



Maatschappelijke Visitatie 2021-2024

Datum visitatie: 6 en 7 november 2025

Datum rapport: 16 februari 2026





Rapport Maatschappelijke visitatie

BrabantWonen

Coöperatieve Vereniging Procorp

Reykjavikstraat 1
3543 KA Utrecht
Info@pro-corp.nl
www.pro-corp.nl

Visitatiecommissie

G. Verduijn
E. van Diemen
L. de Jong
J. van Nimwegen



Voorwoord



De maatschappelijke visitatie

De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een woningcorporatie zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om woningcorporaties zelf, de raad van commissarissen (RvC), de huurders, de gemeente(n) en andere belanghebbenden en belangstellenden inzicht te geven in de maatschappelijke prestaties van een woningcorporatie.

De maatschappelijke visitatie is een vorm van verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties, en uitdrukkelijk bedoeld om daarvan, met elkaar, te leren.

Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 7.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats vanuit een aantal thema's:

- Huurdersinvloed en het perspectief van de huurder
- Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden
- Samenwerken en netwerken

De visitatieperiode

Het voorgaande visitatierapport van woningcorporatie BrabantWonen (hierna te noemen BrabantWonen) is gepubliceerd 26 november 2021. Deze maatschappelijke visitatie beslaat de jaren 2021 tot en met 2024.

Leeswijzer

Het rapport voor de maatschappelijke visitatie is opgebouwd uit diverse onderdelen:

- Position paper opgesteld door de corporatie
- De recensie van de commissie
- Terugkijken op vorige visitatie
- De vier visitatievelden
- Bestuurlijke reactie

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie van BrabantWonen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Position paper	2
Recensie	6
Samenvatting	19
Maatschappelijke waarde	10
Maatschappelijke verankering	15
Besturing	18
Maatschappelijke capaciteit	20
Bestuurlijke reactie	23
Bijlagen	24

Position Paper – Aangeleverd door BrabantWonen

BrabantWonen presenteert met trots deze position paper ter voorbereiding op de visitatie over 2021-2024. Ons doel is om een helder beeld te schetsen van onze prestaties, uitdagingen en ambities. We beschouwen onze maatschappelijke bijdrage als essentieel en zien deze visitatie als een waardevol moment om te reflecteren, te leren en verder te bouwen aan de toekomst. Vooruitkijken naar hoe wij de maatschappelijke opgaven van nu en de toekomst nog beter kunnen oppakken. Natuurlijk samen met huurders en woningzoekenden, en met onze partners vanuit ontwikkeling, bouw én sociaal domein.

Waar komen wij vandaan

BrabantWonen is geworteld in Noordoost-Brabant, destijds ontstaan uit de fusie tussen Bouwvereniging St. Willibrordus uit Oss en Stichting Hertoghuizen uit 's-Hertogenbosch. Als veelkleurige woningcorporatie is BrabantWonen actief in 8 gemeenten en 28 kernen. Een vooruitstrevende aanpak van wonen, zorg en leefbaarheid is de rode draad in onze geschiedenis.

Wie wij zijn en waar wij voor staan

We onderscheiden ons als de grootste ouderenhuisvester in de regio, als dé studentenhuysvester en als de grootste monumentenbezitter in 's-Hertogenbosch. We bouwen, renoveren en verduurzamen buurten en wijken waar kwetsbare mensen en mensen met een laag inkomen goed kunnen wonen en leven. We lopen daarbij tegen brede, maatschappelijke vraagstukken aan die maken dat de veerkracht van de wijk afneemt. Armoede, vergrijzing, zorg en ondersteuning van kwetsbare mensen, eenzaamheid, krapte op de woningmarkt en een gebrek aan doorstroombmogelijkheden, leefbaarheid, vluchtelingen, veiligheid, integratie... Allemaal vraagstukken die geen afzonderlijke partij kan oplossen. Daarom werken we samen, met bewoners, collega-corporaties, gemeenten en maatschappelijke partners. Vanuit de overtuiging dat de domeinen van Wonen, Zorg, Welzijn en Participatie onlosmakelijk aan elkaar verbonden zijn, werken wij domeinoverstijgend, om zo het verschil te maken voor onze bewoners. Onze huurders zijn de inwoners van de gemeenten, sommigen de werknemers van organisaties en mogelijk cliënten van de zorg of welzijn. Samenwerken met andere organisaties, met gescheiden systemen en beleidsvelden, is best ingewikkeld. Wat ons helpt is dat we niet beginnen met de vraag 'wat is mijn aandeel in het probleem?'. We

gaan uit van de behoeften van mensen. Samen met de mensen zelf. Bij hen thuis aan de keukentafel stellen we vragen als: "Wat wil je? Wat kun je zelf?" En; "Wat heb je daarbij (nog) nodig?".

Onze visie, *'Natuurlijk samen'*, benadrukt dat duurzame oplossingen en samenwerking met bewoners, gemeenten en maatschappelijke partners essentieel zijn. 'Natuurlijk'; omdat alles wat we doen en denken duurzaam moet zijn. 'Samen'; omdat we dit niet alleen kunnen. En 'Natuurlijk samen'; omdat het voor ons vanzelfsprekend is. vanuit de behoeften van mensen redenerend. Daar sluiten onze kernwaarden op aan: Persoonlijk, Betrokken en Bevlogen.

