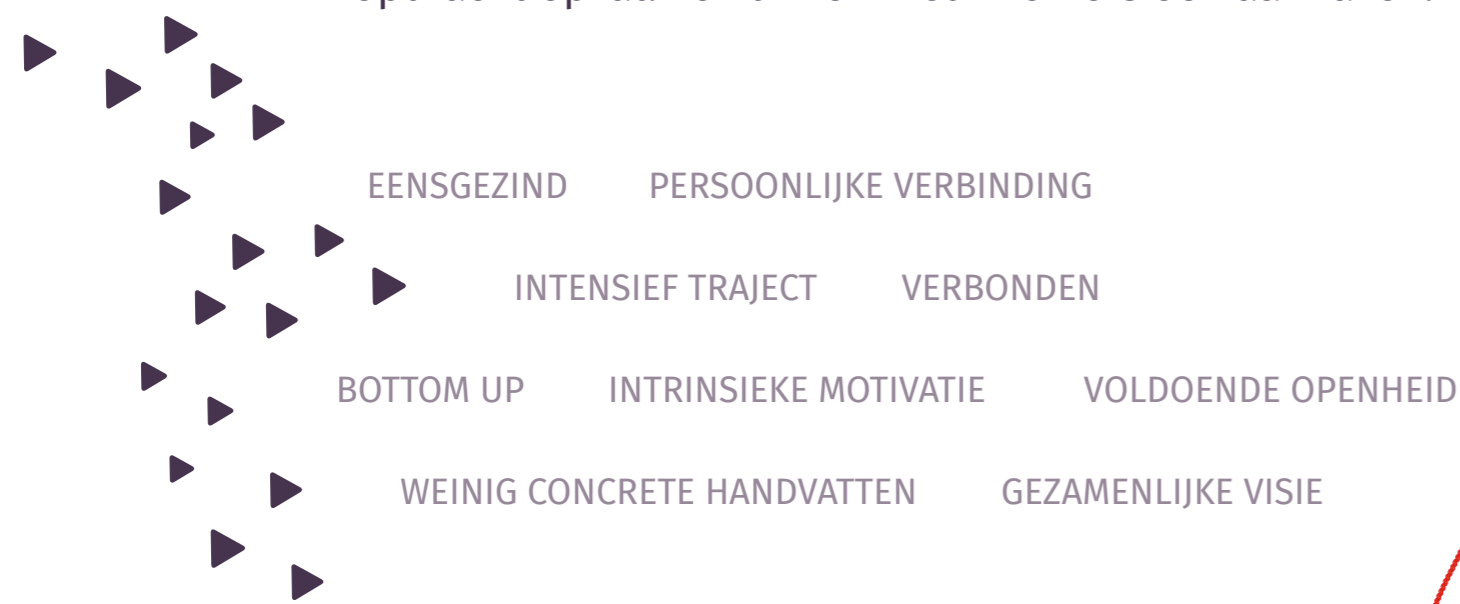


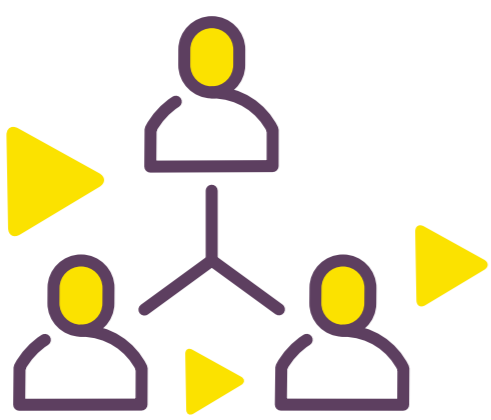
Opdracht van het netwerk

- ▶ De netwerkpartners hebben allen persoonlijk verbinding gemaakt met de opdracht en dat geeft richting aan hun handelen. Acties en activiteiten worden niet top-down afgeleid van een ambitie of doelstelling, maar bij elke activiteit vragen de partners zich af of het bijdraagt aan het versterken van West. Alle partners zijn ervan doordrongen dat ze elkaar nodig hebben en zetten zich in om de maximale meerwaarde van de samenwerking te realiseren.

Ontwikkelpunt: Blijf voortdurend met elkaar in gesprek over hoe je de opdracht opvat. Zo kunnen nieuwkomers ook aanhaken.



[Lees verder](#)



Organisatie en samenwerking in het netwerk

- ▶ De organisatie ligt niet besloten in formele structuren of werkgroepen en daar kan het netwerk goed mee uit de voeten. De huidige inrichting van de organisatie past goed bij de doelen, en daar hoort bij dat het af en toe schuurt. Maar ook daar gaat het netwerk op een constructieve wijze mee om. De samenwerking in het netwerk is sterk. De partners hebben zich niet alleen verbonden aan de invulling van de opdracht, maar ook aan elkaar. En daar handelen ze ook naar.

Ontwikkelpunt: Bekijk, naast hoe de organisatievorm het netwerk in staat stelt om de praktische doelen van het PACT te realiseren, ook hoe de organisatievorm kan helpen de vraagstukken die de samenwerking oproept bespreekbaar te maken.



[Lees verder](#)

Bijlagen:

[Lees verder](#)



[Lees verder](#)

Als hoofd en hart verbonden zijn...

- ▶ Opvallend is dat niet de organisatorische verbinding (op strategisch niveau) maar de persoonlijke verbinding en ambitie van mensen in de uitvoering de verbindende kracht is.

Iedereen in dit netwerk wil werken vanuit de visie en neemt het ongemak dat het ontbreken van een heldere organisatiestructuur soms met zich meebrengt, voor lief.

Tiwos

De grenzen tussen Tiwos, PACT-West, de samenwerkingspartners en wie waarbij hoort waren niet altijd scherp. Wij hebben dat opgevat als een goed teken.

[Lees verder](#)



De corporatie in het netwerk

- ▶ Tiwos wordt door de partners als een bevolgen partner ervaren die een sterke bezetting levert in de wijk. Men roemt de eenduidige uitstraling van Tiwos. Daartoe werkt Tiwos in haar eigen organisatie aan samensturing: verantwoordelijkheid laag in de organisatie leggen. Dat is wel een constante puzzel, omdat Tiwos met jaarplanningen werkt, terwijl in Pact-West wordt begonnen met initiatieven op basis van energie. Partners vinden dat Tiwos soms wat te veel vasthoudt aan de eigen plannen.

Ontwikkelpunten:

- Ontwikkel een periodieke voortgangsbespreking van de voortgang van PACT-West op vooraf bepaalde relevante aspecten. Dit maakt het toezicht sterker en minder terloops.
- Ga als RvC expliciet in gesprek over de manier waarop je vorm en inhoud wil geven aan het toezien op netwerken, passend bij de visie van Tiwos.

[Lees verder](#)

Doelen en resultaten

- ▶ De resultaten die worden behaald zijn in lijn met de opdracht. Het inzichtelijk maken van de resultaten is niet de eerste prioriteit. 'Vertellen' kan het netwerk goed, maar dit laat weinig ruimte voor de kritische noot. 'Tellen' kan het netwerk in verbeteren.

Ontwikkelpunt: Zoek vormen van verantwoording die passen bij de manier van werken van het netwerk en ga met elkaar meer gestructureerd in gesprek over de doelen en resultaten.



[Lees verder](#)



Governance en legitimering van het netwerk

Governance

De netwerkpartners zien dat het nodig is om met elkaar frequent en gestructureerd bespreekbaar te maken hoe ze het netwerk organiseert en hoe ze bijschakelt.

Legitimatie

De partners de in bestuurlijke alliantie positioneren hun medewerkers in de uitvoering stevig en geven ze ruimte. En ook dat past bij deze manier van samenwerken. Het netwerk wordt onmiskenbaar ingezet om bij te dragen aan de strategie van de afzonderlijke organisaties.

Ontwikkelpunten:

- Besteed meer tijd en geef meer structuur aan het overzien van het geheel.
- Maak het werk en de keuzes explicieter (ook dat wat je niet doet of dat wat niet wil lukken).
- Organiseer een 'platform' dat als klankbord dient en dat zowel de bestuurlijke alliantie als de verbindingen in de uitvoering met regelmaat kritisch bevrage. Vanuit reflectie en niet vanuit de hiërarchie.
- Bouw als Bestuurlijke Alliantie aan het verstevigen van de onderlinge relatie.
- Deel als partners de vraagstukken die je (vanuit de netwerksamenwerking) tegenkomt in de eigen organisatie en leer ook daarin van elkaar.

[Lees verder](#)



VISITATIERAPPORT PACT-WEST

in opdracht van Tiwos

Periode 2018 - 2021



5	Recensie
8	HOOFDSTUK 1 Opdracht van het netwerk
9	HOOFDSTUK 2 Doelen en resultaten
11	HOOFDSTUK 3 Organisatie en samenwerking in het netwerk
14	HOOFDSTUK 4 Governance en legitimering van het netwerk
17	HOOFDSTUK 5 De corporatie in het netwerk
19	HOOFDSTUK 6 Representativiteit

► Inleiding

De visitatie

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van PACT-West, waarin Tiwos een stevige rol heeft. Deze visitatie is een van de experimenten in het kader van 'Rijker visiteren met meer impact' van SVWN en daarom ziet deze visitatie en dit rapport er anders uit dan gebruikelijk.

De visitatie omvat de periode 2018 tot en met 2021 en is uitgevoerd door Pentascope in de periode van maart tot en met juli 2022. De visitatiecommissie bestond uit Joos Jacobs, voorzitter, Eef Nibbelink en Wouter Rohde, visitatoren.

Als visitatiecommissie hebben we dit experiment met veel plezier gedaan. We hebben vooraf een waarderingskader gemaakt omdat het visitatiestelsel niet toepasbaar is op dit netwerk. Met een aantal mensen van Tiwos en collega-corporatie Zayaz, de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland, onderzoekers naar Netwerk-Governance van Tilburg University en collega visitatoren hebben we nagedacht over dit kader. In het gesprek daarover kwamen dezelfde lijnen naar voren die we ook in deze visitatie hebben ervaren. Hoe concreet kun en wil je zijn over de resultaten en waar stuur je (anders) op? De visitatiecommissie heeft vooraf een waarderingskader opgesteld en dit afgestemd met Patrick Kenis¹, expert op het gebied van netwerksamenwerking. Het vooraf geformuleerde kader hebben we werkenderwijs aangepast en bijgesteld. Het is tenslotte een experiment. Efficiency hadden we bijvoorbeeld als een van de meetpunten in het kader opgenomen. Dat hebben we losgelaten. Omdat we zagen dat die term niet paste. Er wordt niet geredeneerd in termen van efficiency, maar in gedrag en cultuur. Het waarderingskader ontwikkelen we verder. Aan de hand van deze voorbeelden. Wij zijn ervan overtuigd dat visitatie op deze manier kan bijdragen aan de verdere groei, ontwikkeling van netwerken. We hopen dat we dat hiermee voor PACT-West gedaan hebben. Zodat er nog meer resultaten gerealiseerd kunnen worden met de bewoners in West.

Tiwos

Tiwos is een woningcorporatie in de gemeente Tilburg. Eind 2021 heeft ze 7.500 woningen in de stad Tilburg. Tiwos richt zich op wonen en samenleven. Tiwos werkt daarom volop samen, vaak in netwerken. Eén op de vijf woningen van Tiwos staat in het gebied van PACT-West, waarover verderop meer. Tiwos heeft gebiedsteams, waarin de werkzaamheden in wijken en buurten worden gecoördineerd. In de position paper staat een korte schets van de volkshuisvestelijke opgaven van Tiwos.

Experiment

Tiwos heeft, samen met Zayaz uit Den Bosch en Pentascope, een experiment ontwikkeld om de visitatie te richten op een gebiedsgericht netwerk waarin de corporatie opereert. De experiment-beschrijving is in de bijlage opgenomen. Beide corporaties zien dat sommige vraagstukken dusdanig complex zijn dat geen enkele organisatie ze alleen kan oplossen: de zogenaamde wicked problems. In toenemende mate werken zowel Tiwos als Zayaz met andere maatschappelijke organisaties samen in organisatienetwerken.

Een noodzakelijke, maar tegelijk ook een relatief nieuwe en complexe manier van organiseren, waarin de leerpotentie nog groot is. Deze visitatie in de vorm van een zelfevaluatie van het netwerk moet onder andere leerpunten opleveren voor:

- de sturing op het bestuurlijk-strategische en het professioneel-operationele niveau, alsmede voor de onderlinge verbinding;
- de vraag of netwerkvisitatie als alternatief toezichts-en verantwoordingsinstrument kan dienen;
- de vraag of visiteren van een netwerk en dus een deel van de inspanningen en resultaten een exemplarisch beeld van de corporatie kan opleveren?

¹ Patrick Kenis, Hoogleraar Public Governance aan de Tilburg University

PACT-aanpak

In deze visitatie is gekozen voor het netwerk PACT-West. PACT-West in Tilburg staat niet op zichzelf. PACT-West is een van de initiatieven in het kader van 'PACT Tilburg 2040, naar een onverdeelde stad'. Het is daarmee onderdeel van een visie en aanpak die breed gedragen worden in de stad door de verschillende partners. PACT staat voor People Acting in Community Together.

PACT is de motor voor het faciliteren en versnellen van doorbraakinitiatieven. In het beleid van de gemeente zijn deze voor langere tijd verankerd. En dat maakt de aanpak krachtig. Er is bewust voor gekozen de organisatievorm aan te laten sluiten bij dit gedachtengoed. Een interdisciplinair, flexibel bewegende organisatie, organisch groeiend in samenstelling en voorbij de grenzen van de gemeentelijke organisatie. PACT-West verbindt zich met inwoners en de wijkprofessionals in de stad en zoekt tegelijkertijd steeds meer verbinding met alle aspecten van het bestaande systeem. Er is daarbij geen hiërarchie, niemand is regisseur en niemand is alléén eindverantwoordelijk. Er worden geen projecten gedaan omdat er gelden voor beschikbaar zijn, maar omdat er behoefte is vanuit de wijk, en vervolgens wordt er nagedacht over hoe dat gefinancierd kan worden. Er wordt niet gewerkt met panklare oplossingen, maar er wordt gevraagd om mee te denken en mee te doen, samen op zoek naar nieuwe vormen: doendenken.

Om vanuit de gezamenlijke visie te werken en te leren van elkaar, besteedt het netwerk en ook het grotere geheel (PACT) aandacht aan de ontwikkeling van dit gedachtengoed. Dat doet ze onder andere door de PACT-academy, waar de deelnemende organisaties met elkaar regelmatig en op de verschillende onderwerpen kennis verwerven en informatie met elkaar delen. Bestuurders van maatschappelijke organisaties, vertegenwoordigd in Maatschappelijk Ontwikkelings Maatschappij (MOM), de vrijere vorm van de Coalition of the Willing (CotW) of de PACT Alliantie, beleidsmakers, gemeentelijke directies, politiek bestuur en raad.

Samen met de Tilburgse inwoners en organisaties zijn vier waarden ontwikkeld die samen de Agenda Sociaal 013 vormen. De Agenda Sociaal 013 heeft als vier belangrijkste waarden:

- GOEDE START bieden aan de kinderen en jongeren in de stad, waarbij het kind en de jongere zelf centraal staan. Waarbij ze gezien, gehoord en gewaardeerd worden in hun dagelijkse leven op school, thuis, op het werk, in hun directe omgeving.
- RUIMTE OM TE LEVEN realiseren, een leefomgeving die mensen als prettig en veilig ervaren, die uitnodigt tot sociaal en gezond gedrag.
- OPTIMALE KANSEN creëren voor iedereen, zodat iedereen gelijke kansen heeft om zijn talenten te ontwikkelen en werk te doen wat er toe doet.
- IN EEN WERELD DIE MIJ ZIET omdat we willen dat mensen zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen.

Samengevat als GROW, de koers waar de PACT-aanpak aan moet bijdragen. De Gemeenteraad heeft de Agenda vastgesteld voor een periode van 10 tot 15 jaar – dus over raadsperiodes heen, een gedurfd besluit. Om dit kracht bij te zetten is de burgemeester van Tilburg het boegbeeld van de PACT-aanpak naar partners in de stad en in het land. Op stedelijk niveau is dit vormgegeven in de PACT-alliantie.

PACT-West

PACT-West is een netwerk dat zich richt op waarde toevoegen op wijk- of buurniveau. PACT-West is als 3e (en laatste) PACT gebied toegevoegd aan de PACT-aanpak. Dit gebeurde op initiatief van de wijkprofessionals. Zij signaleerden in het voorjaar 2018 in een brandbrief dat de leefbaarheid in West onder druk stond en er iets moest gebeuren. De bestaande werkwijzen leverden niet de beoogde resultaten op. Met Theory U als fundamenteel verandermechanisme werden Innovatielab-sessies georganiseerd en een Community of Practice (CoP) ingericht. We willen alvast een eerste observatie delen: hier is de demming-circle (plan-do-check-act) mooi in praktijk gebracht.

PACT-West werkt samen aan gemeenschappelijke doelen. Dat vertaalt zich onder andere in de onderstaande vier doorbraakinitiatieven.

