen ten goede. Het risico dat de commissie ziet, en ook hoort tijdens de gesprekken, is dat er soms te veel en in een te grote samenstelling wordt overlegd en afgestemd. Daarnaast is een winst te behalen in de afweging wanneer maatwerk te leveren en wanneer het proces te volgen.

Op bevoegdheid van de organisatie scoort Tiwos meer dan 100%, maar de effectiviteit en efficiëntie kan beter, vinden alle betrokkenen van Tiwos die de commissie heeft gesproken.

Tiwos besteedt daarom nu meer aandacht aan de 'blauwe manier' van werken, zonder daarin door te slaan, door werkprocessen scherper te formuleren. Ook moeten nieuwe medewerkers beter en scherper worden in gewerkt. Een andere manier om tot meer efficiëntie te komen ziet Tiwos in de digitalisering van werkzaamheden. Daarin is nog een wereld te winnen, vindt de organisatie zelf.

De visitatiecommissie ervaart dat er ruimte is om te leren binnen het model van samensturing en de wil er is om inefficiënties weg te werken. Medewerkers en OR zijn blij met deze manier van werken, hoort de commissie. Het ziekteverzuim is relatief hoog (9,3% tweede kwartaal 2025 ten opzichte van een landelijk gemiddelde van 6%). De oorzaak daarvan is niet werk gerelateerd.

Cultuur

Sociaal, dichtbij en gedreven; de kernwaarden van Tiwos zijn volledig geïnternaliseerd bij medewerkers. De commissie ervaart een bevlogen cultuur waarin samenwerking centraal staat en medewerkers zich bewust zijn van hun onderlinge afhankelijkheid. Medewerkers tonen sociale intelligentie en kijken verder dan hun eigen vakgebied, zowel in het dagelijkse werk als in de bredere organisatiecontext. De cultuur wordt als reflectief en wendbaar ervaren: medewerkers vormen een mening, delen die met elkaar en gaan daar gezamenlijk over in gesprek.

Inzet van financiële middelen

Tiwos vaart scherp aan de wind. De commissie heeft de indruk dat de risico's goed in beeld zijn en indien nodig tijdig bijgestuurd kan worden. Het model van samensturing laat in uitvoering, daar waar het om bewoners gaat, veel ruimte, maar is op gebied van vastgoed en financiën strak georganiseerd. Risico's zijn goed in beeld en worden strak bewaakt, om scherp aan de wind te kunnen blijven varen en optimaal te kunnen investeren. Tiwos voldoet aan de gestelde normen in het beoordelingskader. De financiële situatie is gezond en er is ruimte voor de volkshuisvestelijke ambities. De risico-inschatting van de Aw is laag (2024).

Het WSW heeft in de afgelopen vier jaar het risicoprofiel van Tiwos beoordeeld van gemiddeld tot verhoogd. In juli 2025 heeft het Wsw uit de dPi2024 geconstateerd dat de ICR in de DAEB-tak vanaf 2029 meerdere jaren de norm van 1,40 zal overschrijden. Dit zou de financiële continuïteit van Tiwos in het geding kunnen brengen. Gelet op de ernst is aan Tiwos gevraagd om te laten zien dat zij in staat is om bij te sturen en te voorkomen dat het daadwerkelijk aankomt op structurele ICR- overschrijdingen in de DAEB-tak. De RvC heeft naar aanleiding hiervan de controller gevraagd om een objectief oordeel en om te analyseren hoe dit kon gebeuren en hoe geborgd



kan worden dat dit niet nogmaals gebeurt. Tiwos heeft door middel van een aangepast 10-jaars kasstroomoverzicht, gebaseerd op matiging van nieuwbouwinvesteringen vanaf 2027, laten zien dat zij door middel van matiging van nieuwbouw adequaat kan bijsturen.

In de regio hebben de corporaties een convenant opgesteld waarbij een beroep kan worden gedaan op een collega corporatie in het geval de opgave vanwege gebrek aan financiële middelen in het eigen werkgebied niet vervuld kan worden.