Wat hebben we bereikt?

In het ondernemingsplan "Natuurlijk Samen" (2021-2025) hebben we onze kernopgaven "Passend Wonen" en "Prettig thuis" nader geduid aan de hand van thema's.

Om de **beschikbaarheid** van betaalbare huurwoningen te bevorderen hebben we stevig ingezet op nieuwbouw én op gebieds(her)ontwikkeling. Daarbij voegen we niet alleen sociale huurwoningen toe, maar hebben we ook meer dan 100 woningen in het zogenaamde middensegment toegevoegd, voor mensen die anders tussen wal en schip belanden. In onder meer de Gestelse buurt ('s-Hertogenbosch) en Schadewijk (Oss) hebben we hard gewerkt aan herstructurering van buurten en wijken, waarbij we bestaande woningen vervangen door nieuwe, eigentijdse woongebouwen die tegelijkertijd een belangrijke bijdrage geven aan de uitstraling en beleving van de buurt. Dit laatste vraagt nadrukkelijk onze aandacht in het proces en het meenemen van de bewoners van deze woningen en in de buurt.

We hebben afgelopen jaren ook veel flexwoningen weten te realiseren, in bijvoorbeeld Kruithoorn en Belgeren ('s-Hertogenbosch) en De Ruwaard (Oss). Daarbij zien we vooral de laatste jaren dat de aandacht meer verschuift van het sec realiseren van deze tijdelijke woningen naar enerzijds extra aandacht voor de leefbaarheid en verlengde termijn (Gewandeweg, Oss) en anderzijds het juist beter benutten van de bestaande voorraad, door bijvoorbeeld woningdelen of splitsen. Dit laatste komt op gang, waarbij we voor onze aanpak leren van en samen optrekken met onze collega-corporaties in de regio.

Om de woonlasten voor bewoners **betaalbaar** te houden, investeren we naast de verbetering van ons bezit ook in de verduurzaming, zodat de energiebehoefte in deze woningen omlaag kan. Om daarnaast onze woningen ook toegankelijk te houden voor

huishoudens met een lager inkomen, hebben we in afstemming met en met hulp van de huurdersvertegenwoordiging ons huurbeleid bijgesteld, met ook nadrukkelijk aandacht voor de uitlegbaarheid hiervan en een mix van aanbod in onze buurten en wijken.

Onze inzet op **duurzame kwaliteit** is uiteenlopend. Onze hiervoor genoemde inzet op verduurzaming is in 2023 én 2024 erkend met de duurzaamheidsprijs Republiq voor de meest duurzame grote corporatie in Nederland. Samen met onze huurders vergroenen we onze buurten met “De Groene Gevelkaravaan” en met de bouw van de “Guido” hebben we het meest duurzame gebouw van ’s-Hertogenbosch gerealiseerd. In Boschveld (’s-Hertogenbosch) werken we samen met onze partners aan de realisatie van ons eerste biobased bouwproject. We hebben gemerkt dat onze aandacht op dit thema langzaamaan aan het verschuiven is, van de stenen naar nog meer aandacht voor bewustwording bij huurders en naar water en groen in onze wijken en buurten. We merken in de praktijk dat we zoekende zijn naar een balans tussen betaalbaarheid en financierbaarheid versus onze ambities op duurzaamheid zoals houtbouw en biobased bouwen, waarbij we met onze partners stapsgewijs leren.

Voor doelgroepen met **bijzondere aandacht** hebben we verschillende woonvormen ontwikkeld. Zo hebben we aan de Mozartsingel in ’s-Hertogenbosch een circulaire huisvesting gerealiseerd voor een ouderinitiatief voor jongvolwassenen met een beperking. In 2022 hebben we in Veghel een voormalig zorgcomplex waar BrabantZorg uittrok in korte tijd in samenwerking met de gemeente Meijerijstad een woon-community gerealiseerd voor zo’n 60 lokale jongeren en jonge statushouders. In onze zorgcomplexen met BrabantZorg hebben we continu aandacht voor het realiseren van meer passende woonvormen, waarvan De Nieuwe Hoeven in Schaijk een mooi voorbeeld is, met aandacht voor kleinschalig wonen en het betrekken van de omgeving in het ontwerp.

Als het gaat om **zorg en ondersteuning** en welzijn werken we al lange tijd samen met BrabantZorg en hebben we in 2024 ons gezamenlijke ambitieplan gepubliceerd. Hierin hebben we opnieuw gekeken waarin we de meerwaarde van onze samenwerking in de praktijk kunnen brengen en doen we nadrukkelijk de uitnodiging aan andere partijen om dit met ons samen te doen. In verschillende wijken en buurten is deze samenwerking al breder en werken we volgens de samenwerkwijze, zoals in de Proeftuin Ruwaard. Deze “Samenwerkwijze Oss” is inmiddels geaccrediteerd door Movisie en wordt in de drie IZA sub-regio’s in Brabant Noordoost naar voren geschoven als motor voor de transitie. In zowel ’s-Hertogenbosch, Boxtel, Helmond, Cuijk als in Meijerijstad wordt inmiddels gewerkt volgens de Samenwerkwijze Oss.