- Wij-West, broedplaats voor Tilburg-West
- Community school aan de Schiphollaan
- Dubbel duurzaam in de Kruidenbuurt
- Aanpak winkelstrips

Er is een netwerk van betrokken partners en bewoners ontstaan. Centraal staat de kerngroep, waarin de meest betrokken organisaties afstemmen. Daarnaast wordt door organisaties (samen)gewerkt aan de wijkagenda, die breder is dan de PACT aanpak.

De betrokken organisaties bij PACT-West zijn divers; de drie in Tilburg actieve woningcorporaties, de gemeente vanuit verschillende afdelingen, Contour de Twern, de politie, primair en voortgezet onderwijs, schuldhulpverlening enzovoorts. Al deze partners zijn op bestuurlijk én op uitvoerend niveau betrokken bij PACT-West. In de verschillende initiatieven kunnen zij een andere rol of (geen) bijdrage hebben.

Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- De poster met de beoordeling in het kort en per onderwerp een QR code die verwijst naar de tekst in het rapport.
- Het rapport bestaat uit de volgende hoofdstukken.
 - Recensie (pagina 5)
 - Hoofdstuk 1: Opdracht van het netwerk (pagina 8)
 - Hoofdstuk 2: Doelen en resultaten (pagina 9)
 - Hoofdstuk 3: Organisatie en samenwerking in het netwerk (pagina 11)
 - Hoofdstuk 4: Governance en legitimering van het netwerk (pagina 14)
 - Hoofdstuk 5: Corporatie in het netwerk (pagina 17)
 - Hoofdstuk 6: Representativiteit (pagina 19)



Recensie: Waar hoofd en hart elkaar raken...



Tiwos en de visitatie van PACT-West

In dit visitatie-experiment beoordeelt het netwerk PACT-West zichzelf met hulp van de visitatiecommissie. Deze recensie is de reflectie van de visitatiecommissie daarop. In de visitatie staat Tiwos zelf maar in een klein deel centraal. De visitatie gaat over PACT-West. Deze recensie beginnen en eindigen we wel met onze reflectie op Tiwos, aanjager van deze visitatie.

Het koersplan van Tiwos heet 'Echt Contact'. 'Doen wat nodig is en laten wat kan in bondgenootschap met bewoners en partijen in buurten kan de toegevoegde waarde van Tiwos versterken. Dat is en blijft de rode draad in ons handelen de komende jaren', zo luidt de formulering. Dat zelfs een visitatie in bondgenootschap gebeurt is bijzonder en passend bij die koers. Tiwos bevestigt daarmee dat ze haar doelen vooral en veel beter in de samenwerking met andere partners kan realiseren. In het netwerk heeft Tiwos een rol van betekenis. Een rol die past bij deze overtuiging. Ze levert menskracht en ideeën. Ze fungeert als werkgever in de detachering van mensen naar het netwerk. En ze sluit in West met haar eigen beleid en de inzet van medewerkers aan bij de visie en werkwijze van PACT.

In de position paper wordt de samenwerkingsvisie en -houding nogmaals benadrukt. Daarin geeft Tiwos aan dat ze alvast beginnen, ook al is er nog niet voor alle problemen een oplossing. Tiwos stelt in haar position paper dat het essentieel is om problemen of achterstanden op gebiedsniveau aan te pakken en dat het bij gebiedsgerichte netwerken om de lange adem gaat. Dat hebben we in PACT-West gezien.

PACT-West in actie

In de visie van Patrick Kenis is het in een netwerk zoals PACT-West belangrijk dat de visie en het gedachtengoed helder en verbindend zijn. Omdat het omarmen en internaliseren van de visie aanzet tot actie. Laten we vooropstellen dat alle partners overtuigd zijn van de visie als basis voor de manier van werken van het netwerk. De mate waarin ze deze visie ook zelf in hun eigen organisatie uitdragen en toepassen is verschillend. Ook de mate waarin de eigen organisatie betrokken is bij de aanpak van de vraagstukken die in West leven is verschillend.

Als visitatiecommissie hebben wij ook gekeken naar de organisatievorm. Wie ontmoet wie wanneer en waar hebben ze het dan over? Dat is niet altijd duidelijk geworden en kennelijk is dat voor het netwerk geen vraag. Er bestaat geen document waar klip en klaar in staat hoe het netwerk georganiseerd is.

Wel heel veel en divers materiaal waarin de visie en het gedachtengoed verhelderd wordt. En vooral, we hebben van niemand gehoord dat de organisatiestructuur beter of anders zou moeten. Opvallend is dat niet de organisatorische verbinding (op strategisch niveau) maar de persoonlijke verbinding en ambitie van mensen in de uitvoering de verbindende kracht is. Het bouwen van het netwerk en het ontwikkelen daarvan is van de mensen die uitvoeren. En dat past goed bij een netwerk dat met mensen in plaats van voor mensen wil werken. Iedereen in dit netwerk wil werken vanuit de visie en neemt het ongemak dat het ontbreken van een heldere organisatiestructuur soms met zich meebrengt, voor lief. Vanuit de overtuiging dat daarmee in de wijk meer bereikt wordt. En die overtuiging delen ze voluit.

Lastiger is het kennelijk om met elkaar de resultaten van PACT-West te laten zien. Ze doen dat door te 'vertellen' en door te 'tellen'. Vertellen lukt goed, zo zeggen ze zelf en dat is zichtbaar in mooie filmpjes, tv-uitzendingen, webinars en zo meer. Dan valt wel op dat we geen voorbeelden hebben gehoord van keuzes die gemaakt zijn die niet goed zijn gegaan, die niet gewerkt hebben of waar het netwerk zorgen over heeft. We hoorden weinig kritische noten. En de woordkeuze is soms wat abstract. Tellen wordt lastiger gevonden. Sterker, het lijkt alsof ze daar moeite mee hebben omdat het niet goed zou passen bij de manier van werken. Als visitatiecommissie begrijpen wij dat maar ten dele. We begrijpen de zorg van de samenwerkingspartners dat doelen stellen, zoals een bepaald aantal banen extra in de wijk, een betere score op de leefbaarheidsmonitor of op de GROW waarden, kan leiden tot acties die passen bij oude structuren en oplossingen. Met als mogelijk gevolg dat je het geheel uit het oog verliest. Wat de visitatiecommissie daarbij opvalt is dat de angst om in oude structuren te vervallen ook leidt tot weerstand tegen de omkering: het laten zien wat je wél bereikt. Het is maar de vraag of je met het laten zien wat je wel bereikt vervalt in die oude structuren. De resultaten laten zien gebeurt nu vooral door te 'vertellen'. Harde getallen lijken daar niet bij te horen. Er is wel onderzoek gedaan, zoals het Tranzo onderzoek, maar dat is nog niet gedeeld met elkaar. Er wordt nog weinig nagedacht over nieuwe manieren om resultaten zichtbaar te maken, passend bij de manier van werken en denken. In deze fase van het netwerk vinden wij het logisch dat het accent heeft gelegen op de visie en de werkwijze als sturingsmechanisme.

De tijd is nu rijp voor de volgende stap. Zij formuleren dit zelf in een van de documenten als volgt: "De volgende vraag is hoe we de samenhang in de uitvoering bewaken. Want het is ook complex. Zoeken naar controle en grip is niet het antwoord. Wel de vraag hoe we met elkaar werken en bewegen."

Over dit type vragen gaat het gesprek nu. Er is zeker nog geen antwoord op elke vraag, maar wel de wil die te vinden en gezamenlijk te sturen in het realiseren van de plannen. Ook naar de mening van de visitatiecommissie is nu het moment voor een volgende fase waarin de resultaten meer met elkaar gedeeld en besproken worden. En dat daaruit ook conclusies getrokken worden. In de 24-uursessie als onderdeel van deze visitatie hebben partners in PACT-West met regelmaat aangegeven dat ze te weinig met elkaar over het geheel, de resultaten en de analyse daarvan praten. Dat kan meer en beter en dat zou het netwerk ook sterker kunnen maken. Het helpt ons inziens dan om andere woorden dan controle en grip te gebruiken bij het ontwikkelen van een vernieuwende en andere manier van verantwoorden te vinden die bij PACT-West past.

Het is logisch dat in PACT-West de uitvoering, het werken in de initiatieven, centraal staat. Daar worden de keuzes gemaakt. Al die keuzes en acties samen leiden tot de resultaten van het netwerk. Dit wordt nog weinig naar een gezamenlijk niveau gebracht. Daardoor ontstaat het risico van een bestuurlijk afstand van de 'moederorganisaties', een leemte tussen de uitvoering en het gezamenlijk resultaat. Bestuurders kunnen hierin veel meer aanmoedigen en uitnodigen. Zo kan door op een nieuwe en eigen manier van verantwoorden een betere koppeling tussen de uitvoering en de bestuurlijke alliantie worden gemaakt. Dat versterkt de alliantie.

In deze visitatie is de commissie bij een aantal initiatieven op bezoek geweest. Zoals bij de community school en het tegengaan van de achteruitgang van de plinten. Daarin zagen en voelden we de energie die uitgaat van doorbraakinitiatieven en ook de betrokkenheid van Tiwos daarbij. Ook de vraagstukken die het soms met zich meebrengt werden niet geschuwd. Bijvoorbeeld dat het kan schuren als het beleid in de gemeente een aantal jaren geleden gericht was op het realiseren van grootschaligere multifunctionele accommodaties en de behoefte in de wijk is om de kleine buurthuizen van vroeger weer tot leven te brengen.

Wat we in dit proces van visitatie en zelfevaluatie minder hebben gezien is hoe de bewoners in de wijk PACT-West ervaren. Natuurlijk hebben we gezien hoe in WIJ-West gebruik werd gemaakt van de faciliteiten, maar we hebben dit niet expliciet onderzocht. PACT-West is een netwerk van professionals en bewoners dat haar opdracht vanuit de behoefte van de bewoners formuleert. Dat ze dat zo doen hebben we kunnen constateren, maar wat de bewoners daarvan vinden weten we niet.

Tiwos

De visitatiecommissie heeft waargenomen dat Tiwos een lange adem heeft. Het belang van samenwerking, eigenaarschap en verbinding als drie belangrijke pijlers om uiteindelijk tot verbetering van de wijk te komen hebben we in deze visitatie gezien en ervaren. We hebben gezien dat medewerkers van Tiwos in PACT-West betrokken zijn bij mensen (écht contact maken) en bij de opgaven. Dat ze zich persoonlijk verbonden voelen. En met een onderzoekende en lerende houding samenwerken. De grenzen tussen Tiwos, PACT-West, de samenwerkingspartners en wie waarbij hoort waren niet altijd scherp. Wij hebben dat opgevat als een goed teken.

Tiwos wordt door iedereen gezien als een belangrijke partner. In PACT-West, en ook in andere samenwerkingen. 'Buiten = binnen' is een gevleugelde uitspraak van Tiwos. Daarom zou het goed zijn als Tiwos voor zichzelf ('binnen') ook meer aandacht gaat geven aan het inzichtelijk maken wat de (extra) inspanningen in netwerken bijdragen aan haar strategie en doelen. Dat kan ook PACT-West ('buiten') een zetje geven om op een passende manier te gaan verantwoorden en tellen.

De belangrijkste ontwikkeling ten opzichte van de vorige visitatie is dat we zien dat Tiwos actief bezig is om haar organisatie aan te laten sluiten bij het proactief in netwerken te kunnen samenwerken.

Ontwikkelpunt

In de verschillende hoofdstukken hebben we ontwikkelpunten, die daarop betrekking hebben, opgenomen. Daarom volstaan we hier met een ontwikkelpunt over het geheel.

De brandbrief uit 2018 die we in de inleiding noemen is een mooi, bij de werkwijze van PACT-West passend, voorbeeld van de Deming Circle (plan, do check en act) in de praktijk. In het algemeen is plan en do bij PACT-West prima geregeld en sluit het aan bij haar manier van werken: doendenken. En dat vult het netwerk helemaal op haar eigen manier in. De ontwikkelpunten die we noemen raken aan en hebben belang bij check en act, het waarderen en bijsturen. Een noodzakelijke vervolgstap is om daar, op dezelfde passende manier, invulling aan te geven. Als je dat goed doet is dat ook een handvat voor de ontwikkelpunten die we in de verschillende hoofdstukken noemen.



Representativiteit

Na het schrijven van dit rapport hebben we aan medewerkers, de huurdersorganisatie HBO, de gemeente Tilburg en een welzijnsorganisatie gevraagd om dit rapport te lezen en gevraagd of zij de bevindingen representatief vinden. Op basis van die gesprekken willen we een aantal opmerkingen aan deze recensie toevoegen.

De huurdersorganisatie HBO heeft weinig betrokkenheid en ook weinig zicht op wat in PACT-West gebeurt. Ook komt in dit rapport weinig naar voren over de beleving van bewoners en effecten die zij ervaren. Gezien de ambitie om aan te sluiten bij energie uit de wijk en initiatieven van bewoners vinden we dat opvallend. Je zou verwachten dat bewoners actiever gevraagd wordt hoe zij PACT-West ervaren. In de gesprekken en de onderzoeken die het netwerk zelf doet lijkt dat weinig aandacht te krijgen. Het benutten van de huurdersvertegenwoordiging kan hierin iets toevoegen.

Er zit veel energie in PACT-West en er is aandacht voor in de stad. Dat maakt dat initiatieven die minder vernieuwend en wel belangrijk zijn zich soms minder gezien en gewaardeerd voelen. Er is aandacht nodig om de verbinding tussen vernieuwende initiatieven en reguliere taken goed te maken.

Ook binnen Tiwos is er niet altijd voldoende inzicht in doelen en resultaten op het gebied van leefbaarheid. Als Tiwos hier zelf beter in wordt kan ze dat meenemen in haar samenwerking.



► 1 Opdracht van het netwerk



Bij het beschrijven en beschouwen van de opdracht in het netwerk hanteren we de volgende norm: *Er is een heldere opdracht van het netwerk en de urgentie en het belang van het netwerk wordt door de deelnemers onderschreven.*

Hoe luidt de opdracht?

De formele opdracht luidt: “De bedoeling van de PACT-aanpak is dat de leefbaarheid – in de breedte van het woord – ook in Noord, West en Groenewoud op het niveau is gebracht van het stedelijk gemiddelde.” De partners binnen PACT-West geven samen invulling aan deze opdracht. Ze geven aan dat de formele bewoording voor hen de lading niet dekt. Zij spreken liever over het invullen van ‘de bedoeling’. Dat betekent dat ze zich voortdurend afvragen of wat ze doen bijdraagt aan het versterken van de wijk, in de breedste zin van het woord.

Hoe waarderen de netwerkpartners de opdracht?

Het woord opdracht roept bij de partners niet de juiste associatie op. Er is immers niemand die het netwerk in een hiërarchische verhouding een opdracht heeft gegeven. De invulling van de opdracht zijn de partners het over eens: ze werken aan een betere leefomgeving zodat de bewoners zich thuis kunnen voelen in West. Ofwel: Thuis in West.

De eensgezindheid en verbondenheid die de partners hebben bij de invulling van de opdracht is niet vanzelf ontstaan. Gezamenlijk hebben de deelnemers een intensief traject doorlopen (o.a. kampvuursessies, lunchbijeenkomsten) en veel energie gestoken in samen zoeken naar mogelijkheden om de wijk te versterken. Door vaak bij elkaar te komen en er met elkaar het gesprek over te voeren. Dit zorgde er voor dat de partners zich persoonlijk konden verbinden. Zowel aan de invulling van de opdracht als aan de werkwijze: bottom-up. Hierdoor is de opdracht bij de partners sterk geïnternaliseerd en is iedereen intrinsiek gemotiveerd om een bijdrage te leveren. De opdracht is samen ingevuld, en ieder heeft zijn of haar persoonlijke verbinding gemaakt. Dit is niet vast te leggen, waardoor ze merken dat er voor nieuwkomers weinig concrete handvatten zijn om op aan te haken.

De opdracht hoeft voor de partners niet concreter. Ieder geeft hier op zijn of haar eigen manier invulling aan. Zolang er in het netwerk voldoende intrinsieke energie bestaat en de wijk er beter van wordt is dat stevig genoeg. De opdracht voldoet volgens de partners wanneer het de netwerkpartners in staat stelt om dingen op gang te brengen. Het is belangrijk overeenstemming te hebben en een aantal piketpaaltjes te slaan waar men wil staan over een aantal jaar. En dat wordt positief ervaren. De meerwaarde die de netwerkpartners zien in

het delen van de gezamenlijke visie zonder al te veel vast te leggen, is dat er voldoende openheid blijft bestaan om van initiële plannen af te wijken als dat beter past of de situatie daarom vraagt. Deze ruimte wordt door de partners positief gewaardeerd.

Waardering visitatiecommissie

In alle gesprekken met de netwerkpartners werd de persoonlijke verbinding die de partners met de opdracht gemaakt hebben voelbaar en zichtbaar. Daarin valt op dat de partners, ieder in eigen woorden, dezelfde bedoeling verwoorden en ook dezelfde werkwijzen beschrijven. Het accent ligt op het maken van de persoonlijke verbinding en het werken vanuit eigen gevoel.