De realisatie-index met betrekking tot nieuwbouw verdient extra aandacht. Tiwos is ervan overtuigd dat alle plannen uitgevoerd worden, alleen soms later dan gepland. Er wordt gewerkt aan meer realistische planvorming.

Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

Het model van samensturing lijkt bij Tiwos haar vruchten af te werpen. De organisatie kenmerkt zich door een grote bevoegenheid, medewerkers die in staat zijn breed te kijken en vakbekwaam zijn. In de buitenwereld wordt Tiwos ervaren als partner die handelt waar nodig en eigenaarschap durft te nemen. De samensturing leidt soms tot inefficiënties, in alle lagen van de organisatie is men zich daarvan bewust en probeert daarop bij te sturen. De commissie ziet dat Tiwos reflectief en wendbaar is en naast idealisme ook een gezonde nuchterheid bezit.

Financieel gezien vaart Tiwos scherp aan de wind. De komende jaren kan Tiwos haar opgave aan, maar dit zal veranderen. De uitdaging voor Tiwos om in de begroting helderder op te nemen wat ook daadwerkelijk waargemaakt kan worden.

“Met realistisch begroten aan de slag gegaan”

Sterke punten:

- + Duidelijke visie op inrichting van de organisatie en hoe ‘de bedoeling’ te leven.
- + Kernwaarden van de organisatie worden doorleefd.
- + Bewust van eigen kwetsbaarheden en wens om daarop te handelen.

Leerpunten:

- Ga door op de weg van realistisch begroten.
- Zorg ervoor dat het financiële proces strak georganiseerd blijft.



7 Bestuurlijke reactie

Als een kadoetje. ... Zo las ik het rapport van de visitatiecommissie die zich de afgelopen periode in Tiwos verdiepte en zich een oordeel vormde over onze maatschappelijke prestaties. In het position paper voorafgaand aan deze visitatie sprak ik de wens uit inzicht te krijgen in onze maatschappelijke waarde. En nodigden wij de commissie uit het oordeel vooral in onze buurten op te gaan halen, 'om gesprekken aan te gaan met de partners en bewoners die zicht hebben op onze prestaties'. Met wat mij betreft existentiële vragen als 'laten wij ons voldoende beïnvloeden door onze partners en verantwoorden we ons daar goed genoeg over? Leveren de prestaties die we afspreken? Draagt onze manier van werken bij aan een waardevolle en effectieve samenwerking? En zetten we onze middelen op de juiste manier in?'

Op de uitkomsten van die gesprekken en de conclusies die de visitatiecommissie eraan verbindt mogen we samen trots zijn bij Tiwos. Samen, want **samen**sturend komen we tot prestaties, zowel binnen Tiwos als buiten met onze partners in de stad. Prestaties over onze maatschappelijke waarde en maatschappelijke verankering die in het samenvattend oordeel van de commissie als 'uitstekend' worden beoordeeld. Over de besturing van onze organisatie oordeelt de commissie dat sprake is van een 'evenwichtige en zorgvuldige wijze van samensturing binnen heldere kaders'. En over onze maatschappelijke capaciteit dat wij 'organisatorisch en financieel zijn toegerust op opgaven in de toekomst', daarbij blijft 'scherp waken van de financiële spankracht nodig'.

Blij ben ook ik met hoe Tiwos in de stad wordt ervaren. In het sterke stedelijke netwerk 'waardoor partijen elkaar kennen, bruggen kunnen bouwen en lijnen kort kunnen houden' wordt Tiwos gezien als 'vernieuwend verbindend, betrouwbaar, eigenwijs en oplossingsgericht'. En 'in de contacten met de huurdersorganisatie vallen vooral de verbinding, de betrouwbaarheid en de oplossingsgerichtheid op'.

Mooi vind ik het hoe de commissie de relatie legt tussen onze filosofie van samensturing binnen en buiten de organisatie. Binnen is buiten -en andersom- zeggen we zelf altijd. Het gaat er daarbij om dat we congruent willen zijn in wat we buiten willen bereiken en hoe we binnen zijn georganiseerd. Hoe fijn is het dan dat de commissie dan -na al die jaren investeren in onze organisatie-ontwikkeling- constateert: 'Binnen de organisatie krijgt samensturing vorm door teams en medewerkers de ruimte te bieden gezamenlijk inhoud te geven aan activiteiten, plannen, sturing en coördinatie, passend bij de opgave die zij buiten tegenkomen.