In onze wijken en buurten ondersteunen en stimuleren we **samenredzaamheid** en initiatieven van onze bewoners. Zoals een buurtmoestuin en muurschilderingen in ons appartementengebouw aan de Hertog Godfried 1 Straat met inzet van ons buurtfonds. Met de Johannes-staete in Veghel hebben we een woonvorm gerealiseerd die bijdraagt aan de samenredzaamheid van de bewoners die hier zijn komen te wonen. Om dit te bevorderen hebben we een gezamenlijke ruimte gerealiseerd in dit woongebouw, waar door de bewoners zelf veelvuldig gebruik van wordt gebruikt.

We hebben de laatste jaren ook op verschillende manieren initiatief genomen om met andere (potentiële) bewoners te spreken náást onze huurdersvertegenwoordiging en de klankbordgroepen waarmee we regelmatig contact hebben. We vinden het belangrijk om hiermee vanuit andere invalshoeken (aanvullende) informatie en beelden op te halen. Hiervoor hebben we onder meer samen met andere corporaties en gemeenten een paar goed bezochte bijeenkomsten met/voor jongeren georganiseerd.

Schoon, heel en veilig heeft doorlopend onze aandacht in buurten en complexen. Hierbij werken we nauw samen met onze partners in de wijk. Onze consultants Veiligheid ondersteunen onze collega’s in de buurt in meer complexe situaties en werken samen om ondermijning in ons bezit aan te pakken.

Dat we **tevreden huurders** hebben is voor ons belangrijk, hiervoor zetten we in op de kwaliteit van onze dienstverlening en processen. Ook hebben we samen met onze collega-corporaties in de regio de afgelopen jaren gewerkt aan een gezamenlijk woonruimtevindstelsel. Dit heeft geresulteerd in de live-gang in mei 2024 van een regionaal stelsel: Thuispoort, waardoor woningzoekenden zicht hebben op het voor hen passende aanbod in de regio. In deze samenwerking werken we naar steeds meer onderling afgestemde en waar mogelijk gelijke afspraken als het gaat om woonruimteverdeling. Daarbij blijven we zoeken naar een balans tussen gelijktrekken en eigen kleuring waar dat nodig is. Eén gezamenlijke plek waar het aanbod te vinden is, is daarin een belangrijke stap geweest.

Wat heeft de vorige visitatie ons geleerd?

In 2021 was de commissie complimenteuzer naar BrabantWonen. We gaan voor de kansen die er liggen en gaan daarbij de complexiteit niet uit de weg. De commissie en onze belanghouders herkennen onze ‘veelkleurigheid’ en zien veel kleuren schitteren. Ook hebben we aandachtspunten meegekregen uit de vorige visitatie. Belangrijk thema bij deze aandachtspunten is het betrekken, aandacht geven en samen werken van lokale partners bij strategievorming, beleid en verantwoording enerzijds en andere domeinen bij het maken van prestatieafspraken anderzijds. We hebben afgelopen jaren daarvoor

onder meer samen met onze huurdersvertegenwoordiging opgetrokken om te komen tot een jaaragenda met thema's te komen, zodat we over en weer van elkaar scherp hebben welke thema's we aan bod willen laten komen. We betrekken hen meer vooraf om het beeld op te halen van de ideeën die bij hen spelen en waar mogelijk al samen richting te geven aan het beleid.

In de regio met onze collega-corporaties zetten we meer en meer thema's gezamenlijk op de agenda, om zo waar mogelijk van elkaar te leren of ook samen op te trekken. Het betrekken van meerdere domeinen bij prestatieafspraken lukt nog niet overal.

In de vorige visitatie werd aandacht gevraagd voor de toekomstige topstructuur en cultuur van BrabantWonen. Met de bestuurswisseling eind 2024 is dit een onderwerp dat juist in de periode na 2024 aandacht vraagt. De komende periode staat in het teken van een leiderschapstransitie. Met de komst van een nieuwe bestuurder en de herstructurering van ons directieteam, blijven wij werken aan stabiliteit en innovatie.

Leervragen

BrabantWonen blijft een organisatie in ontwikkeling. We willen continu leren en verbeteren. Deze visitatie komt op een belangrijk moment. We kijken vier jaar terug, een periode onder leiding van de vorige bestuurder Harrie Windmüller. Maar we kijken ook vooruit, naar manieren om nog meer in onze samenwerkingen het verschil te kunnen maken voor de maatschappij. Dit is het jaar van het nieuwe ondernemingsplan. We nemen de uitkomsten van de visitatie mee in de bouwstenen van de nieuwe strategische koers.