Acties en activiteiten worden niet top-down afgeleid van een ambitie of doelstelling, maar bij elke activiteit vragen de partners zich af of het bijdraagt aan het hogere doel (versterken van West) op één of meerdere fronten. Dat gebeurt niet gestructureerd, maar is een continue check. Deze manier van werken stelt het netwerk in staat om initiatieven die ontstaan in de wijk te omarmen en daarin te investeren. Het abstractieniveau van de opdracht is hoog. Daardoor is er ruimte voor allerlei initiatieven. De partners benutten deze ruimte omdat zij willen dat de energie benut wordt in plaats van deze verloren gaat in een strak gedefinieerd kader.

Of de opdracht uitnodigt tot meedoen is niet eenduidig te beantwoorden. Enerzijds is het de energie en drive van de mensen in het netwerk die uitnodigend werkt, anderzijds is het voor nieuwe mensen moeilijk om zo'n zelfde verbinding aan te gaan met de opdracht en werkwijzen van het netwerk. Dat vraagt investering van beide kanten, dat is potentieel een drempel voor partners om aan te haken.

Op de vraag of het logisch is dat de opdracht vraagt om samenwerking en dat die samenwerking verdergaat dan de simpele optelsom van activiteiten is het antwoord volmondig ja. Als er een kwalitatieve beoordeling geven zou worden, zou dit onderdeel maximaal scoren. Alle partners zijn ervan doordrongen dat ze elkaar nodig hebben en zetten zich in om de maximale meerwaarde van de samenwerking te realiseren.

De visitatiecommissie is van mening dat aan de norm zeer ruim wordt voldaan.

Ontwikkelpunt

Blijf voortdurend met elkaar in gesprek over hoe je de opdracht opvat. Zo kunnen nieuwkomers ook aanhaken.

► 2 Doelen en resultaten



Bij het beschrijven en beschouwen van de doelen en resultaten hanteren we de volgende norm: *Het netwerk bereikt resultaten die in lijn zijn met haar opdracht. Het gaat er niet om of de resultaten vooraf geformuleerd zijn, maar of ze bekend zijn danwel achteraf als resultaat van het netwerk gezien worden én in lijn zijn met de doelstelling van het netwerk.*

Doelen en doelstellingen

In Tilburg zijn drie PACTen, waarvan PACT-West er één is. Voor PACT-West is een wijkagenda opgesteld. Daarin zijn drie opgaven benoemd:

1. *Perspectief bieden*

Hier wordt aan gewerkt middels vier doorbraakinitiatieven, die beogen de kwaliteit van leven in de wijk op diverse manieren te verhogen. Per doorbraakinitiatief is een korte beschrijving opgenomen van de gewenste ontwikkelrichting, inclusief de eerste stappen om dit te bereiken. Zo is voor de aanpak van de winkelstrips beschreven dat de zichtbare verloedering en leegstand wordt tegengegaan. Als concrete acties worden benoemd dat er een vastgoedscenario wordt uitgewerkt dat aan het college wordt voorgelegd (begin 2021). De stappen hierna zijn niet verder uitgewerkt.

2. *Meer een leefwijk*

In de wijk wordt nu vooral gewoond, door in te zetten op betere voorzieningen en ontmoetingsplekken in de wijk in een betere ruimtelijke structuur en een meer divers woningaanbod wordt gepoogd meer reuring in de wijk te creëren, om zo de sociale cohesie te verbeteren. In de wijkagenda worden op dit gebied vijf thema's uitgewerkt op een nog redelijk hoog abstractieniveau, zoals bijvoorbeeld de ruimtelijke ontwikkeling van de wijk, waar nog een aantal beslissingen in gemaakt moeten worden.

3. *Een basis die op orde is*

Om door te ontwikkelen zien de partners dat het belangrijk is dat de basis op orde is. Dat de wijk schoon en veilig is en er hulp geboden wordt waar dat nodig is. Op zeven thema's is verder uitgewerkt welke initiatieven er al zijn en gestart zullen worden. Een voorbeeld hiervan is het schoolontbijt, een initiatief om de gevolgen van armoede in de wijk tegen te gaan.

De wijkagenda is de concretisering van de opdracht, hierin wordt uitgewerkt hoe de opdracht invulling krijgt middels concrete activiteiten, en als die nog niet te definiëren zijn wordt een overzicht gegeven van de opties of denkrichting.

Resultaten

Het netwerk heeft in het kader van alle genoemde opgaven vier doorbraakinitiatieven opgestart:

- *Wij West*. Een broedplaats en ontmoetingsplek midden in de wijk. Het netwerk heeft het pand en de tuin opgeknapt en Wij West wordt gerund door een netwerkpartner. Er worden allerlei activiteiten georganiseerd waar ook andere partners (zoals de naastgelegen school) bij betrokken zijn.
- *Community School*. Zet zich in voor een soepelere instroom van kinderen naar het basisonderwijs en biedt voorschoolse en naschoolse voorzieningen om kinderen met een achterstand te ondersteunen. Daarnaast wordt ingezet op de betrokkenheid van ouders.
- *Winkelstrips het Zand*. Door de inzet van een buurtpioneer is de overlast in de buurt verminderd. Er wordt gewerkt aan voorzieningen die qua leefbaarheid iets toevoegen aan de wijk.
- *Dubbel duurzaam*. Een groot verduurzamingstraject waarbij 800 woningen (waaronder particuliere woningen) worden verduurzaamd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de gelegenheid om achter de voordeur te kijken hoe bewoners ondersteund kunnen worden. Inmiddels zijn 288 woningen dubbel verduurzaamd, en nog eens 283 woningen worden momenteel aangepakt. Van elk doorbraakinitiatief is aangegeven in welke mate ze bijdragen aan de verschillende GROW doelstellingen.

Naast de resultaten van de PACT aanpak realiseert het netwerk ook resultaten in het kader van de wijkagenda. De scheiding tussen de PACT aanpak en de wijkagenda is niet altijd helder aan te geven. Het PACT netwerk pakt ook veel van de activiteiten in de wijkagenda op. Hieronder een aantal voorbeelden van gerealiseerde initiatieven.

Doelstelling 'van woonwijk naar leefwijk'

- De herstructurering van winkelcentrum Westermarkt naar een ontmoetingsplek in de wijk door een combinatie van winkels, horeca, woningbouw en maatschappelijke functies.
- Verbeteringen in de openbare ruimte, zoals de herinrichting van de Thomas van Aquinostraat. De ambitie is om gezamenlijk een bredere strategie over de ruimtelijke ontwikkeling in de wijk op te stellen.

Doelstelling 'basis op orde'

- Uitvoeren veiligheidsonderzoek om meer zicht te krijgen op veiligheid en criminaliteit in de wijk.
- Diverse projecten in het kader van ouderenzorg, bijvoorbeeld themabijeenkomsten over positieve gezondheid en geheugenfitness. Projecten zoals 'De Buurt als Museum' maken verbinding tussen jong en oud in de buurt.

De deelnemers kennen geen traditie van formeel evalueren. Dat wil niet zeggen dat er geen aandacht is voor beschouwen en leren van de bereikte resultaten. Dit gebeurt meer terloops en tussen de bedrijven door.

Hoe beoordelen de netwerkpartners de doelen en prestaties?

De netwerkpartners geven aan dat de wijkagenda leidend is. Iedereen kent deze en handelt daarnaar. Wel wordt opgemerkt dat de agenda nog veel vanuit de deelnemende organisaties is opgesteld. In een volgende versie wil het netwerk de bewoners daar meer bij betrekken.

Omdat de opdracht breed is en veel verschillende aspecten omvat, vindt het netwerk het niet altijd makkelijk om te bepalen of het doel behaald wordt. De partners vinden het moeilijk om causale verbanden te leggen tussen een eventuele verbetering in de leefkwaliteit van de wijk en de activiteiten van het netwerk. Er zijn wel enquêtes, maar die geven hierin volgens de partners weinig inzicht. Het netwerk verkrijgt inzicht door op allerlei manieren meningen uit de buurt op te halen. Bijvoorbeeld door middel van 'verhalen uit het hart', korte filmpjes waarin verschillende betrokkenen rondom een initiatief aan het woord komen om te vertellen wat het voor hen betekent. De netwerkpartners concluderen dat tellen lastig is, maar vertellen goed gaat.

Een manier waarop de netwerkpartners voor zichzelf beoordelen of het goed gaat is door te kijken naar de energie die zit in het netwerk en de wisselwerking met de wijk. Het aantal mensen dat meedoet wordt gebruikt als indicator, evenals het aantal mensen dat van het resultaat gebruik maakt. De partners zien de houding van betrokkenen, zoals bijvoorbeeld de voorzitter van de wijkraad, tegenover de initiatieven ook als graadmeter. Dat is onderwerp van gesprek.

Het netwerk onderzoekt manieren om meer smart te meten, maar is daarin voorzichtig. Omdat ze vindt dat streven naar 'kille' cijfers er soms ook voor kan zorgen dat juist de bedoeling meer buiten beeld raakt. Ze is op zoek naar een slim instrument dat helpt bij het duiden van beschikbare informatie zonder de bedoeling voorbij te schieten.

Waardering visitatiecommissie

Wat er geleverd wordt is in lijn met de opdracht. Het netwerk heeft niet als eerste prioriteit om inzichtelijk te maken in welke mate de initiatieven aan de kracht van de wijk vergroten en wat de bijdrage van de netwerksamenwerking is geweest om een bepaald resultaat te bereiken.

Wel verzamelt het netwerk 'verhalen uit het hart'. Het zijn inspirerende verhalen, die goed dienen om een initiatief voor het voetlicht te brengen en mensen te motiveren bij te dragen. Deze vorm geeft weinig ruimte voor de kritische noot. Het is onduidelijk welke initiatieven gesneuveld zijn omdat men het gevoel had het doel er niet mee gediend was. Een van de werkwijzen is 'leren als motor van verandering', de lessen daaruit worden niet vastgelegd. De voortgang wordt besproken in de procesgroep, daarbij wordt de wijktoets gebruikt als houvast. Hier vindt het gesprek plaats over initiatieven die lopen en gestart worden. Welk afwegingskader daarbij wordt gebruikt is niet vastgelegd.

De netwerkpartners vertellen allen met veel energie over de resultaten en de verhalen daarover zijn hetzelfde. De visitatiecommissie onderschrijft de conclusie van het netwerk zelf: Ze is goed in vertellen. De verhalen enthousiasmeren en inspireren. Als je nog niet wist wat een doorbraakinitiatief was, na een gesprek met een van de partners kun je ze allemaal opnoemen. Wat opvalt is dat de grote lijn helder is, en de doelen op initiatiefniveau ook. Het niveau ertussen blijft vaag. Het netwerk wil graag aansluiten bij de energie die leeft in de wijk, dus is het begrijpelijk dat er geen strakke doorvertaling vanaf de grote lijn naar initiatiefniveau zichtbaar is. Maar hoe of waar de afweging gemaakt wordt of een initiatief goed aansluit bij de grote lijn is niet zichtbaar.

De visitatiecommissie is van mening dat aan de norm wordt voldaan.

Ontwikkelpunt

Het zou het netwerk helpen om op meer gestructureerde wijze met elkaar in gesprek te gaan over de doelen en resultaten, en met elkaar te delen of het geheel zich in de juiste richting beweegt. Daar zijn geen heilige getallen of KPI's voor nodig, maar iets meer tellen kan wel houvast bieden voor het gesprek. Om dit te realiseren is het juist interessant om vormen van verantwoording te zoeken die passend zijn bij de manier van werken van het netwerk.



► 3 Organisatie en samenwerking in het netwerk



Bij het beschrijven en beschouwen van de organisatie van het netwerk hanteren we de volgende norm: *De samenstelling, organisatie, inrichting, rollen en regels zijn zodanig dat er efficiënt en effectief wordt samengewerkt (tot resultaat leidt). Bij het beschrijven en beschouwen van de samenwerking het netwerk hanteren we de volgende norm: Het gedrag in het netwerk draagt bij aan de resultaten.*

Wat zijn de inrichtingsprincipes en hoe werkt het netwerk samen?

De partners hebben met elkaar een stevige visie neergezet over de toekomst van West. De organisatie en structuur van het netwerk in de brede zin is beperkt. Rondom elk initiatief ontstaat een eigen netwerk(je), om zo qua organisatie en inrichting optimaal te blijven aansluiten bij elk afzonderlijk initiatief. Ze doen het zo omdat ze graag willen dat de organisatie aansluit bij de PACT aanpak.

Toen daar behoefte aan ontstond werd een procesgroep opgericht. Deze groep bestaat uit deelnemers uit het netwerk die een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het netwerk. De procesgroep bepaalt wat de volgende stap moet zijn en komt in actie bij hulpvragen van de netwerken rondom concrete initiatieven. Op deze manier biedt de procesgroep houvast aan de 'losse' initiatieven.

De partners ontmoeten elkaar op regelmatige basis in sessies. De frequentie hiervan hangt af van de behoefte en wat er speelt in de wijk. Deze sessies zijn goed bezocht. Gedurende de corona periode heeft de procesgroep initiatieven genomen om ook op andere manieren met elkaar contact te blijven. De live sessies worden inmiddels weer opgepakt.

In de organisatie komen een aantal principes prominent naar voren. Het netwerk functioneert bottom-up. Er is geen sprake van een duidelijke missie en visie vanwaaruit doelstellingen en concrete activiteiten worden gedefinieerd. Het netwerk sluit aan bij de initiatieven die in de wijk bestaan. En het netwerk kent geen hiërarchie. Er is niet één partij die de regie voert over de PACT aanpak, alle partners zijn gelijkwaardig in de samenwerking. Deze werkwijze vraagt een ander type samenwerking.

Concreet betekent dit dat de partners via (doorbraak) initiatieven inzetten op concrete opgaven. Het netwerk wil zo georganiseerd zijn dat ze dit optimaal kan doen. Dat doet ze met werkwijzen die innovatie en verandering mogelijk maken. Deze werkwijzen zijn:

- Participeren.
 - Op wijkniveau: via U-labs met ook anderen dan de 'usual suspects' is een beeld gevormd van prettig wonen en je thuis voelen.
 - Op niveau van de doorbraakinitiatieven: inwoners zijn mede drager en zijn bij de initiatieven nauw betrokken. Het lage vertrouwen van bewoners in overheden is hierbij een drempel.
- Organiseren.
 - De PACT aanpak sluit aan bij mensen intrinsiek betrokken zijn en ondersteunen het initiatief dat daar ontstaat. Bottom up, dus.
 - Al doende verder ontwikkelen, dus niet eerst een plan maken, maar alvast beginnen.
 - Het kernteam is aanjager van de agenda (grote lijn).
- Leren.
 - Al doende leren om de concrete opgave verder te brengen.
 - Samen leren over de veranderingen in de samenleving via de PACT Academy, periodieke lezingen, webinars en trainingen.
- Monitoren.
 - Trends en cijfers over de lange lijn.
 - Verhalen uit het hart.
 - Casuïstiek.

Hoe waarderen de netwerkpartners de werking van de organisatie en de samenwerking?

Er is geen formele organisatie, en daar voelen de netwerkpartners zich goed bij. Men vindt elkaar in concrete projecten. Iedereen die een rol heeft wordt uitgenodigd om bij te dragen, waarbij altijd de oproep wordt gedaan dat wanneer er iemand mist die alsnog uitgenodigd kan worden.

De netwerkpartners concluderen dat de fluïde organisatie soms in de weg zit als er besluiten genomen moeten worden. Een van de mogelijke ontwikkelrichtingen die genoemd wordt is het opstellen van een programma voor West, waarbij de operationele, tactische en strategische richting is opgenomen. Waardoor de partners meer houvast hebben en nieuwe mensen makkelijker aan kunnen sluiten. De partners stellen vast dat de valkuil is dat het netwerk zich weer op oude manieren gaat organiseren, waarvan juist bij de start van het netwerk van geconcludeerd is dat deze aanpak niet werkt. De zoektocht naar een goede, nieuwe structuur voor de PACT aanpak is een worsteling waar het netwerk nu mee te maken heeft.

Elkaar (agenda loos) opzoeken en meer betrekken wordt als een van de ontwikkelpunten genoemd. Een voorbeeld dat hierbij wordt gegeven is dat een van de partners het netwerk betreft bij de sollicitatieprocedure van een nieuwe medewerker die in een rol krijgt in het netwerk. Volgens de partners in principe een zaak van de eigen organisatie, maar met grote impact voor het netwerk, waardoor het voor alle partijen logisch is om dat samen op te pakken.

De partners geven aan dat er sprake is van veel onderling vertrouwen. Daardoor functioneert het netwerk in hun beleving vaak als 'van nature'. Men kent elkaar, vaak al langer, en dat maakt dat de drempel om met elkaar dingen te ondernemen laag is. Daarbij ziet het netwerk dat de 'organisatie' in de houding en het gedrag van mensen zit. Daarbij noemen de partners als belangrijke elementen de bereidheid om de bril van de ander op te zetten en het lef hebben om buiten de gebaande paden te treden.