Buiten de organisatie betekent samensturing naast bewoners staan, aansluiten bij hun vragen en mogelijkheden en zo in samenwerking met bewoners en maatschappelijke partners werken aan de bedoeling en de drijfveren van Tiwos, waaronder het versterken van gemeenschappen'. En: 'Tiwos is een echte buurtmaker met een aanpak waarin haar principes van samensturing doorklinken in de organisatie en in de wijken en buurten waar zij actief is. Eigenaarschap voorop, allereerst bij buurtbewoners zelf die zelf het beste weten wat zij en hun wijk nodig hebben. En eigenaarschap bij medewerkers die op basis van de wijkbehoefte naar eigen inzicht brengen wat volgens hen nodig is.'

De uitgesproken waardering van de visitatiecommissie doet ons goed en helpt ons om op de ingeslagen weg door te gaan. Daarbij blijven we trouw aan wat de commissie als een impliciete 'vierde kernwaarde' heeft gevonden: zelfkritisch ontwikkelend leren. Het is immers nooit 'af'. De thema's die de commissie ons daarvoor meegeeft zijn voor ons herkenbaar en waardevol en agenderen wij voor de toekomst.

Ik wil alle bewoners, partners, collega's en uiteraard de visitatiecommissie hartelijk bedanken voor hun medewerking aan deze visitatie. Wij zullen er -binnen en buiten Tiwos- ons voordeel mee doen!

René Scherpenisse
bestuurder

8 Maatschappelijke reactie

ContourdeTwern

“In het visitatierapport wordt Tiwos een buurtmaker genoemd, een mooie term die bij ze past. Tiwos is absoluut één van de bouwers in de stad. Medewerkers fungeren als grenswerkers in het versterken van gemeenschappen, een conclusie van de commissie die ik onderschrijf. De buurtbeheerders en leefbaarheidsconsulenten zijn voor ons waardevolle collega’s in de buurt. Het is bemoedigend dat zij de ABCD-methode willen snappen en actief meedoen in deze benadering die zich richt op het versterken van gemeenschappen. Want door goed samen op te trekken benutten we elkaars kwaliteiten. Maar het blijft belangrijk om te realiseren dat opbouwwerk een vak op zich is – zoals de visitatiecommissie ook schrijft. Voor de komende jaren hoop ik dat Tiwos ons mee kan nemen in de meerjarenagenda per buurt. Zodat we als welzijnspartner tijdig en proactief kunnen anticiperen op de ontwikkelingen in de wijken.”

Gon Mevis, bestuurder

Gemeente Tilburg

“De aanpak van Tiwos om de visitatiecommissie uit te nodigen in de buurten, vind ik opvallend en tegelijkertijd verrast het me niet. Ik ben niet anders gewend van Tiwos, een woningcorporatie die altijd zoekt naar manieren om het anders aan te vliegen. Die gebiedsgerichte aanpak, dat wijkgericht werken, sluit naadloos aan bij onze gemeentelijke koers: het perspectief van inwoners meer voorop te stellen en de kracht van de gemeenschap te versterken.

Tiwos heeft daarin zelf een stevige maatschappelijke opgave, maar staat ook open voor de vraagstukken van de partners in de buurt. Ik ervaar positieve energie om met elkaar het verschil te maken. Tegelijkertijd blijven we kritisch. In onze samenwerking zie ik het als mijn rol om de maatschappelijke urgentie die er is – het huisvesten van inwoners die dit het hardst nodig hebben en het verduurzamen van sociale woningvoorraad – te vertalen naar een houding waarin we Tiwos voortdurend uitdagen. Om elke procent te winnen die er te winnen valt. Alleen zo krijgen we samen meer voor elkaar.”