Onze focus ligt op de driehoek Wonen, Zorg en Welzijn. Vragen die we ons daarbij stellen zijn:

- Wij zien kansen en noodzaak om welzijn sterker te integreren in onze aanpak. Wat is er in de samenwerking nodig om welzijn nog meer integreren in onze aanpak en hoe leren we daarbij van elkaar?
- Welke aspecten of factoren hebben een positieve bijdrage geleverd bij geslaagde projecten? En welke leerpunten nemen we mee uit onze eerdere initiatieven?

Hierin willen we kijken naar de samenwerking als geheel, maar ook naar onze eigen rol en die van onze partners in de samenwerking; hoe doen we dit samen goed? Hierbij willen we de aandacht leggen op de samenwerking wonen, zorg en welzijn, op collegiale samenwerking in de regio ten behoeve van de gezamenlijke woonopgave en samenwerken met en voor onze bewoners.

Conclusie

BrabantWonen heeft een solide fundament. Wij kijken vol vertrouwen naar de toekomst. Er liggen talloze kansen op het gebied van onze maatschappelijk opdracht. Samen met onze partners blijven wij bouwen aan goed wonen en leven in Noordoost-Brabant.

“Ik wens ons allen een inspirerende en betekenisvolle visitatie toe!”

Yvonne van Mierlo
Bestuurder BrabantWonen

Recensie



De recensie vormt de reflectie van de visitatiecommissie op het totale functioneren van BrabantWonen in de periode 2021–2024. De commissie baseert zich hierbij op de position paper van de corporatie, de uitgezette enquête, de gesprekken met interne en externe belanghebbenden en de bevindingen uit het onderzoek naar de vier visitatievelden.

BrabantWonen: voor bewoners, met partners

BrabantWonen kijkt in haar position paper terug op een periode waarin zij, ondanks toenemende maatschappelijke druk, is blijven bouwen, vernieuwen en verduurzamen. De corporatie benadrukt dat zij stevig geworteld is in Noordoost-Brabant en een brede volkshuisvestelijke opdracht vervult, variërend van ouderenhuisvesting tot studentencomplexen en monumentaal bezit. Zij ziet zichzelf als een corporatie die dicht bij bewoners staat en samen met partners zoekt naar duurzame oplossingen voor urgente maatschappelijke vraagstukken.

Tegelijkertijd constateert BrabantWonen dat de opgaven steeds complexer en meer verweven zijn geraakt. Leefbaarheid, vergrijzing, zorg, veiligheid en woningnood grijpen diep in elkaar en vragen een aanpak die domeinen overstijgt. De corporatie benoemt dat samenwerking met gemeenten, zorg- en welzijnspartners en collega-corporaties essentieel is om bewoners daadwerkelijk te kunnen ondersteunen en wijken te versterken.

Voor de komende jaren ziet BrabantWonen grote uitdagingen in het realiseren van voldoende passende woningen, het versterken van de veerkracht van wijken en het organiseren van integrale ondersteuning rond bewoners. Zij onderstreept dat dit alleen gerealiseerd kan worden door nauwe samenwerking en door consequent te blijven luisteren naar bewoners, niet alleen in beleid maar ook “aan de keukentafel”.

Bevindingen visitatiecommissie

Een corporatie die haar maatschappelijke rol scherp ziet

De commissie ziet in BrabantWonen een corporatie die zichzelf goed begrijpt, een realistische analyse maakt van de maatschappelijke werkelijkheid en deze vertaalt naar handelen. De visie die de corporatie in haar position paper schetst, werken in de volle breedte van het sociaal-maatschappelijke domein, komt sterk overeen met de praktijk die

de commissie heeft aangetroffen. BrabantWonen erkent niet alleen de verwevenheid van wonen, zorg, welzijn en leefbaarheid, maar handelt er ook naar.

De commissie is zeer positief over de wijze waarop BrabantWonen vasthoudt aan haar maatschappelijke opdracht. Ondanks financiële druk, stijgende bouwkosten, rentelasten en organisatorische uitdagingen heeft de corporatie doorgebouwd, herstructureringen uitgevoerd, verduurzamingsprogramma's doorgezet en vernieuwende woonzorgconcepten ontwikkeld. Juist in deze periode heeft BrabantWonen laten zien dat het belang van de regio leidend is en dat de corporatie bereid is te investeren wanneer dat maatschappelijk nodig is.

Verandering in bestuursstijl en rol van de RvC

De bestuurswissel vormde in deze periode een belangrijk kantelpunt. De vorige bestuurder wordt door medewerkers, partners en de commissie breed gewaardeerd voor de rust, stabiliteit en duidelijke koers die hij jarenlang heeft gebracht. Onder zijn leiding bouwde BrabantWonen een sterk fundament op: een professionele organisatie, een stevige regionale positie en een corporatie die initiatief durft te nemen en verantwoordelijkheid pakt. Deze basis maakte het mogelijk dat BrabantWonen ook in een turbulente periode bleef bouwen, vernieuwen en samenwerken.