Bij het beschrijven van de samenwerking geven de meeste deelnemers in de eerste plaats een beschrijving van de organisatie van het netwerk. Daarna worden kenmerken genoemd van personen die aan het netwerk deelnemen, zoals lef, fluiditeit, vertrouwen, elkaars kracht gebruiken, openheid. De netwerkpartners beoordelen de samenwerking als open en constructief. Elkaar kennen en weten te vinden wordt gezien als sleutelement. De professionals kennen elkaar en werken meestal al jaren samen in Tilburg-West. Daardoor is er veel vertrouwen. De netwerkpartners zien het grote vertrouwen als kenmerkend voor Tilburg-West en als voorwaarde voor een goede samenwerking in gelijkwaardigheid.

Waardering visitatiecommissie

De organisatie ligt niet besloten in formele structuren of werkgroepen en daar kan het netwerk goed mee uit de voeten. Ja, het schuurt soms, maar ook daar gaat het netwerk op een constructieve wijze mee om. Er is daarbij naast aandacht voor inhoudelijke aspecten ook aandacht voor de relatie onderling.

Organisatie is in het netwerk geen big issue. Het is ondergeschikt aan de grote drive van de netwerkpartners om een bijdrage te leveren aan de invulling van de opdracht. Maar de organisatie doet er wel toe. Het netwerk heeft zich te verhouden tot verschillende organisatiestructuren van de moederorganisaties die allemaal iets anders vragen. Openbaar bestuur vergt iets anders dan een private organisatie. We constateren dat het netwerk nog niet de tijd heeft genomen om hier met elkaar op te reflecteren.

De huidige inrichting van de organisatie past goed bij de doelen, en daar hoort bij dat het af en toe schuurt. Als vraagstukken complexer worden is het niet altijd duidelijk hoe de knopen doorgehakt kunnen worden, wat het resultaat in de weg kan staan. Daar mist een 'fall-back scenario', wat doe je als je er onverhoopt op basis van vertrouwen niet uitkomt?

In de norm ligt ook de vraag besloten of het netwerk georganiseerd is op een wijze dat er efficiënt resultaten behaald kunnen worden. Bij nader inzien vindt de commissie dit niet relevant, net zo min als participatie efficiënt kan worden gevonden. Netwerksamenwerking gaat over de toegevoegde waarde die het oplevert, en dat kost tijd en effort. Dat is noodzakelijk om de meerwaarde met elkaar te realiseren. En dat doet het netwerk. Er is weinig vooraf geregeld, maar uitdagingen worden 'as they come' aangegaan. De partners organiseren zaken zodra ze nodig zijn. En dat kan alleen er als tussen de mensen in het netwerk een groot vertrouwen bestaat. Daarmee ligt een deel van de organisatie besloten in de samenwerking tussen mensen.

Op basis van de gesprekken past de visitatiecommissie de norm aan naar: De samenstelling, organisatie, inrichting, rollen en regels zijn zodanig dat er effectief wordt samengewerkt (tot resultaat leidt). Het netwerk voldoet aan de norm. De organisatievorm is in deze fase van het netwerk zeer effectief geweest. Wel is het tijd om volgende stappen te zetten zodat de organisatie in de volgende fase van het netwerk passend blijft.

De gekozen organisatievorm kan alleen functioneren wanneer de samenwerking tussen partners op orde is. Er wordt over de grenzen van de afzonderlijke organisaties heen gewerkt, soms tot op het niveau dat iemand wel in dienst is bij een partner, maar zich meer identificeert als medewerker van het netwerk. De partners betrekken elkaar rondom casussen en nieuwe initiatieven en weten elkaar daarin goed te vinden, zonder relevante partijen uit te sluiten.

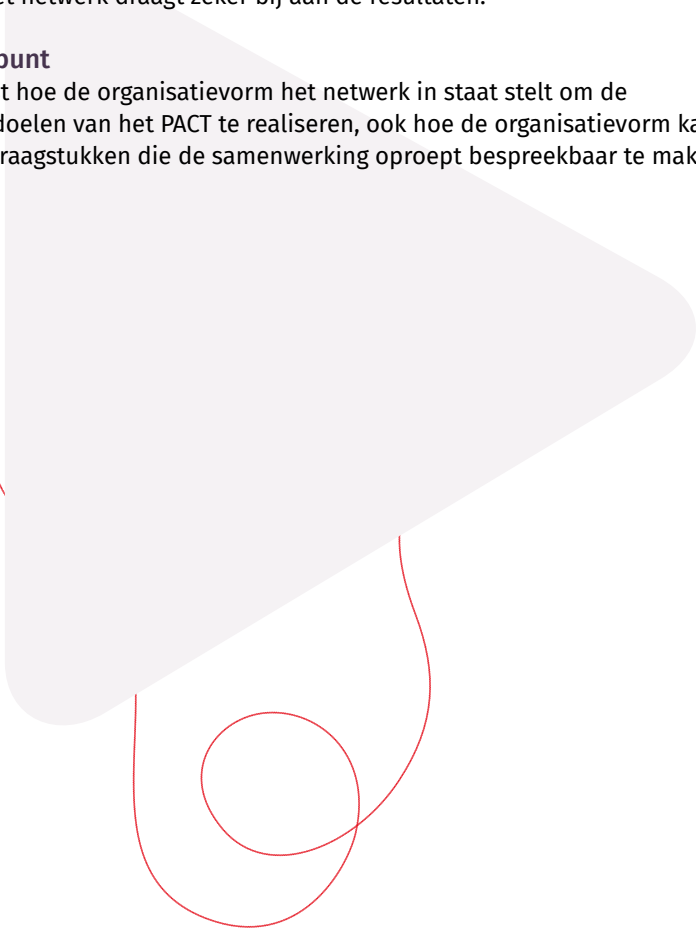
De samenwerking in het netwerk is sterk. De partners hebben zich niet alleen verbonden aan de invulling van de opdracht, maar ook aan elkaar. Iedereen is ervan doordrongen dat ze elkaar nodig hebben om resultaten te boeken in de wijk. En daar handelen ze ook naar. Dit ligt besloten in de bemensing van het netwerk. En dat maakt het ook kwetsbaar, de partners in het netwerk zijn niet eenvoudig te vervangen zonder dat dit consequenties heeft voor het functioneren van het netwerk.

Gelijkwaardigheid wordt door de partners erg belangrijk gevonden. En dat is te merken. Een aandachtspunt is een gelijk informatieniveau. Nieuwe partners of nieuwe medewerkers van partners kunnen vanuit die informatieachterstand moeilijk invulling geven aan deze gelijkwaardigheid.

De visitatiecommissie is van mening dat aan de norm wordt voldaan. Het gedrag in het netwerk draagt zeker bij aan de resultaten.

Ontwikkelpunt

Bekijk, naast hoe de organisatievorm het netwerk in staat stelt om de praktische doelen van het PACT te realiseren, ook hoe de organisatievorm kan helpen de vraagstukken die de samenwerking oproept bespreekbaar te maken.



► 4 Governance en legitimering van het netwerk



In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de Governance en legitimering van het netwerk vorm krijgt. Hierbij hanteren we de volgende norm: *Er is overzicht en er wordt gestuurd en bijgestuurd. De mate waarin het netwerk door derden gezien wordt als logisch verband om de opdracht uit te voeren en het zien als een betrouwbaar netwerk en de mate waarin de kracht van de deelnemende organisaties ingezet wordt.*

Beschrijving

PACT-West staat niet op zichzelf. Het is duidelijk merkbaar dat het deel is van een andere manier van denken en organiseren die breder in de stad gedragen wordt en die verder gaat dan samenwerken. De manier van werken wordt theoretisch onderbouwd waarbij onder andere de transitieeler gebruikt wordt om diepere veranderingen teweeg te brengen. Er is bewustzijn bij iedereen dat het vaak de eigen beleidskaders zijn die samenwerking in de weg staan. Als initiatieven groter worden en meer betekenis krijgen, kan dat gaan schuren en dat doet het ook af en toe. Het gaat er niet om een project 'te doen': Het gaat er om een nieuwe manier van denken en doen te raken.

Samenstelling van het netwerk

Er is sprake van een duaal organisatiemodel. Deelnemers aan de diverse doorbraaknetwerken blijven verbonden aan de eigen organisatie, ook voor het nemen van grote beslissingen. Per doorbraakinitiatief is een eigen overlegstructuur. In de verbinding van de initiatieven spelen de PACT aanjagers een belangrijke rol.

De betrokken organisaties bij PACT-West zijn divers; de drie in Tilburg actieve woningcorporaties, de gemeente vanuit verschillende afdelingen, Contour de Twern, de politie, primair en voortgezet onderwijs, schuldhulpverlening enzovoorts. Al deze partners zijn op bestuurlijk én op uitvoerend niveau betrokken bij PACT-West. In de verschillende initiatieven kunnen zij een andere rol of (geen) bijdrage hebben.

Daarnaast zijn er meer organisaties die belang hebben bij PACT-West zoals bijvoorbeeld het ministerie van BZK die deels financiert of de wijkbibliotheek. Niet iedereen die betrokken is, maakt even actief deel uit van het netwerk.

De samenstelling van het netwerk is onderwerp van gesprek en wisselt al naar gelang het initiatief of de fase. Zo zijn bijvoorbeeld bij 'dubbele duurzaamheid' alle corporaties die woningen hebben in de Kruidenbuurt stevig betrokken. Er is bijvoorbeeld overlegd of energiebedrijven of het zorgportaal een (tijdelijke)

bijdrage kunnen leveren. De energiebedrijven waren overigens geïnteresseerder dan het netwerk vooraf had ingeschat. Er is geen (overall) stuurgroep die hierover besluiten neemt. Het initiatief en de beslissing ligt bij het netwerk of bij de verschillende (doorbraak-) initiatieven afhankelijk van het vraagstuk. Het netwerk constateert dat partijen aanhaken en afhaken op basis van het belang dat ze op dat moment ervaren. Dat is een vrij natuurlijk proces.

De deelnemers aan PACT-West zijn divers en het zijn logische partners voor de vraagstukken waar ze aan werken. Het is een netwerk van gedreven professionals. Het is een hecht netwerk dat investeert in het delen van de visie en het met elkaar ontwikkelen.

Sturing en legitimatie

Het gegeven dat het werken aan een onverdeelde stad een groot draagvlak heeft en dat de gemeente en de partners met elkaar deze manier van denken en werken ontwikkelen, heeft een grote positieve impact op dit netwerk. Het is belangrijk om te constateren dat daar een grote sturende werking van uitgaat.

De bestuurlijke PACT- alliantie ondersteunt op bestuurlijk niveau en bevordert de samenhang. De PACT-alliantie komt vier keer per jaar bijeen. Deze bestuurders hebben zelf de verantwoordelijkheid naar bijvoorbeeld de Gemeenteraad of Raad van Commissarissen rondom de verantwoording van de PACT-aanpak.

PACT werkt met "Participeren, organiseren, leren, monitoren" als werkwijze om innovatie en verandering te realiseren. Je zou dat als een alternatieve PDCA cyclus van het netwerk kunnen zien. Activiteiten worden geïnitieerd vanuit de participatie, de beleefde behoefte. Op de onderwerpen participeren en organiseren is het netwerk erg sterk. Ook het leren met elkaar en van elkaar is stevig verankerd.

Binnen de Agenda Sociaal 013 en ook bij PACT-West fungeren de vier GROW-waarden als gemeenschappelijke taal. In de informatievoorziening over de (beoogde) effecten van doorbraakinitiatieven of projecten komen deze terug als een soort van meetlat. Bij initiatieven is aangegeven op welke van deze waarden het initiatief impact heeft en is als een thermometer de mate waarin aangegeven. Omdat de deelnemende organisaties er nog niet zo goed in slagen om de effecten/resultaten voor PACT-West zichtbaar of meetbaar te maken, is het in de moederorganisaties ook niet duidelijk wat de effecten zijn van de middelen die ze inzetten. Die ontwikkeling is wel in gang gezet. Zo doet

onderzoeksbureau Tranzo langjarig onderzoek naar de effecten van de PACT beweging. Deze rapportages zijn op dit moment nog niet beschikbaar.

De keuze voor de manier van informatie verzamelen heeft ontegenzeggelijk effect op de mate waarin je kunt sturen. Er is in het netwerk de expliciete keuze gemaakt dat de sturing in de uitvoering plaatsvindt. Die keuze past naadloos bij de visie. De gedeelde visie, de manier van samenwerken, het hechte verband en de vanzelfsprekendheid van elkaar ontmoeten in de wijk borgen voldoende dat er op dat niveau adequaat gestuurd wordt. Hoe de sturing op het grotere geheel plaatsvindt, op basis van welke informatie en of en hoe er gereflecteerd wordt is niet zichtbaar. Het is ook niet belegd bij de bestuurlijke alliantie. Daarmee blijft de vraag open hoe er besloten wordt wat het netwerk doet, wanneer het nodig is om van koers te veranderen en hoe je keuzes maakt in initiatieven.

Het netwerk is zeer goed gelegitimeerd in Tilburg. Dat is mede te danken aan de manier waarop PACT-West georganiseerd is en het belang dat ze hecht aan draagvlak. De stad en de politiek dragen het en ook de moederorganisaties en de deelnemers. Dat staat niet ter discussie. Ook het ongemak dat hoort bij deze fase en deze manier van werken is vanzelfsprekend. PACT-West is dé plek waar de vraagstukken in West bij elkaar komen en waar je naartoe gaat als je daaraan wilt bijdragen.

Hoe beoordelen de netwerkpartners de werking van de governance?

De Agenda Sociaal 013, wordt door de partners ervaren als het gezamenlijke kader van waaruit het netwerk met elkaar regels, financiering, structuren enzovoorts aanpast. Dat is een wezenlijk onderdeel van de sturing: de partners hebben met elkaar afgesproken dat ze dat mogelijk gaan maken.

Alle deelnemende organisatie onderschrijven dat de sturing vooral plaatsvindt vanuit de uitvoering in het netwerk. En dat ze dat ook zo willen. De taak van de moederorganisaties is om dit te faciliteren, niet om te verzinnen wat het netwerk zou moeten doen. Het komt voor dat het beleid van de eigen organisatie anders is dan hoe er in West gewerkt wordt. Initiatieven van het netwerk, zeker daar waar middelen of aanpassing van regels/beleid nodig is in de eigen organisatie(s), vragen daardoor soms best een lange adem. Geconstateerd wordt dat er sneller geëscaleerd kan worden en dat de bestuurders eerder en vaker met elkaar aan tafel gaan, in plaats van op de achtergrond een rol te spelen.

Door sommigen, waaronder de gemeente, wordt (externe) druk gevoeld om meer inzicht te krijgen in de resultaten en in de scherpte van dat wat PACT-West bereikt. Komen er 200 banen bij in West, zijn de Cito scores hoger? Dat levert een spagaat op met de gedeelde zorg dat, als dit explicieter gemaakt wordt, het risico bestaat om weer in oude structuren en oplossingen terecht te komen. Men constateert dat ze zaken veel explicieter kan maken door op inhoud scherper te zijn. En ook in werkwijze. De netwerkpartners zien dat het nodig is om met elkaar frequent en gestructureerd bespreekbaar te maken hoe het netwerk dit organiseert en hoe ze bijschakelt.

PACT heeft een onderzoek laten doen naar de werking van het netwerk door het Verwey Jonker instituut. Daaruit kwamen vier aandachtspunten naar voren en één daarvan was de professionele structuur en daarin de informatiestromen. Een constatering daaruit voor PACT-West is dat ze weinig supporting tools heeft. Het netwerk herkent dat ze daarmee te weinig 'stut' wat ze nu doet. Zolang ze met dezelfde mensen werken is dat minder een issue. Ze ziet dat het daarom moeilijker is voor nieuwe mensen om aan te haken en dat wat ze doet niet altijd efficiënt is.

Waardering visitatiecommissie

De visitatiecommissie constateert dat de Governance van het netwerk nog niet heel stevig is maar wel passend en logisch in deze fase. De visie en de strategie zijn helder en verbindend en nodigen uit om persoonlijk te verbinden en in actie te komen. De activiteiten en de initiatieven zijn logisch en passen zonder uitzondering bij de lange termijn visie. Er wordt gewerkt vanuit de vraag, behoeften en energie in West. Maar of en hoe daarin keuzes gemaakt (moeten) worden is niet expliciet. Ook op het niveau van de Alliantie vindt deze sturing niet plaats. Men is op dit gebied toe aan een vervolgstap en daar werkt men aan.

De visitatiecommissie waardeert de legitimatie van het netwerk als zeer goed, er is een groot bestuurlijk commitment bij alle moederorganisaties. De partners in bestuurlijke alliantie positioneren hun medewerkers in de uitvoering stevig en geven ze ruimte. En ook dat past bij deze manier van samenwerken. Het netwerk wordt onmiskenbaar ingezet om bij te dragen aan de strategie van de afzonderlijke organisaties. Er is diversiteit in de samenstelling van het netwerk en het brede maatschappelijke veld is betrokken.

De Governance van het netwerk past bij de visie die er onder ligt. Tegelijk zitten daar een aantal blinde vlekken in. Er is ook inzicht in de voortgang en resultaten nodig om te weten of je goed bezig bent en het helpt anderen om bij te kunnen dragen. Hierin voldoet ze maar net aan de norm.

Ontwikkelpunten

Besteed meer tijd en geef meer structuur aan het overzien van het geheel.

Maak het werk en de keuzes explicieter (ook dat wat je niet doet of dat wat niet wil lukken).