Yusuf Çelik, wethouder Wonen, Wijken en Integratie

Huurders Belangen Organisatie

“Tiwos mag trots zijn op dit rapport. Als HBO hebben we de ruimte gekregen én genomen om kritisch en met de nodige nuance onze punten met de commissie te delen. Dat was een gemoedelijk gesprek, waarin we absoluut zijn gehoord. We zien onze aandachtspunten terug in het rapport, zoals het advies om wat goed is, goed te houden en dat niet uit het oog te verliezen. Dus: behoud de ziel en blijf sociaal, met doorstromen en maatwerk. Wat betreft de zelfkritische houding vinden we vanuit de HBO dat dit op sommige punten nog wat scherper mag, bijvoorbeeld door open te staan voor andere meningen. Ook als belangen botsen. Probeer dan – als het gaat om het huurbeleid en de huurverhoging bijvoorbeeld – meer in andermans schoenen te staan. Daar zullen we als HBO-Tiwos de komende jaren scherp op blijven letten.”

Ad van Oudheusden, voorzitter ten tijde van visitatie, inmiddels penningmeester & Monique van Berkel, secretaris

Geïnterviewde personen

Interne gesprekken

Raad van commissarissen

Mary Fiers (voorzitter)
Ellen Schellekens
Marcel Commandeur

Directieraad

René Scherpenisse (directeur-bestuurder)
Rachida Oucheikh (directeur)

Strategische tafel

Hans Moerenhout
Jeroen Band
Joris van den Eijnden
Judith van Enkevort
Amarens van der Meulen (tevens projectleider visitatie)

Controller

Stefan Prinsen

OR

Rowena de Ronde
Claudia van Linder
Patrick Ronken

Teamcoaches

Joey van Osch
Iris Nieuwboer

Gebiedsteam Zuid

Judith van Enkevort
John Gerris
Rick Hendriks
Anneke Dermois
Philippe Benyoussef
Marilyn Groenen

Gebiedsteam West

Rachida Oucheikh
Diana Janssens
Mariëlle Michielsen
Coen van Erp
Claudia van Linder

Gebiedsteam Noord-Oost

Bregje Vermeulen
Jordi Schoffelen
Annemieke van Elst
Patrick Ronken
Gerard Hoevenaar

Externe gesprekken

Huurdersorganisatie

Monique van Berkel
Ad van Oudheusden

Gemeente Tilburg

Yusuf Celik (wethouder)
Katrien van Gils (beleidsadviseur)

Dichtbijteam Berkdijk

Natascha Verhaaren (gemeente)
Hilde Bauwens (Tiwos)
Dennis van Gorp (TBV)
Paul de Nijs (TBV)
Anouk van den Dries (TBV)

Vierhoeksoverleg Jeruzalem

Léoni Aarts (ContourdeTern)
Amanda Freriks-Kuijpers (ContourdeTern)
Joost van der Weghe (huurder & lid wijkraad)
Ivo Rijerse (huurder & lid wijkraad)

Strategisch gebiedsteam West

Ralf Embrechts (MOM),
Koj Koning (WonenBreborg),
Ben van Deursen (Wijkraad),
Krista Voets (Xpect013),
Joëlle Hulshof, Jesse de Doelder (WijWest),
Karin Smeets (NPLV), Margit van Hintum,

Emma Hofland, Bas Knaapen, Rudy Aerts, Niki Thewissen, Anneke Pulskens, Floor Schalken, Jery Vingerhoeds (allen gemeente Tilburg), Rachida Oucheikh, Diana Janssens (beide Tiwos), Michelle Meijers (Fontys), Susanne van der Sterren (WonenBreborg), David Bastiaans (ContourdeTern), Monique Snijders (GGD Hart van Brabant).

Partners MOM

Caroline Timmermans (Wonen Breborg)
Paul Kuijzer (TBV Wonen)
Gon Mevis (Contourdetern)
Maïke van Ilzerloo (GGD HvB)
Bram Luijten (Sterk Huis)
René Verhoeven (GGZ Breborg)
Gertrude Graumans (RIBW Brabant)
Aniek Abrahams (SMO Traverse)
Wim Jansen (Amarant)
Carin Zandbergen (Xpect Primair)
Ralf Embrechts (MOM Tilburg)
Hanneke Henkens (Amarant)