Tegelijkertijd zag de RvC dat de veranderende maatschappelijke opgaven vroegen om een andere stijl van leiderschap, meer gericht op verbinden, verbreden en het verder ontwikkelen van de organisatie. De commissie spreekt haar waardering uit voor de wijze waarop de RvC deze transitie heeft vormgegeven: zorgvuldig getimed, met oog voor de kracht van het verleden én met een heldere analyse van wat de organisatie nodig heeft richting de toekomst. De keuze voor een nieuwe bestuurder die aansluit bij deze fase, wordt door medewerkers en partners herkend als logisch, passend en versterkend.

De nieuwe bestuurder heeft een beweging ingezet die past bij de opgaven van nu: zichtbaarder aanwezig zijn, verbinding leggen, richting geven en zowel regionale samenwerking als de betrokkenheid van medewerkers versterken. Partners gaven in de gesprekken aan dat deze verandering past bij de koers die nodig is voor de toekomst. De commissie ziet hierin een ontwikkeling van een traditioneel leidende rol naar een verbindende en gedeelde verantwoordelijkheid, een beweging die goed aansluit bij de complexiteit van de huidige opgaven.

Van vastgoedgedreven naar integraal werken

In de organisatie herkende de commissie een duidelijke professionaliseringsslag. Waar eerder vooral vanuit het vastgoed werd gedacht en gestuurd, ziet de commissie nu een bredere, integrale blik. Beleid, vastgoed, dienstverlening, wijkteams en zorg- en leefbaarheidsexpertise worden steeds meer met elkaar verbonden. Het managementteam en directieteam, beide recent vernieuwd, zoeken bewust de onderlinge samenwerking op en werken aan het doorbreken van verkokering. Medewerkers herkennen deze beweging en waarderen dat hun vakgebieden beter worden betrokken bij besluitvorming.

Medewerkers vertelden dat ambities, projecten en samenwerkingsopgaven de werkdruk hebben verhoogd, maar dat zij zich tegelijkertijd zeer betrokken voelen bij bewoners en wijken. De commissie heeft tijdens de gesprekken veel loyaliteit en bevoegenheid gezien. Opvallend is dat medewerkers in een periode van interne veranderingen zijn gebleven, zich zijn blijven inzetten en trots zijn op resultaten zoals de Gestelse Buurt, Boschveld, Thuispoort en Campus300. Tegelijk waarschuwen zij voor stapeling van ambities en vragen zij om duidelijke prioritering, een signaal dat de commissie nadrukkelijk onderstreept.

Samenwerking: van vanzelfsprekend naar strategisch

De commissie ziet dat BrabantWonen beschikt over een sterk netwerk en dat partners de corporatie waarderen als constructief, realistisch en meedenkend. BrabantWonen is niet langer de vanzelfsprekende motor in samenwerkingen, maar werkt steeds meer als gelijkwaardige partner binnen een breder netwerk. Deze ontwikkeling wordt door gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties en collega-corporaties positief ontvangen.

In complexe casuïstiek valt op dat BrabantWonen niet wegloopt voor verantwoordelijkheid en altijd zoekt naar wat wél kan. De langdurige samenwerking met BrabantZorg was daarbij jarenlang bepalend. De commissie ziet dat BrabantWonen nu bewust inzet op verbreding van dit netwerk, wat bijdraagt aan een toekomstbestendig samenwerkingslandschap.

In wijken: nabij, realistisch en met oog voor de menselijke maat

BrabantWonen staat dichtbij bewoners en toont realisme in de aanpak van complexe leefbaarheidsopgaven. Wijkconsulenten, complexbeheerders en gebiedspartners werken nauw samen om vroegtijdig signalen op te pakken. In sommige buurten stapelen problemen zich op en is langdurige inzet nodig. De aanpak van de Gestelse Buurt, waarin corporatie en gemeente samen optreden tegen ondermijning, overlast en sociale problematiek, is daarvan een overtuigend voorbeeld. De commissie ziet hierin een integrale

manier van werken die daadwerkelijk verschil maakt, een aanpak die voor andere corporaties inspirerend kan zijn.

Huurders waarderen de zichtbaarheid en bereikbaarheid van medewerkers, maar benoemen ook dat de omvang van sommige wijken en de toenemende zorgbehoefte van bewoners de druk op wijkteams verhoogt. Dit vraagt om keuzes en verdere prioritering binnen de organisatie.

Een lerende organisatie

De commissie ziet in BrabantWonen een organisatie die expliciet en zichtbaar leert. Projecten zoals flexwonen, Campus300, de samenwerking in de Ruwaard en herstructureringen tonen een leercurve waarin ontwerp, beheer, communicatie en samenwerking steeds beter worden doordacht. De commissie is onder de indruk van de snelheid waarmee BrabantWonen nieuwe inzichten omzet in betere processen en producten. Deze lerende houding is een belangrijke kracht van de organisatie.

BrabantWonen is een corporatie die stevig geworteld is in haar regio, die realistisch en betrokken handelt en die in korte tijd grote organisatorische stappen heeft gezet. De combinatie van professionaliseringsslag, leiderschapsvernieuwing, loyaliteit van medewerkers en versterkte samenwerking maakt dat BrabantWonen goed is toegerust voor de opgaven van de komende jaren, mits zij scherp blijft kiezen, prioriteren en bewaken wat de organisatie aankan.