Organiseer een 'platform' dat als klankbord dient en dat zowel de bestuurlijke alliantie als de verbindingen in de uitvoering met regelmaat kritisch bevraagt. Vanuit reflectie en niet vanuit de hiërarchie.

Bouw als Bestuurlijke Alliantie aan het verstevigen van de onderlinge relatie.

Deel als partners de vraagstukken die je (vanuit de netwerksamenwerking) tegenkomt in de eigen organisatie en leer ook daarin van elkaar.



► 5 De corporatie in het netwerk



In dit hoofdstuk onderzoeken we hoe de corporatie volgt wat de prestaties van het netwerk zijn, op welke manier zij beoordeelt of de inzet en middelen, in relatie tot de opdracht van het netwerk en de strategie van de corporatie, verantwoord is. Welke keuzes maakt de corporatie, op welke manier volgt de corporatie de prestaties van het netwerk en welke conclusies trekt zij hieruit in haar eigen organisatie. We hanteren hierbij als norm de mate waarin:

- *de corporatie zicht heeft en houdt op de prestaties van het netwerk;*
- *deze verbindt met haar eigen strategie en doelstellingen en een afweging maakt in de inzet van middelen en mensen;*
- *bereid is haar eigen werkwijze aan te passen aan dat wat voor het netwerk nodig is en dat ook doet.*

Beschrijving

Zowel Tiwos als PACT-West werken vanuit de bedoeling. Tiwos heeft haar ambities uitgeschreven in het Koersplan 2021-2025. De ambities van PACT-West liggen in lijn met die van Tiwos. Op het niveau van de bedoeling is de overeenstemming dus groot. Tiwos bekijkt hoe de wijkanalyse van PACT-West zich verhoudt met de Tiwos-strategie. Daarbij is het jaarlijkse 'brillenbal' behulpzaam, waar Tiwos vanuit verschillende optieken naar de wijken kijkt. Tiwos werkt in haar eigen organisatie aan samensturing, verantwoordelijkheid laag in de organisatie leggen. Dit doet ze bewust om medewerkers buiten en in de netwerken slagvaardig te laten zijn.

In de uitvoeringspraktijk moet de verbinding tussen PACT-West en Tiwos bewust worden vormgegeven. De corporatie werkt met jaarplanningen, terwijl in PACT-West wordt begonnen met initiatieven op basis van energie. Het kan dan ook zijn dat gedurende het jaar andere prioriteiten en vragen naar voren komen. De bestuurder van Tiwos ziet zijn rol in relatie tot de manier van werken in PACT-West in de eerste plaats als facilitator. De professionals in de wijk moeten het doen, redenerend vanuit de bedoeling van het netwerk en niet vanuit een opdracht van Tiwos. Hij spreekt regelmatig met de vertegenwoordigers van Tiwos in PACT-West en blijft zo op de hoogte. Er kan een moment komen dat werkwijze van het netwerk tot andere keuzen leidt dan het jaarprogramma van Tiwos. Dat speelde bijvoorbeeld bij de uitvoering van de verduurzaming van een complex. Dat moest toch wachten omdat de kerngroep de aanpak wilde verbreden. Tiwos en het netwerk proberen daar geen strijd van te maken maar te profiteren van de situatie. Zo kon Tiwos bij het leerpad West de ideeën voor de nieuwbouw beter maken. De kunst voor het netwerk is om de expertise van de moederorganisaties goed te gebruiken, en de moederorganisaties en Tiwos moeten vertrouwen op de juiste lokale afwegingen. Samen met de andere

corporaties is het strategisch voorraadbeleid in de Kruiden- en Kleurenbuurt op elkaar afgestemd. Dat ervaren de corporaties in het netwerk als een belangrijke stap die trots maakt en zij zien dit als een mooi voorbeeld van de beleidsafstemming tussen corporaties.

In de kwartaalrapportages wordt niet afzonderlijk gerapporteerd over PACT-West. Het toezicht volgt de resultaten en de inzet van middelen via de staande organisatie en de interne spelregels en processen. Als de afstemming in de planning tussen PACT-West en Tiwos tot lastige afwegingen leidt wordt daarover apart gerapporteerd, zoals bij Dubbel Duurzaam. Zo laat ook Tiwos zelf zien wat de resultaten zijn. Het toezicht op PACT-West vindt gedurende het jaar plaats, als er door de bestuurder zaken te melden zijn. De raad laat zich door de bestuurder over de bredere resultaten in PACT-West mondeling informeren. Vertrouwen staat daarbij voorop, en dat moet steeds weer worden bevestigd. Kernvraag is voor de raad of er een zorgvuldig proces is doorlopen. Zo is de raad alert of er ook erkenning is voor zaken die minder goed lopen en of Tiwos kritisch is naar zichzelf. Er is aandacht voor de vraag of Tiwos niet wordt overvraagd. De raad is twee keer op werkbezoek geweest in West. Ook informeert de raad zich bij de samenwerkingspartners, bijvoorbeeld op of na afloop van de jaarlijkse verantwoordingsbijeenkomst. De raad ziet dat een rapportage en verantwoording over de inzet en de resultaten van Tiwos in PACT-West wenselijk is.

Anderen over de rol van Tiwos in het netwerk

Tiwos wordt door de partners als een bevlogen partner ervaren, een inspirerende trekker die betrokken is en gericht op samenwerking. Zij vinden dat Tiwos het DNA van de samenwerking ook op bestuurlijk niveau met verve uitdraagt. Tiwos wordt gezien als een drager van de samenwerking en een voorbeeld voor de invulling van de faciliterende rol van de moederorganisaties bij de samenwerking.

Men vindt over het algemeen dat Tiwos een sterke bezetting levert in de wijk. Het samenspel tussen Tiwos en PACT wordt hoog gewaardeerd. Men roemt de eenduidige uitstraling van Tiwos. Partners vinden dat Tiwos soms wat te veel vasthoudt aan de eigen plannen. In de uitvoering is Tiwos goed afgestemd met de eigen organisatie. Het zou fijn zijn als dat bij meer organisaties zo is.

Waardering visitatiecommissie

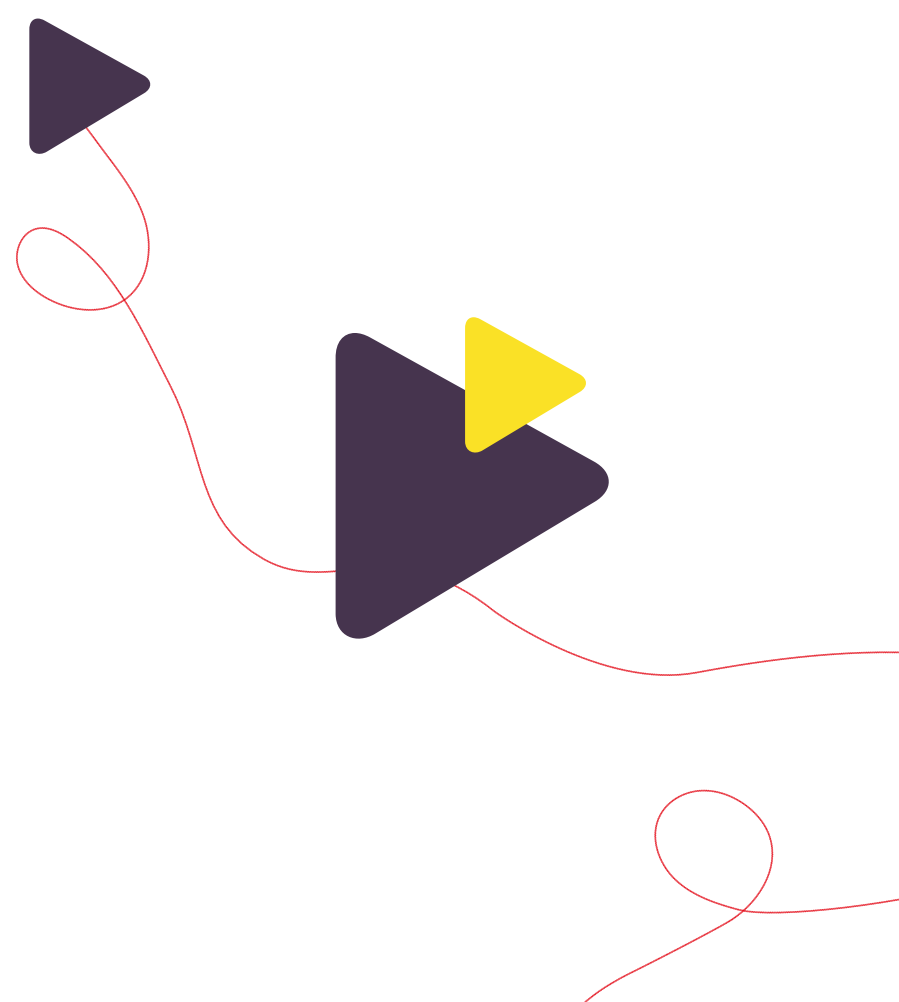
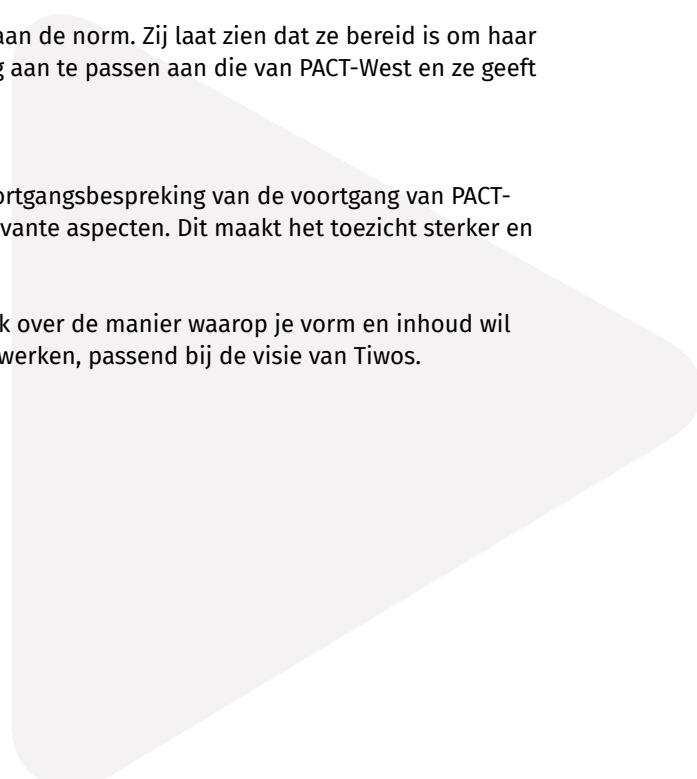
Tiwo's geeft inhoud aan het door haar gepredikte principe 'binnen = buiten'. Dat doet ze door te laten zien dat resultaten in de wijk belangrijker zijn dan eigen plannings. De organisatie wordt dienstbaar gemaakt aan wat de opgave vraagt ook door de invoering van samensturing. Verantwoording en toezicht worden ingezet zonder dat deze PACT-West dwingen tot strakke plannings. De commissie constateert dat het toezicht zich terecht baseert op vertrouwen maar nog kan winnen door meer aandacht te vragen voor de analyse van PACT-resultaten.

Tiwo's voldoet hiermee ruim aan de norm. Zij laat zien dat ze bereid is om haar eigen organisatie en planning aan te passen aan die van PACT-West en ze geeft daar actief invulling aan.

Ontwikkelpunten

Ontwikkel een periodieke voortgangsbespreking van de voortgang van PACT-West op vooraf bepaalde relevante aspecten. Dit maakt het toezicht sterker en minder terloops.

Ga als RVC expliciet in gesprek over de manier waarop je vorm en inhoud wil geven aan het toezien op netwerken, passend bij de visie van Tiwo's.



► 6 Representativiteit



In het experiment is gekozen om het netwerk PACT-West met meer diepgang te onderzoeken. Daarmee komt maar een deel van de prestaties van Tiwos in dit rapport naar voren. Daarom is de visitatiecommissie achteraf met een aantal stakeholders in gesprek gegaan over de mate waarin de bevindingen op het onderzochte thema en in het onderzochte netwerk herkenbaar zijn en ook iets zeggen over hoe Tiwos zich in algemene zin profileert en presteert. Deze gesprekken zijn gevoerd met mensen die in de voorgaande stappen van de visitatie geen expliciete rol hebben gehad.

De belanghebbenden, waarmee we gesproken hebben, kregen het rapport zoals hierboven weergegeven opgestuurd, inclusief een aantal vragen. Tijdens de gesprekken bespraken we de eerste indruk van het rapport en kwamen de vragen over representativiteit aan bod. Ook vroegen we de belanghebbenden of ze aanvullende ontwikkelpunten wilden meegeven.

Aan het eind van de recensie geeft de visitatiecommissie een reflectie op de opmerkingen die door de belanghebbenden in dit hoofdstuk gemaakt zijn.

Hieronder is kort de essentie van de gesprekken weergegeven.

Contour de Twern

Door een interne activiteit waren medewerkers en bestuur van Contour de Twern niet in de gelegenheid om aan te sluiten bij de 24uursessie. De organisatie maakt wel een belangrijk deel uit van PACT-West.

De eerste indruk volgens medewerkers van Contour de Twern is dat de toon van de zelfreflectie in het rapport erg positief is. Zij geven aan de kritische reflectie op zichzelf en het functioneren van het netwerk te missen. Daar valt meer over te zeggen dan in de 24uursessie aan bod lijkt te komen, aldus de medewerkers.

Een aandachtspunt dat de medewerkers zien is dat er explicieter verbinding gelegd kan worden tussen de nieuwe initiatieven in het kader van PACT-West en de meer reguliere werkzaamheden van de professionals in de wijk, die hard werken aan een verbetering in de wijk. Ze zien dat allebei (het reguliere werk en de PACT initiatieven) nodig zijn om te veranderen. Ze vinden dat de verbinding nu nog niet genoeg gemaakt wordt. Of zoals ze dat zeggen, de verbinding tussen 'met de voeten in de klei' en 'het hoofd in de wolken' mag nadrukkelijk gelegd worden. Want dat helpt de wijk.

Een ander aandachtspunt is het hoge professionele gehalte van PACT-West. Het zou goed zijn om meer vanuit bewoners en met bewoners te werken.

In het rapport miste Contour de Twern de betrokkenheid en tevredenheid van de bewoners.

De rol van Tiwos wordt als positief ervaren, de samenwerking is prettig en Tiwos staat altijd open voor andere oplossingen als de situatie daarom vraagt. Ze heeft lef, aldus Contour de Twern. Ze onderschrijft dat de manier waarop Tiwos samenwerkt in het netwerk representatief is voor haar contacten en samenwerking met Tiwos op andere gebieden en in andere wijken.

Als ontwikkelpunt geven de medewerkers van Contour de Twern mee dat het tijd is om gezamenlijk de gemeenschappelijke meerjarenstrategie op te pakken. De strategie bepaling gaat in hun beleving nu wat ad hoc, er is behoefte om de manier van samenwerken die ontstaat te borgen. Met als toevoeging dat in die meerjarenstrategie meer gekeken mag worden naar wat er nu al is, de humuslaag, en hoe je (ook) daarbij kunt aansluiten.

Huurders Belangen Organisatie (HBO)

De HBO is weinig tot niet betrokken bij PACT-West. Er is vanuit de huurders van Tiwos geen actieve bewonerscommissie in de wijk die betrokken is. Ze worden als HBO wel uitgenodigd bij overleggen met belanghebbenden over de netwerken, en daar blijft het bij. Zelf vindt ze dat haar taak hier niet ligt, maar dat ze met name sparringpartner is over het beleid van Tiwos breed.

De samenwerking met Tiwos ervaart de huurdersvertegenwoordiging als goed. Ze geeft aan dat er naar hen wordt geluisterd, er iets met hun input wordt gedaan en ook als een advies niet wordt opgevolgd dit goed wordt uitgelegd. De HBO typeert Tiwos als open en transparant. Qua maatschappelijke prestaties waardeert de HBO Tiwos' inzet op gebied van betaalbaarheid zeer positief. Ook ziet ze dat Tiwos veel inzet pleegt op leefbaarheid en daarin veel samenwerkt met andere partijen. Omdat Tiwos gebonden is aan wetten en regels is de inzet om overlast te beperken niet altijd effectief, vindt de HBO.

Als ontwikkelpunt geeft de huurdersvertegenwoordiging mee om te blijven kijken hoe in complexe overlastsituaties creatieve oplossingen kunnen worden geboden.

Gemeente Tilburg

De gemeente Tilburg herkent veel in het rapport. Zowel in de beschrijving van hoe het nu is als in de aanbevelingen en ontwikkelpunten. De typering als een informeel netwerk waar iedereen een tandje bijzet als de situatie daarom

vraag is herkenbaar. De gemeente omarmt de conclusies ten aanzien van de Governance. Ze zoekt ook naar inzicht in de resultaten die worden geboekt en wie waarop aanspreekbaar is in het netwerk. Ze ziet de aanbevelingen op dit gebied als een bevestiging dat PACT-West voor een vervolgstap staat en dat er een goede ontwikkeling van het netwerk in gang is gezet.

Ook de rol die Tiwos neemt in het netwerk is herkenbaar. De betrokkenheid van Tiwos is groot en ze ziet dat Tiwos graag net dat stapje extra zet. Wel constateert ze dat er soms lang gewacht wordt met het escaleren van lastige situaties, aan de kant van Tiwos en ook aan de kant van de gemeente. Daar zit volgens de gemeente een gezamenlijk ontwikkelpunt.

Het rapport schetst een breder herkenbaar beeld, geeft de gemeente aan. Ook op andere terreinen acteert Tiwos op de manier waarop ze ook in PACT-West actief is. Voeten in de klei en buiten als eerste verantwoordelijkheid. Als Tiwos iets belangrijk vindt dan organiseert ze het en gaat ze het doen, aldus de gemeente. De gemeente ervaart Tiwos in de samenwerking als transparant. Wel geeft ze aan dat woonruimteverdeling soms een gevoelig onderwerp is, en vooral de eventuele bemoeienis van de gemeente daarin.

Als aandachtspunt in de ontwikkeling geeft de gemeente mee dat het inderdaad belangrijk is om concreet en helder te maken wat de netwerkaanpak bijdraagt, maar dat het er niet om gaat om te bepalen wie, waaraan, hoeveel heeft bijgedragen. Samenwerken is juist de ander de ruimte laten zijn werk te doen. Ook ziet de gemeente de uitdaging de initiatieven en ontwikkelingen binnen PACT-West meer te verbinden met het gemeente brede wijkgericht werken. Daar ziet ze een belangrijk rol in voor zichzelf.

Tiwos

Medewerkers van Tiwos herkennen veel in het rapport. Met name de energie van de mensen in het netwerk, de gedrevenheid en bevoegenheid waarmee gewerkt wordt en dat Tiwos graag een kartrekker is hierin is herkenbaar. Dat had van de leefbaarheidsconsulenten ook nog wel duidelijker naar voren mogen komen. Andere medewerkers geven aan dat de intentie en het DNA van het netwerk absoluut herkenbaar is, maar dat de volwassenheid van de netwerken in andere wijken nog niet altijd op hetzelfde niveau is. Ook een aantal kritische punten in het rapport zien ze terug in hun eigen praktijk. Zoals dat de aandacht niet ligt bij het zichtbaar maken van resultaten, en dat Tiwos zelf ook beter is in vertellen dan in tellen. Anders gezegd, Tiwos is goed in de P en de D (plan en do) en wat minder in de C en de A (check en act) van de

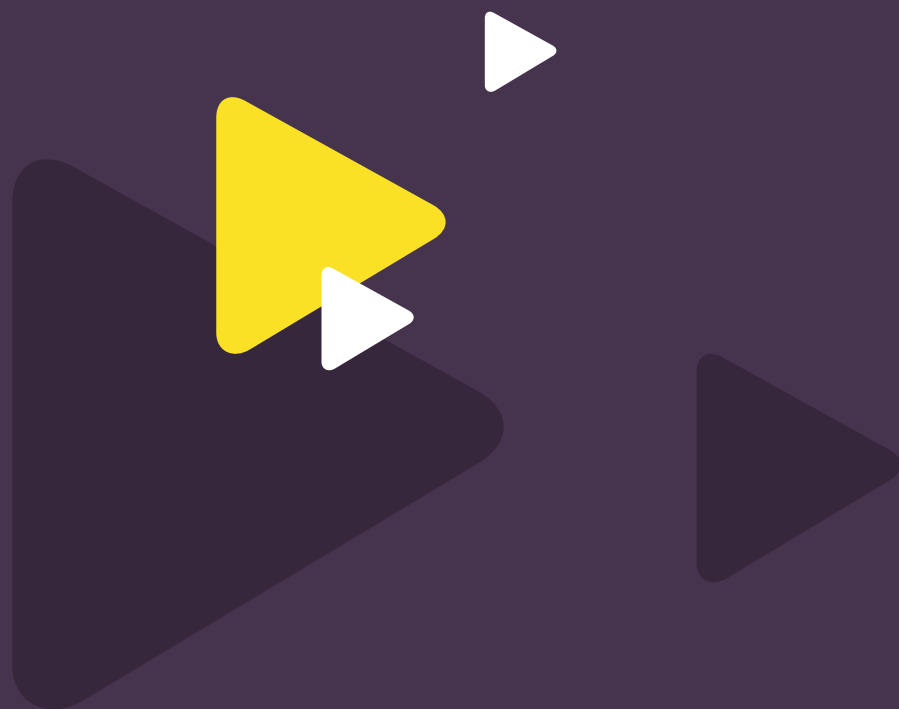
PDCA cyclus. De doelstellingen, sturing en het toezicht op lange termijn, daar worstelt Tiwos volgens de medewerkers mee. Dat doelen op leefbaarheid lastig te concretiseren zijn en op langere termijn geformuleerd worden, versterkt dat. De krachtige samenwerking in het netwerk door de persoonlijke verbindingen is heel herkenbaar, en daar zien medewerkers van Tiwos mogelijk een risico in. Want als onderling vertrouwen ontbreekt of er is geen persoonlijke klik kan dat verregaande gevolgen hebben voor de samenwerking. Het is een kracht en ook een risico. Medewerkers actief in de wijk zouden graag bewoners meer en beter betrekken bij initiatieven en zien bij zichzelf soms de neiging om voor de bewoner te denken, maar constateren ook dat zeker in buurten waar het wantrouwen richting de overheid groot is, participatie weerbarstig is.

Ook op het gebied van betaalbaarheid herkennen de medewerkers het beeld van Tiwos in dit rapport, door snel en proactief te schakelen als de energielasten stijgen. Ook de incassomedewerkers, opzichters en wijkbeheerders hebben een proactieve en mensgerichte houding. De rol die Tiwos in de samenwerking in PACT-West pakt, vinden de medewerkers representatief voor hoe Tiwos in het algemeen samenwerkt.

Opgemerkt wordt dat in het rapport mist hoeveel middelen (in geld en in uren) van Tiwos worden ingezet in het netwerk. Omdat dat volgens de medewerkers inzicht geeft in de keuzes en het belang van het onderwerp. De harde cijfers hadden in het rapport opgenomen kunnen worden.

Medewerkers van Tiwos sluiten zich aan bij de ontwikkelpunten zoals genoemd in het rapport en voegen toe:

- Hou aandacht voor niet PACT wijken, ook daar is aandacht voor leefbaarheid nodig.
- Maak ondanks alle moeilijkheden toch eens doelstellingen en kijk wat het je brengt.



BIJLAGEN VISITATIERAPPORT

- 2 HOOFDSTUK 1
De Position Paper van Tiwos
- 5 HOOFDSTUK 2
De aanpak van het experiment
- 10 HOOFDSTUK 3
Wie gesproken
- 11 HOOFDSTUK 4
Wat gelezen
- 11 HOOFDSTUK 5
Onafhankelijkheidsverklaring

► 1 Position paper visitatie Tiwos 2022

1 Tiwos en samenwerken, Koersplan:

In ons Koersplan 2021/2025 actualiseerden we ons beleidsplan Echt Contact (2017-2021). In het stuk geven we aan dat er geen aanleiding is om onze koers voor de komende periode ingrijpend te herzien. Wel hebben we, in nauw overleg met onze partners in de stad, gekeken naar nadere prioritering en concretisering. De basis, WAT we doen, is nog steeds goed constateerden we. In HOE we het doen wilden we bijsturen. “Doen wat nodig is en laten wat kan in **bondgenootschap** met bewoners en partijen in buurten kan de toegevoegde waarde van Tiwos versterken. Dat is en blijft de rode draad in ons handelen de komende jaren.”, aldus het koersplan.

In deze visitatie zetten we de lokale samenwerking centraal en zoomen daarbij in op een voor ons belangrijk netwerk. Een en ander vloeit voor ons voort uit datzelfde koersplan. In het daarin verwoorde missie- en identiteit-statement is goed terug te vinden welke belang we hechten aan (de samenwerking met) onze partners. Een citaat:

“Onze identiteit en missie is de bril waar we als sociale wooncorporatie door kijken. Onze identiteit en missie is en blijft: *Thuis in vitale buurten: ons doel is dat mensen in Tilburg kansen krijgen hun eigen thuis in een vitale buurt te maken. Tegelijkertijd zijn wij van Tiwos thuis in de buurt. Onze manier van werken is sociaal, dichtbij en gedreven.*

Wij zijn een eigenzinnige, zelfstandige maatschappelijke onderneming, actief in het krachtenveld tussen overheid, de markt en lokale gemeenschap(pen). Onze activiteiten als wooncorporatie betreffen wonen en samenleven. De mate waarin we gelegitimeerd zijn in ons handelen wordt bepaald door de erkenning den het vertrouwen dat we krijgen. Onze prestaties worden gewaardeerd door bewoners en onze partners, maar we beseffen dat we onze toegevoegde waarde kunnen vergroten door beter aan te sluiten bij hun leefwereld. We kiezen ervoor om onze maatschappelijke verbinding te versterken. Niet ‘we zijn er voor’ maar ‘wij zijn samen met’ de Tilburgse samenleving.”

Ook in wat het koersplan beschrijft over de rol die Tiwos in de stad wil spelen speelt (vernieuwend) samenwerken een belangrijke rol:

“We behouden het goede. Er is een goede samenwerking met de huurdersorganisatie, gemeente en samenwerkingspartners. Deze is gebaseerd op vertrouwen. We blijven iedereen bij Tiwos betrekken, informeren en een goede relatie behouden. We zorgen ervoor dat het vertrouwen niet wordt beschaamd”

“We maken gebruik van onze positie als verhuurder. Onze medewerkers komen bij iedereen over de vloer en zien en horen veel. We gebruiken die momenten

om mensen verder te helpen als dat moet. Als de hulpverlening of de politie aan de deur moet komen is het vaak al (te) laat. Daar heeft niemand wat aan. Niet dat Tiwos alles moet doen, samenwerking in een netwerk met partners moet ervoor zorgen dat ieder vanuit zijn eigen taal ervoor kan zorgen dat niemand tussen de wal en het schip valt. We hebben wel de principeafspraken dat we het pas los laten als de ander het heeft opgepakt, zodat niemand tussen de wal en het schip valt”

“We beginnen alvast. Niet voor alle problemen is al een oplossing. Sommige wetten en regelingen zijn inefficiënt en contraproductief. Inkomens en gezinssituaties veranderen vaker dan vroeger, noodzakelijke ondersteuning is vaak alleen tijdelijk nodig. Niet alles hoeft in een keer voor iedereen te veranderen. Experimenten kunnen helpen om verbeteringen aan te brengen, zoals tijdelijke huurcontracten, tijdelijke huurmaatregelen of nieuwe woonarrangementen. We experimenteren ook met nieuwe concepten voor participatie, bouwen, voor energieopwekking, voor duurzaamheid, voor dienstverlening en voor samenwerking.”

En tenslotte wordt benoemd dat we de komende jaren actief (mee)werken aan “een sterk netwerk van samenwerkende partijen om mensen de juiste ondersteuning te bieden om mee te doen en vooruit te komen in de maatschappij.”

Samengevat: “we gaan door met de ontwikkeling van een wooncorporatie voor tevreden klanten naar een bondgenoot die zichtbaar en present is in buurten en samen met bewoners en partners optrekt.”

2 Waarom netwerkvisitatie?

Bovenstaande geeft aan welk belang Tiwos hecht aan samenwerking en geeft richting aan de manier waarop. We zijn graag een open samenwerkingspartner, die maximaal maatschappelijke waarde voor onze bewoners en de stad wil toevoegen en zoeken daarom naar – mooie en ambitieuze term – bondgenootschap. We zijn er ons van bewust dat wij stand alone onze doelen (zoals verderop in hetzelfde Koersplan geformuleerd) niet kunnen bereiken.

We werken daarom volop samen, vaak in netwerken. Daarbij is een onderscheid te maken in netwerken die zich richten op waarde-toevoegen voor onze (individuele) bewoners, waarbij vaak sprake is van multi-problemen op huishouden-niveau. Snelheid is hierbij vaak een issue.

En netwerken die waarde voor de stad moeten toevoegen, vaak op wijk- of buurt niveau. Hier gaat het, zoals bijvoorbeeld in de PACT-wijken, om een

langdurige en samenhangende aanpak om problemen of achterstanden op gebiedsniveau aan te pakken. In deze gebiedsgerichte netwerken gaat het vooral vaak om lange adem.

In beide gevallen is er een stevige relatie met de organisatieontwikkeling die Tiwos (binnen) doormaakt, met als uiteindelijk doel om buiten meer waarde aan zowel onze bewoners als aan onze buurten te kunnen toevoegen. Binnen = buiten, zeggen we daarover. Oftewel, wat je buiten wilt bereiken moeten we ook binnen zo hebben georganiseerd, voorleven als het ware.

Bij die ontwikkeling zijn 'eigenaarschap' en 'verbinding' de rode draden. Bij eigenaarschap gaat het over het (durven en kunnen) nemen van verantwoordelijkheid. Om te beginnen als individuele medewerker (persoonlijk leiderschap), maar in een rechte lijn en in verbinding doorlopend naar het team waarin je werkt (samensturing op teamopgaven en -resultaten). Zodat wij in staat zijn om –in verbinding met de andere teams binnen Tiwos- ons als organisatie maximaal met de (lokale) samenleving te verbinden.

Wij zien in die zin een rechte lijn tussen persoonlijke ontwikkeling, teamontwikkeling, organisatieontwikkeling en maatschappelijke ontwikkeling. Met andere woorden, de interne focus op eigenaarschap en verbinding wil ons beter in staat stellen ons beter met 'buiten' te verbinden en daarin ook meer eigenaarschap te tonen.

Primair doel van de visitatie is door (zelf)reflectie te onderzoeken hoe zo'n netwerk werkt en ervaringen en uitkomsten uit het verleden te vertalen naar concrete aanbevelingen voor de toekomst. Vanuit de overtuiging dat netwerk-samenwerking in de toekomst aan belang zal winnen (steeds meer wicked problems tenslotte) hopen we hiermee enerzijds zelf breed te leren: leidt onze interne inzet op eigenaarschap en verbinding in de ogen van onze partners bijvoorbeeld tot betere of beter passende resultaten? Anderzijds leren we met dit en andere netwerken als geheel (hoe kunnen we onze maatschappelijke prestaties samen verder versterken) en leren onze partners met wie we samenwerken en die ook bereid zijn om hun inzet in dit netwerk kritisch te beschouwen. Bij voorbaat mijn dank en waardering daarvoor, want we begeven ons op onbekend terrein, waarin we ook nog volop vallen en opstaan. We stellen onszelf dan ook bewust kwetsbaar op en realiseren ons dat de uitkomsten geenszins vooraf vaststaan. Het feit dat onze partners in het netwerk volop bereid zijn mee te doen tekent in ieder geval de fijne samenwerkingstraditie die we in Tilburg hebben en de gezamenlijke wens te leren en te verbeteren.

3 Keuze voor PACT west

Op basis van een 8-tal afwegings-criteria hebben we een drietal gebiedsgerichte netwerken in kaart gebracht en uiteindelijk de keuze gemaakt voor het netwerk dat actief is in PACT-wijk West. De persoonsgerichte netwerken waarin wij actief zijn waren minder geschikt, met name omdat de volkshuisvestelijke thematiek minder speelt en veelal privacyaspecten in het geding zijn. Een bewuste keuze dus voor een gebiedsgericht netwerk, gericht op het verbeteren van de leefbaarheid in de brede zin van het woord in Tilburg West.

Er valt in dit netwerk veel te leren. De PACT-aanpak in Tilburg is langjarig (we gaan uit van 20 jaar), speelt zich af in drie verschillende gebieden (naast West ook in Tilburg Noord en Groenewoud) en is nog experimenteel en zoekend. Uitdagend, ook voor deze visitatie, is de gekozen aanpak: niet van bovenaf 'uitrollend' en geregisseerd, maar juist aansluitend op de energie en initiatieven vanuit de buurten zelf: 'door initiatieven in de wijken te omarmen en te laten groeien. We proberen hierbij steeds een andere bril op te zetten en samen te kijken naar de mogelijkheden die er liggen', aldus de PACT-website. Een werkwijze die voor alle partners relatief nieuw is en ons uitdaagt om dingen anders te doen dan we eerder deden.

PACT-West is ontstaan vanuit een samenwerking die al langjarig in de genen zit in Tilburg West. Medio 2018 bleek de wat formalistische 'wijkstuurgroep' geen recht te doen aan de energie die er in dat samenwerken zit. Toen is de stap gezet op zoek te gaan naar nieuwe vormen. Daarvoor werd een gezamenlijke zoektocht gestart via de Theorie U Innovatielabs, die de MOM begeleidt heeft.