Aanbevelingen

De commissie beoordeelt de maatschappelijke waarde van BrabantWonen over de periode 2021–2024 met ‘goed’ en de maatschappelijke verankering met ‘uitstekend’. Deze waarderingen weerspiegelen de brede en consequente inzet van de corporatie op passende huisvesting, leefbaarheid, verduurzaming, bijzondere doelgroepen en doorstroming, evenals de sterke positie die BrabantWonen inneemt in haar regionale netwerk. De corporatie toont zich stevig geworteld in Noordoost-Brabant en pakt haar maatschappelijke opdracht zichtbaar en overtuigend op, ook in een periode waarin financiële druk, oplopende zorgvragen en complexe wijkopgaven het werk aanzienlijk hebben verzwaard.

In de gesprekken met interne én externe betrokkenen komt een organisatie naar voren die veel voor elkaar krijgt, maar zich tegelijkertijd bewust is van de grenzen aan haar capaciteit.

Medewerkers, partners en gemeenten benadrukken dat BrabantWonen betrouwbaar is, verantwoordelijkheid neemt en in lastige situaties de verbinding zoekt. Tegelijkertijd is duidelijk dat de toename van complexe casuïstiek, de druk op leefbaarheid en de noodzaak om domeinoverstijgend samen te werken een stevig beroep doen op de organisatie. De commissie ziet dat BrabantWonen hierin belangrijke stappen zet, zoals het versterken van leiderschap, het verbreden van samenwerkingsrelaties, het doorbreken van verkokering en het ontwikkelen van datagedreven sturing, maar constateert ook dat verdere focus en prioritering noodzakelijk blijven om de ingezette lijn vol te houden.

De regionale dynamiek onderstreept deze noodzaak: verschillen in gemeentelijke verwachtingen, variatie in tempo en uitvoeringskracht en wijkopgaven die steeds zwaarder worden, vragen van BrabantWonen dat zij scherper stuurt op keuzes, rolvastheid en interne samenhang. De recente leiderschapsvernieuwing geeft hiervoor een sterke impuls. Partners geven aan dat de nieuwe bestuurder rust, richting en gelijkwaardigheid brengt in de samenwerking, en dat deze beweging essentieel is om de volgende fase met vertrouwen in te gaan.

Tegen deze achtergrond ziet de commissie BrabantWonen als een organisatie met een stevig fundament én een duidelijke ontwikkelopgave: koersvast blijven, bewust kiezen, uitvoeringskracht borgen en interne samenwerking verder versterken. Op basis daarvan geeft de commissie de volgende aanbevelingen mee:

- Gelet op de omvang en complexiteit van de opgaven is het belangrijk om expliciet te bepalen welke activiteiten BrabantWonen wél oppakt en welke niet. Heldere prioritering helpt om ambities, middelen en uitvoeringskracht in balans te houden en maakt richtinggevend waar de focus ligt. Heb hierbij voldoende aandacht voor de bestaande voorraad.
- Blijf investeren in voldoende uitvoeringskracht, zodat projecten, wijkopgaven en samenwerkingen ook op langere termijn voortvarend kunnen worden opgepakt. Dit vraagt om een realistische balans tussen ambities en beschikbare capaciteit, het tijdig versterken van teams en het blijven investeren in vakmanschap, proceskwaliteit en interne samenhang.
- Maak wijkgericht werken leidend bij het nemen van beslissingen. Door keuzes te baseren op wat in wijken nodig is en op gezamenlijke inzichten van partners, ontstaat meer samenhang in de aanpak en kunnen ontwikkelingen nog eerder en gericht worden opgepakt.

- Zet in op verdere ontwikkeling en teamvorming van directieteam en managementteam, zodat na de wisselingen in beide teams een stabiele en goed samenwerkende leidinggevende teams ontstaan.
- Ontwikkel en versterk de ingezette lijn van datagedreven werken verder, met bijzondere aandacht voor het goed vastleggen en benutten van informatie over bewoners. Door deze gegevens consistentier te registreren en te analyseren, en door informatievoorziening en monitoring sterker te koppelen aan besluitvorming en het dagelijks handelen, kan BrabantWonen nog gericht sturen op effecten, beter prioriteren en sneller inspelen op ontwikkelingen in wijken en projecten.
- Zet de ingezette verbetering van de interne communicatie voort en zorg dat deze aansluit bij de nieuwe organisatiestructuur. Een duidelijke, tijdige en afdelingsoverschrijdende informatievoorziening helpt medewerkers om veranderingen beter te begrijpen en mee te nemen in hun werk. Door successen actief met elkaar te delen en te vieren, ontstaat bovendien meer verbondenheid, zichtbaarheid van resultaten en een sterker gezamenlijk besef van richting en voortgang.

Samenvatting

BrabantWonen is een van de grootste woningcorporaties in Noordost-Brabant en beheert ruim 20.000 eenheden. De corporatie werkt samen met bewoners en partners aan betaalbare, duurzame woningen en sterke wijken waar mensen prettig kunnen wonen.