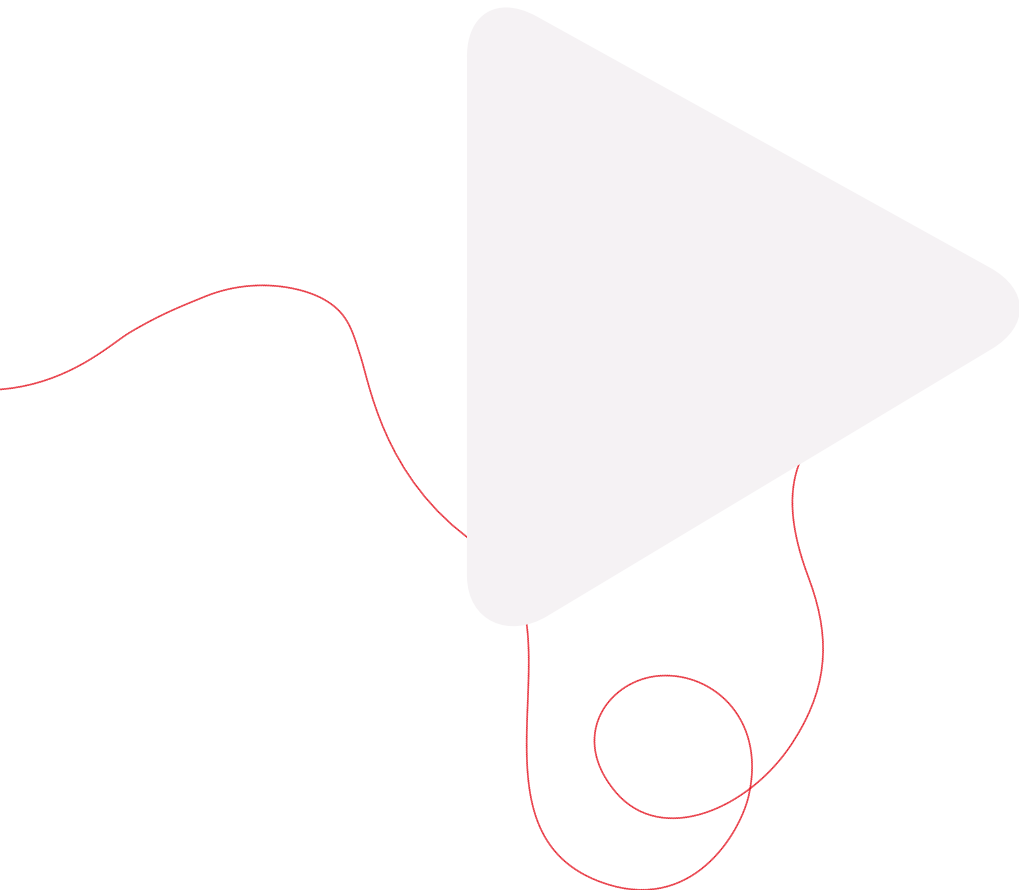
Dit proces viel samen met de start van de PACT aanpak voor Noord en Groenewoud. In een gezamenlijke actie is gezocht West toe te voegen aan de PACT gebieden. Aanleiding onder andere de armoedecijfers uit de laatste wijktoets cijfers.

De optelsom van PACT energie en innovatielabs heeft gezorgd voor het opwerken naar doorbraakinitiatieven (zoals de Community School, WijWest en Dubbel Duurzaam en zeer recent de aankoop van een pan aan de Thomas van Aquinostraat) en voor de wens gezamenlijk naar een visie en droom voor West te kijken, vastgelegd in een gezamenlijke vastgoedstrategie. Thuis komen in West, of van woonwijk naar leefwijk, zijn verwoordingen van die droom.

We kijken uit naar de 24-uurs bijeenkomst, waaraan een groot deel van onze partners in PACT- West meedoen. We zijn nieuwsgierig naar de reflectie daarop door de visitatiecommissie. Daarna speelt de vraag of onze deelname binnen PACT-West door andere relaties wordt gezien als 'exemplarisch voor Tiwos'. Een mooi en spannend proces wat we graag samen met de commissie en de partners aangaan!

6 april 2022

Rene Scherpenisse
Directeur-Bestuurder Tiwos



► 2 De aanpak van het experiment

‘Rijker visiteren voor meer *impact*’

1 Titel experiment:

‘Prestaties in het netwerk: samen reflecteren en leren’

In dit visitatie-experiment willen Zayaz en Tiwos de netwerkvisitatie beproeven. Inzet is om niet alleen Zayaz/Tiwos, maar ook hun relevante maatschappelijke partners in een toonaangevend lokaal netwerk uit te dagen tot een (zelf) reflectie op het presteren en functioneren van het betreffende netwerk als geheel alsmede op de bijdrage van de afzonderlijke partijen daarin (en in het bijzonder de bijdrage van Zayaz/Tiwos). Vanuit de constatering dat corporaties hun maatschappelijke prestaties in toenemende mate in een netwerk verrichten en zowel Zayaz/Tiwos juist op dit aspect willen leren om zo met het netwerk tot nog betere prestaties komen.

2 Bedoeling/beoogde opbrengst van het experiment

Sommige vraagstukken zijn dusdanig complex dat geen enkele organisatie ze alleen kan oplossen: de zogenaamde *wicked problems*. Het betreft doorgaans vraagstukken waarbij de maatschappelijke verwachtingen en daarmee ook de afbreukrisico's hoog zijn en waarbij organisatie-overstijgend maatwerk nodig is om (op casusniveau) tot passende oplossingen te komen. Denk bijvoorbeeld aan armoede- en schuldenproblematiek, complexe sociale problematiek en de toenemende druk op wijken/buurtten die hiermee samenhangt. Het betreft wezenlijke vraagstukken die raken aan de kerntaken en de bedoeling van de corporatie. In toenemende mate werken zowel Tiwos als Zayaz daarom met andere maatschappelijke organisaties samen in organisatienetwerken. Een noodzakelijke, maar tegelijk ook een relatief nieuwe en complexe manier van organiseren, waarin de leerpotentie nog groot is. Het is vallen en opstaan zagezegd.

Handvaten voor prestatieverbetering netwerk:

voor Tiwos/Zayaz, netwerk(partners) en bovenal bewoners

Om bovenstaande reden kiezen Tiwos en Zayaz er bewust voor het netwerk tot centraal object en tevens subject van de visitatie te maken, waarbij (zelf) reflecties op ervaringen en uitkomsten uit het verleden vertaald worden naar een concrete, toekomstgerichte ontwikkelagenda. Dit biedt zowel handvaten voor Tiwos en Zayaz zelf (als het gaat om hun eigen rol in het netwerk), als voor het netwerk als geheel (hoe het maatschappelijk presteren te versterken?) en voor de afzonderlijke partners die daarin participeren. Het reflecteren om te leren staat daarmee centraal in het experiment. Waarbij de handvaten niet

alleen toepasbaar zijn in het gevisiteerde netwerk zelf, maar tevens waarde hebben voor prestatieverbetering en het functioneren van andere netwerken waarin Tiwos/Zayaz en/of hun maatschappelijke partners deelnemen. Met als uiteindelijk doel dat huurders van Tiwos en Zayaz er maatschappelijk profijt van hebben in de betekenis van: snellere en betere oplossingen voor vragen/problemen en daardoor prettiger wonen en (samen)leven. In dit experiment staat niet de *output* centraal, maar de *outcome* ofwel maatschappelijke waarde.

Versterken gebiedsgericht (samen)werken en sturen

Binnen de het visitatie-experiment kiezen zowel Tiwos als Zayaz voor een gebiedsgericht netwerk als onderzoeksobject, omdat beide corporaties al enige tijd inzetten op het gebiedsgericht (samen)werken en sturen en dit verder willen versterken de komende jaren. Daarbij is er oog voor zowel het bestuurlijk-strategische als het professioneel-operationele niveau, alsmede voor de onderlinge verbinding.

Verbeteren toezicht in en op netwerken

Ook inzicht in de betekenis van het samenwerken in netwerken voor het toezicht is één van de beoogde opbrengsten van de visitatie. Hoe wordt het toezicht in en op netwerken nu ingevuld en welke aanknopingspunten biedt de visitatie voor de verdere professionalisering van het toezicht in en op netwerken? Binnen de Raden van Commissarissen van zowel Tiwos als Zayaz is dit een actuele zoektocht. Waarbij netwerkvisitatie zelf ook een waardevol instrument zou kunnen zijn, naast het reguliere toezicht.

Kan netwerkvisitatie als alternatief toezicht- en verantwoordingsinstrument dienen?

Om dit laatste na te gaan wordt het visitatie-experiment bij Tiwos en Zayaz nauwlettend gevolgd door de heren Kenis en Van Montfort, die momenteel onderzoek doen naar toezicht in en op organisatienetwerken in het domein van Sociaal Wonen. Een onderzoek, waar ook de SVWN bij betrokken is. Daarbij stellen de onderzoekers zich de vraag welke alternatieve toezicht- en verantwoordingsarrangementen (*'accountability arrangements'*) denkbaar zijn naast het reguliere toezicht. De netwerkvisitatie zal één van de alternatieven zijn die als experiment worden betrokken in het onderzoek. Bovendien zal de expertise van de onderzoekers worden aangewend om tot een goed instrument en beoordelingskader te komen voor de (zelf)reflectie van het te visiteren netwerk en daarmee een kwalitatief hoogwaardige netwerkvisitatie uit te voeren.

Focus, maar wel een volwaardige visitatie

De omschreven opbrengsten vormen een meerwaarde ten opzichte van een reguliere visitatie. In het experiment ligt de focus op het presteren en functioneren van het netwerk, maar zal steeds het presteren van Tiwos en Zayaz worden uitgelicht aan de hand van de vier perspectieven van de visitatiemethodiek: opgaven en ambities, beleving van belanghebbenden, vermogen en *governance*. Het gaat in de beschrijving van de vier perspectieven in de eerste plaats om het presteren van beide corporaties in het betreffende netwerk en vraagstuk. Tevens gaan we na in hoeverre het doen en laten van Tiwos en Zayaz in het gevisiteerde netwerk volgens belanghebbenden exemplarisch is voor het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren in algemene zin. Zo zorgen we ervoor dat het experiment voldoet aan de eisen van een volwaardige visitatie. Zie voor de invulling hiervan de omschrijving van de aanpak (ad 3).

3 **Aanpak: activiteiten/werkwijze**

Stap 1: Netwerk en vraagstuk opstellen a/d hand van criteria

De visitatie concentreert zich zoals gezegd op één netwerk (per corporatie) met het bijbehorende vraagstuk, waarvoor het netwerk in het leven is geroepen. Niet ieder netwerk zal in aanmerking komen voor de visitatie. Ten eerste om kwalitatief goede uitspraken te kunnen doen over het functioneren van het netwerk en de partijen daarbinnen, ten tweede om aan te sluiten bij de leerbehoefte van Tiwos en Zayaz en tot slot om uitspraken over het presteren van Tiwos/Zayaz in dat ene netwerk te kunnen verbinden aan hun presteren in algemene zin.

Hiertoe zijn de volgende selectiecriteria opgesteld:

- Het netwerk doet er toe omdat het een belangrijke rol speelt in het 'oplossen' van een of meer relevante maatschappelijke vraagstukken.
- De bijdrage en plek van volkshuisvesting (thematiek) en de corporatie in/aan het netwerk is aanzienlijk. Het doel van het netwerk is verbonden met het doel van de corporatie (en vice versa).
- De waarde/bijdrage van het netwerk en de corporatie daarbinnen heeft een directe betekenis voor bewoners/cliënten/buurt/wijk, er is een direct maatschappelijk presteren en een maatschappelijk functioneren dat in de visitatie getoetst kan worden.
- De beoordeling/reflectie van/op het functioneren en presteren van netwerk en van de rol/bijdrage van de corporatie is 'maatgevend/veelzeggend' voor het maatschappelijk functioneren en presteren van de corporatie in de volle breedte (op andere thema's, in andere netwerken, etc...)

- Het netwerk is gebiedsgericht en er ligt een gezamenlijke behoefte om te leren/ omdat geleerd wil worden t.b.v. gebiedsgericht werken.
- Een zekere mate van institutionalisering: er ligt een basis onder het netwerk, bijvoorbeeld vastgelegd in documenten en verslagen, iets van houvast, sturing en organisatie. Het netwerk zegt samen: we willen echt iets bereiken. Er is ergens een 'start' geweest (tafel, afspraak, persbericht, startdag).
- Er moeten al concrete ervaringen zijn om op te reflecteren en van te leren (voor het betreffende netwerk/vraagstuk én voor andere netwerken/ vraagstukken).
- Partijen moeten bereid zijn en enthousiast zijn om als object en subject van visitatie mee te doen (zelfreflectie).

Gelet op het laatste criterium zal in de startfase proactief worden nagegaan bij netwerkpartners of zij mee willen doen aan de netwerkvisitatie. Dan worden ook de leervragen die netwerkpartners hebben opgehaald.

Stap 2: Data en documentenverzameling

De documentenverzameling concentreert zich op het te visiteren netwerk en op het vraagstuk dat in dit netwerk centraal staat. Welke prestaties zijn daarop geleverd in de afgelopen jaren? Er zal (mede op basis van het *position paper*: stap 3) een kort overzicht worden gemaakt van de ambities en prestaties tot nu toe, alsmede een visualisatie daarvan. In deze stap zal ook bepaald worden welke netwerkpartners betrokken gaan worden bij de 24-uurs bijeenkomst (zie verderop) en welke data en informatie nog nodig zijn om tijdens de sessie het goede gesprek te kunnen voeren.

Stap 3: Position paper

Aan de hand van de documenten en aanvullende data stellen Tiwos en Zayaz een *position paper* op, dat specifiek gaat over het eigen presteren t.a.v. het te onderzoeken vraagstuk en netwerk, over de relatie met de missie en koers van beide corporaties en over de prangende (leer)vragen die hoe dan ook een plek moeten krijgen in de netwerkvisitatie (vanuit zowel Tiwos/Zayaz als vanuit het te visiteren netwerk). Daarmee functioneert het *position paper* ook als richtsnoer voor de visitatiecommissie.

Stap 4: Ontwerpatelier ontwikkeling ontwerp instrumentarium en beoordelingskader tbv netwerkvisitatie o.l.v. P. Kenis en C. van Montfort

We organiseren een ontwerpatelier met de heren Kenis en Van Montfort om met elkaar het instrument voor de (zelf)reflectie/visitatie van het netwerk te ontwerpen en het beoordelingskader op te stellen, zodat alle wetenschappelijk

bewezen relevante factoren voor het bepalen van het succes van een organisatienetwerk ook een plek gaan krijgen in de visitatie. Hierbij nodigen we ook enkele andere nader te bepalen geïnteresseerden uit. Denk bijvoorbeeld aan andere 'netwerk' visitatoren of andere corporaties die op dit moment bezig zijn met een vorm van netwerkvisitatie in het kader van het experiment 'Rijker visiteren voor meer *impact*' van de SVWN. Daarmee is de *spin-off* groter dan Tiwos, Zayaz en Pentascope alleen en wordt het onderling leren en inspireren tussen corporaties bevorderd. De SVWN organiseert het ontwerpatelier in samenwerking met Zayaz. Aansluitend aan het ontwerpatelier halen we met elkaar het net op. Wat is de concrete betekenis ervan voor het experiment van Zayaz/Tiwos en voor de 24-uur bijeenkomst?

Stap 5: DE 24-UURS BIJEENKOMST

Deze activiteit vormt het hart van de aanpak. Gedurende 24 uur zijn er ca. 12 mensen (waaronder de visitatiecommissie) als kerngroep aanwezig. Zij gaan met elkaar op onderzoek uit, op *fact finding mission*. Het betreft mensen van Tiwos/Zayaz en liefst ook enkele netwerkcollega's. Een optie is om iemand van Zayaz bij Tiwos te laten participeren en vice versa om daarmee de onderlinge kruisbestuiving te verstevigen. In de samenvattende tekening aan het einde van dit hoofdstuk staat een aantal mogelijke werkvormen en activiteiten tijdens de 24-uurs weergegeven. Het precieze programma en de keuze uit deze vormen zal later bepaald worden. Wat wel vaststaat is dat via de gekozen werkvormen talloze ontmoetingen gaan plaatsvinden met in ieder geval: wijkbewoners/ huurders, praktijkprofessionals en bestuurders uit het betreffende netwerk, commissarissen van Tiwos/Zayaz en experts (inhoudelijk experts en/ of netwerkexperts). De 24-uurssessie gaat in de eerste plaats over het maatschappelijk presteren en functioneren van het netwerk en de bijdrage van Tiwos/Zayaz in het bijzonder. Belanghebbenden zullen daarnaast op gezette tijden worden gevraagd zich in algemene zin uit te spreken over Tiwos/Zayaz. De bedoeling is de bijeenkomst te organiseren op een locatie die in verbinding staat met het vraagstuk/netwerk. En om zo mogelijk het thema ook 'live', op straat dus, te verkennen. Tijdens de 24-uurs sessie zal veel gewerkt worden met visualisaties en digitale vastlegging in de vorm van *mind maps*, om in een steeds wisselende samenstelling (met uitzondering van de kerngroep) te kunnen voortbouwen op wat er is.

Stap 6: Tussenrapportage netwerkvisitatie

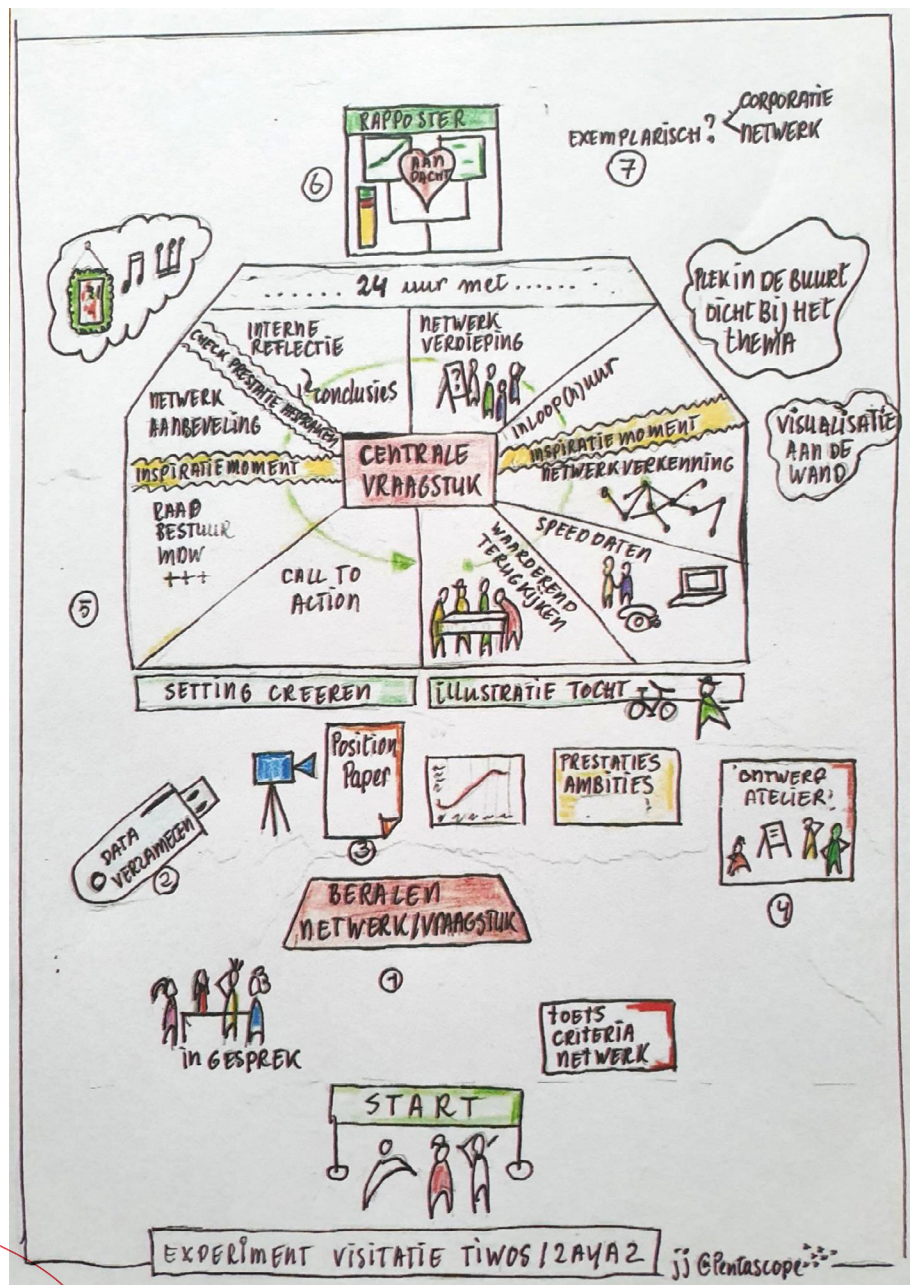
Een rapposter met QR codes vormt de visuele samenvatting van de uitgevoerde netwerkvisitatie. Via de QR-codes kom je in de verschillende delen van het rapport terecht. Het rapport bestaat grofweg uit:

- Een hoofdstuk over het belang van het vraagstuk, de logica van het netwerk hierin, de onderlinge samenwerking, de prestaties van het netwerk en de corporatie in het bijzonder op het vraagstuk en de ontwikkelagenda voor de toekomst. Het gaat hierbij om het oordeel van zowel de deelnemers als de visitatiecommissie. Er zal een duidelijk onderscheid gemaakt worden in het presteren van het netwerk als geheel en het presteren van de corporatie in het netwerk. In de visitatie geven corporatie en netwerk zichzelf cijfers, vooral bedoeld om daar het goede gesprek over te kunnen voeren met elkaar.
- Een hoofdstuk over *governance en vermogensinzet* van Tiwos/Zayaz rondom het onderzochte vraagstuk en netwerk, hoe deze gewerkt heeft en wat de verbeterpotentie is.
- Kritische recensie van de visitatiecommissie over de prestaties op het vraagstuk, (het functioneren van) het netwerk en het proces en een reflectie op het geheel.

Stap 7: Hoe exemplarisch?

In de laatste stap wordt nagegaan bij belangrijke stakeholders in hoeverre de resultaten en oordelen van de visitatiecommissie exemplarisch zijn voor het presteren en functioneren van Tiwos en Zayaz. Het gaat om *stakeholders*, die tot dat moment geen expliciete rol hebben gehad in de visitatie. Exemplarisch gaat over de mate waarin de bevindingen op het onderzochte thema en in het onderzochte netwerk herkenbaar zijn en iets zeggen over hoe beide corporaties zich in algemene zin profileren en hoe zij presteren. De resultaten van deze stap vormen een integraal onderdeel van het eindrapport. De ronde wordt bovendien gebruikt om de recensie verder aan te vullen. Hiermee is de visitatie afgerond en volgt nog de bestuurlijke reactie op het visitatierapport. Daarnaast zal ook het netwerk in de gelegenheid worden gesteld om een korte reactie te geven op het visitatierapport.

Omdat in deze visitatie gekozen wordt voor focus is de toets op het 'exemplarisch' zijn van de resultaten een cruciaal onderdeel van het onderzoek. Bovendien wordt al bij de selectie van het netwerk (zie stap 1) expliciet nagegaan of het netwerk en het bijbehorende vraagstuk maatgevend zijn voor de rol en positionering van de corporatie. Tot slot zullen tijdens de 24-uurs regelmatig vragen worden gesteld over het maatschappelijk presteren en functioneren van Tiwos en Zayaz in algemene zin, dus breder dan enkel de rol in het betreffende netwerk/vraagstuk. Op deze manier wordt geborgd dat de visitatie aan alle eisen van een volwaardige visitatie voldoet. En bovenal dat de stem van de samenleving doorklinkt in de visitatie, passend bij de maatschappelijke visitatie en bij de corporatie als maatschappelijke organisatie.



4 Waarom gaat dit werken? Veronderstellingen over de werking

- Door in het experiment te focussen op één vraagstuk en bijbehorend netwerk, kan er meer diepgang in de dialoog ontstaan dan wanneer prestaties over de volle breedte worden gemeten. Hierdoor komt ook het leren en verbeteren op de diverse omschreven aspecten beter tot zijn recht.
- Door netwerkpartners vanaf het eerste uur onderdeel te maken van de visitatie, wordt het 'samen leren' bevorderd, zodat er een gedeeld en gedragen inzicht ontstaat in het netwerkpresteren en in het verbeterpotentieel. We maken als het ware de beweging van 'organisatieleren' naar 'maatschappelijk leren'.
- Doordat de visitatie niet alleen gaat over het presteren en functioneren van de corporatie, maar ook van het netwerk als geheel, zullen betrokkenen/deelnemers eerder bereid zijn een actieve bijdrage te leveren. Het gaat immers ook over henzelf.
- Door de praktijk te laten spreken tijdens de 24-uurs bijeenkomst wordt voorkomen dat de systeemwereld het visitatieresultaat gaat dicteren. De leefwereld staat in deze visitatie voorop. Vanuit dat perspectief worden structuur, systemen en instrumentarium bezien. Niet andersom.
- Door te focussen op één vraagstuk en één (bijbehorend) netwerk worden betrokkenen gedwongen om concreet te zijn. Dit bevordert de praktijkrelevantie van inzichten en conclusies.
- Door state-of-the art kennis in te brengen over organisatienetwerken (door de heren Kenis en Van Montfort aan het experiment te verbinden) wordt gegarandeerd dat de visitatie waardevolle uitspraken en conclusies gaat opleveren over het functioneren en presteren van de gevisitieerde netwerken, alsmede handvaten voor de toekomst.
- Door de documenten- en dataverzameling te focussen op het vraagstuk en netwerk, wordt de tijdsinvestering van zowel Tiwos en Zayaz als Pentascope beperkt. Deze tijd kan worden besteed aan het goed voorbereiden van de netwerkvisitatie.

5 Betrokkenen en rollen

Tiwos & Zayaz:

Het intern projectleiderschap is in handen van Amarens van der Meulen (Tiwos) en Maartje de Kruijff (Zayaz). Zij zijn de verbindende schakel naar de organisatie en (via de organisatie) naar het netwerk. Samen met Pentascope bereiden zij alle activiteiten voor.

Medewerkers, bestuur en toezichthouders van Tiwos en Zayaz zijn gesprekspartner in de visitatie. Enkele medewerkers zullen zitting hebben in de kerngroep van de 24-uurs bijeenkomst. De kerngroep is de vaste crew tijdens

de 24-uurs. Zij gaan -samen met het visiterend bureau- tijdens de sessie op onderzoek uit.

Pentascopie:

Pentascopie is het visiterend bureau. De visitatiecommissie bestaat uit Joos Jacobs (voorzitter), Eef Nibbelink en Wouter Rohde. De commissie voert beide visitaties uit. De commissie bereidt alle geplande activiteiten voor en begeleidt deze. Pentascopie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het visitatieonderzoek en het op te leveren rapport.

Netwerkpartners / stakeholders van Tiwos/Zayaz:

Bestuurders en professionals van netwerkpartners zijn gesprekspartner tijdens de 24-uurs bijeenkomst. Enkele professionals zijn bij voorkeur lid van de kerngroep. Een aantal netwerkpartners zal bovendien bevraagd worden naar aanleiding van de uitgevoerde visitatie om na te gaan in hoeverre de resultaten exemplarisch zijn voor het presteren van Tiwos/Zayaz.

Onderzoekers Patrick Kenis en Cor van Montfort:

Zij brengen als expert de benodigde kennis in voor de netwerkvisitatie. Daarnaast volgen zij het experiment om na te gaan of netwerkvisitatie één van de alternatieve toezicht- en verantwoordingsarrangementen kan zijn (naast regulier toezicht) in het toezien op en in netwerken.

Huurders:

Huurders/bewoners zullen een plek krijgen in de 24-uurs bijeenkomst. Daarnaast zullen de huurdersorganisaties van Tiwos/Zayaz bevraagd worden naar aanleiding van de uitgevoerde visitatie om na te gaan in hoeverre de resultaten exemplarisch zijn voor het presteren van Tiwos/Zayaz.

SVWN:

Paul Doevendans is experimentbegeleider namens de SVWN. Hij zal actief meedenken over opzet en uitvoering van het experiment en is (mede) organisator van het ontwerpatelier. Tot slot brengt Paul Doevendans kennis in vanuit eerdere netwerkvisitaties.

6 Succes: hoe vaststellen?

- De 24-uurs bijeenkomst zal worden geëvalueerd op twee momenten: aan het einde van de diverse ontmoetingen tijdens de sessie en een aantal weken later. Belangrijk daarbij is in hoeverre de visitatie daadwerkelijk aanknopingspunten heeft opgeleverd voor de toekomst en in hoeverre het samen leren invulling heeft gekregen en nieuwe inzichten zijn opgedaan. Ook de meerwaarde voor het gebiedsgericht (samen)werken zal worden onderzocht. In de evaluatie wordt onderscheid gemaakt in de kerngroep en de overige deelnemers.
- Tiwos/Zayaz, Pentascopie en SVWN zullen met elkaar het experiment evalueren aan het eind van het experiment op basis van een evaluatieformat.
- Tijdens de exemplarische toets zal expliciet worden stilgestaan bij de meerwaarde van de netwerkvisitatie / het visitatierapport in de ogen van stakeholders.
- Het (eigenstandige) onderzoek van de heren Kenis en Van Montfort zal laten zien in hoeverre netwerkvisitatie geschikt is als alternatief toezicht- en verantwoordingsarrangement. Daarnaast zullen de onderzoekers gevraagd worden een oordeel te geven over de uitgevoerde visitatie en de rapportage in relatie tot de beoogde opbrengsten.
- Idealiter grijpt een volgende visitatie terug op het lange termijn effect van het uitgevoerde experiment.

7 Voorwaarden

- Het visitatie-experiment vraagt een grote en vooral andere betrokkenheid van de beide corporaties, omdat het hier een visitatie betreft die je niet ondergaat maar zelf mede uitvoert.
- Het visitatie-experiment vraagt van Tiwos en Zayaz om zich kwetsbaar op te stellen. Het gaat in deze visitatie niet om de hoge scores, maar om het leer- en verbeterpotentieel.
- Tot slot vraagt dit experiment ook om netwerkpartners die zich kwetsbaar willen opstellen, die bereid zijn om tijd te investeren in de netwerkvisitatie en om open en kritisch te zijn. Het netwerk is niet alleen object van de visitatie, maar ook subject.

Tot slot

Planning en tijdspad worden in januari 2022 verder uitgewerkt. Dan vindt ook de definitieve netwerk- en vraagstukkeuze plaats op basis van de omschreven criteria en worden netwerkpartners uitgenodigd om te participeren met daarbij een heldere duiding van wat er van hen wordt gevraagd wordt.

▶ 4 Wie gesproken

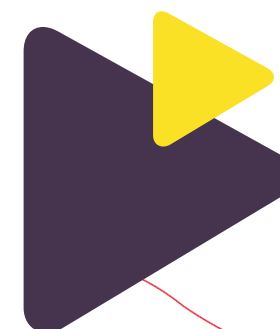
In het kader van de visitatie hebben de volgende personen deelgenomen aan de 24 uursessie en gesprekken.

Extern	Naam	Organisatie	Functie
	Maudy Keulemans	Gemeente Tilburg	Programma directeur PACT Tilburg
	Frank Claus	Gemeente Tilburg	Omgevingsmanager
	Kees van Uden	Gemeente Tilburg	Projectleider openbare ruimte
	Jopie de Bruin	Jeanne d'Arc Community School	Directeur
	Marcel van de Ven		Adviseur/trainer Wijkaanpak PACT
	Jesse den Doelder	WijWest	Kwartiermaker
	Frank van den Oetelaar	Hubertus, community school	Directeur
	Niki Thewissen	Gemeente Tilburg	Omgevingsmanager
	Ralf Embrechts	MOM	Directeur
	Sabine van Boxtel	TBVwonen	Woonconsulent
	Roy Stevens	WonenBreburch	Beleidsadviseur
	Ludo Hermans		stedenbouwkundig adviseur
	Caroline Timmermans	WonenBreburch	Pacten
	Paul Kouijzer	TBV	Bestuurder
	Frans Swinkels	gemeente Tilburg	Bestuurder
	Oscar Dusschooten	gemeente Tilburg	Directeur sociaal
	Barry van Dijk	Xpect primair	Wethouder
	Ludy Meister	Xpect primair	Directeur bedrijfsvoering
	René van der Linden	Politie	Strategisch beleidsadviseur
	Jos Sprangers*	Gemeente Tilburg	Onderwijskwaliteit & Ontwikkeling
	Katrien van Gils*	Gemeente Tilburg	teamchef team Leijdal
	Gon Mevis*	Contour de Twern	Directeur Vitale Stad
	Pascal de Groot*	Contour de Twern	Beleidsadviseur wonen
	Thea Stokkermans*	Contour de Twern	Bestuurder
	Beatrice Jansen*	Huurders Belangen Organisatie	Buurtondersteuner
	Ad van Oudheusden*	Huurders Belangen Organisatie	Sociaal werker

* check op representativiteit

Intern	Naam	Functie
	René Scherpenisse	Bestuurder
	Hans Moerenhout	Organisatie ontwikkelaar
	Rachida Oucheikh	Gebiedsstrateg
	Sylvain Vleeming	Wijkbeheerder
	Sander van Bodegraven	Voorzitter RvC
	Mary Fiers	Lid RvC
	Hilde Bauwens*	Leefbaarheidsconsulent
	Nadia Rizqy*	Leefbaarheidsconsulent
	Koos Amendt*	Manager Financiën & Informatie en Bestuurssecretaris
	Judith van Enckevort*	Gebiedsstrateg

* check op representativiteit



▶ 5 Wat gelezen

Bij een gefocuste scope van de visitatie hoort ook een selectie van documenten. Daarbij lag de focus op de documenten van en over het netwerk en de algemene documenten van Tiwos zelf. We hebben ter beschikking gehad de algemene documenten als de woonconvenanten en monitoren hiervan, de prestatieafspraken, de koersplannen, begrotingen, trimesterrapportages en jaarverslagen, de visie op toezicht en verslagen van de RvC waarin PACT-West wordt besproken. Daarnaast hebben we over het netwerk ter beschikking gehad de Agenda Sociaal 013, relevante college nota's, plannen en rapportages van en over het netwerk.

▶ 6 Onafhankelijkheidsverklaring

Zowel Pentascope als de visitatoren voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria van SVWN. De verklaringen zijn opgenomen in het projectdossier.