Maatschappelijke waarde



- Blijvend bouwen en vernieuwen, ook in moeilijke omstandigheden
- Sterke inzet op betaalbaarheid en passend toewijzen
- Gericht handelen voor bijzondere doelgroepen
- Actieve rol in leefbaarheid en sociale veerkracht in wijken
- Consistente samenwerking met partners bij opgaven



- Vergroten van doorstroming via gerichte arrangementen
- Nog betere afstemming bij gemengde woonvormen en complexe doelgroepen
- Duidelijker prioritering binnen verduurzaming en investeringsdruk
- Aanhoudende druk in bepaalde wijken vraagt om langere termijn-programma

Maatschappelijke verankering



- Sterke, herkenbare samenwerking met partners
- Toegankelijke en zichtbare medewerkers in de wijk
- Betrokken en constructieve samenwerking met huurdersorganisaties
- Actieve inbreng binnen regionale verbanden (Thuispoort, woondeal)
- Goede relatie met bouw- en onderhoudspartners



- Consistentere communicatie en terugkoppeling aan huurders
- Vroegere en structurelere betrokkenheid van welzijnspartner(s)
- Meer harmonisatie van overlegvormen in de regio
- Zorg voor een duidelijke rolverdeling in complexe ketensamenwerking
- Betere aansluiting van verwachtingen en tempo tussen partners

Besturing



- Helder strategisch kader en realistische koers
- Verbeterde samenwerking binnen directie- en MT-team
- Meer integrale besluitvorming over domeinen heen
- Zichtbaar leiderschap en versterking sinds aantreden nieuwe bestuurder
- Bewuste beweging richting meer datagedreven en eenduidige sturing



- Verdere ontwikkeling van het directie- en managementteam
- Doorbreken van verkokering in alle processen
- Sterkere verbinding tussen strategie en uitvoering (heldere prioriteiten)
- Meer uniformiteit in werkprocessen en interne overlegstructuren
- Betere borging van leerervaringen en evaluaties

Maatschappelijke capaciteit



- Solide financiële sturing ondanks stijgende kosten
- Regelmatig actualiseren van scenario's en investeringsruimte
- Goed onderbouwde portefeuille- en vastgoedstrategie
- Structurele risicobeheersing via analyses en risicoregisters
- Zorgvuldige afweging tussen betaalbaarheid, duurzaamheid en kwaliteit



- Nog sterkere datagedreven financiële onderbouwing in projecten
- Helderder keuzes in prioritering van investeringen
- Beter inzicht in lange termijn-effecten van verduurzaming
- Consequente koppeling tussen uitvoeringscapaciteit en investeringsplannen

Maatschappelijke waarde



De maatschappelijke opgaven van BrabantWonen

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

BrabantWonen speelt hierbij een grote rol in Noordoost-Brabant. In stedelijke wijken in 's-Hertogenbosch en Oss én in omliggende regiogemeenten doet de corporatie haar werk in een context van hoge druk op de woningmarkt, vergrijzing, een toenemende zorgvraag en hardnekkige leefbaarheidsvraagstukken. Wonen, zorg en welzijn raken in deze regio steeds meer met elkaar verweven.

Ondanks stijgende kosten en grote investeringsopgaven heeft BrabantWonen in de periode 2021–2024 blijvend gebouwd, vernieuwd en verduurzaamd, en steeds nadrukkelijker samengewerkt huurders, gemeenten en maatschappelijke partners. In dit hoofdstuk worden de zes opgaven beschreven die in de visitatie centraal staan en die samen de maatschappelijke waarde van BrabantWonen in deze periode typeren.

Passend en betaalbaar wonen

Passend en betaalbaar wonen is in de visitatieperiode een van de belangrijkste opgaven voor BrabantWonen. De corporatie vergroot de beschikbaarheid van betaalbare woningen en stuurt op toewijzing die aansluit bij inkomen en leefsituatie. Uit jaarstukken en prestatieafspraken blijkt dat een groot deel van de verhuringen terechtkomt bij huishoudens met de laagste inkomens en dat er ruimte is voor maatwerk bij doorstroming.

De corporatie voegde betaalbare woningen toe via nieuwbouw en via sloop- en vernieuwingsprojecten in buurten waar de kwaliteit van de voorraad onder druk stond. Daarnaast zijn middenhuurwoningen gerealiseerd om doorstroming te stimuleren en druk op de sociale voorraad te verlichten. Flexwoningen zijn in deze periode een belangrijk instrument geworden om snel betaalbare woonruimte te bieden aan onder meer jongeren, starters en spoedzoekers. Locaties in Oss en 's-Hertogenbosch leveren hier concreet aan bij. Tegelijkertijd verschoof de aandacht binnen deze periode steeds meer van alleen realisatie naar beheer, leefbaarheid en toekomstbestendig gebruik van flexwooncomplexen.

Om woonlasten te beperken hanteert BrabantWonen een huurbeleid waarbij isolerende verduurzamingsmaatregelen niet tot huurverhoging leiden. De corporatie past sociaal incassobeleid toe, werkt met partners aan vroegsignalering van betalingsproblemen en probeert huisuitzettingen vanwege huurachterstanden zoveel mogelijk te voorkomen. De invoering van het regionale woonruimtevindingsysteem Thuispoort in 2024 maakte het aanbod transparanter en helpt woningzoekenden bij het vinden van een passende woning in de regio.

Huurders geven in de gesprekken aan dat zij de inzet op betaalbaarheid en ondersteuning bij financiële problemen herkennen, zeker waar verduurzaming geen hogere huur oplevert en waar maatwerk mogelijk is. Tegelijk ervaren zij, net als gemeenten en partners, dat de druk op de woningmarkt hoog blijft en dat het voor bepaalde doelgroepen, zoals jongeren en alleenstaanden, lastig is om tijdig een passende woning te vinden. Gemeenten benoemen dat BrabantWonen een actieve rol speelt bij het realiseren van betaalbare nieuwbouw en het huisvesten van urgente doelgroepen. Zorg- en welzijnspartners onderstrepen het belang van voldoende betaalbare woningen voor inwoners met kwetsbare inkomens- of leefsituaties.

Duurzame kwaliteit (verduurzaming & toekomstbestendigheid)

Duurzame kwaliteit is in 2021–2024 een vast onderdeel van het werk van BrabantWonen. De corporatie zet in op het energiezuinig maken van bestaand bezit, het verduurzamen van nieuwbouw en het vergroenen van buurten. Hierbij kijkt BrabantWonen nadrukkelijk verder dan alleen techniek: ook klimaatadaptatie, circulariteit en de kwaliteit van de woonomgeving spelen een steeds grotere rol.

Een belangrijk element is het isoleren en energetisch verbeteren van woningen, zonder huurverhoging bij isolerende maatregelen. Daarnaast werkt BrabantWonen aan projecten met hogere duurzaamheidsambities, zoals biobased bouwen in Boschveld en zeer energiezuinige nieuwbouw in 's-Hertogenbosch. Dat vraagt voortdurend om een zorgvuldige balans tussen ambitie, betaalbaarheid en haalbaarheid.

Naast energetische maatregelen besteedt BrabantWonen aandacht aan vergroening van buurten, bijvoorbeeld via gevelgroen en initiatieven die samen met bewoners worden uitgevoerd. Deze aanpak draagt bij aan buurten die beter bestand zijn tegen hittestress, droogte en wateroverlast. Binnen de organisatie verschuift de focus geleidelijk van

uitsluitend energetische verbetering naar een bredere invulling van duurzame kwaliteit, waarin ook gezondheid, comfort, water en groen zwaarder meewegen.

Huurders ervaren verduurzaming vooral positief wanneer deze zichtbaar bijdraagt aan lagere lasten en een prettiger binnenklimaat. Tegelijk geven zij aan dat werkzaamheden ingrijpend kunnen zijn en dat goede communicatie, voorspelbaarheid en beperking van overlast voor hen essentieel zijn. Gemeenten en andere partners plaatsen de verduurzamingsopgave in het bredere kader van de energietransitie, klimaatbestendigheid en leefbaarheid. Zij zien dat BrabantWonen zich actief inzet, maar merken ook dat de schaal van de opgave scherpe keuzes vraagt. De balans tussen betaalbaarheid, kwaliteit en tempo is voor alle betrokken partijen een terugkerend onderwerp van gesprek.

Bijzondere doelgroepen

Het huisvesten van bijzondere doelgroepen is een stevige opgave voor BrabantWonen. Het gaat onder meer om ouderen, mensen met een beperking, jongeren, statushouders, mensen met een zorgvraag en huishoudens met een acute of urgente woonbehoefte. In beleidsstukken en prestatieafspraken is zichtbaar dat BrabantWonen deze groepen niet alleen benadert via reguliere toewijzing, maar ook via specifieke woonvormen en arrangementen met partners.

In de visitatieperiode zijn verschillende woonvormen tot stand gekomen voor bewoners met een verhoogde kwetsbaarheid. De circulaire woonvorm voor jongvolwassenen met een beperking aan de Mozartsingel in 's-Hertogenbosch, ontwikkeld in samenwerking met een ouderinitiatief, is daar een voorbeeld van. In Veghel is een voormalig zorgcomplex getransformeerd tot een wooncommunity voor jongeren en jonge statushouders, waarmee op korte termijn betaalbare woonruimte is gecreëerd voor groepen met weinig alternatieven. In de samenwerking met BrabantZorg wordt het aanbod in zorgcomplexen vernieuwd, onder meer met kleinschalige woonvormen zoals De Nieuwe Hoeven in Schaijk.

Tijdens de visitatieperiode werkten gemeente Den Bosch en BrabantWonen aan de voorbereidingen van Campus300, een grootschalige woonvoorziening voor onder andere studenten en starters met een directe woonvraag. Deze planvorming vroeg intensieve afstemming over doelgroepcombinaties, beheer en impact op de omgeving. Inmiddels is de campus opgeleverd en levert deze een substantieel aantal extra eenheden op voor groepen die moeilijk terechtkunnen op de reguliere woonmarkt.

Binnen de regionale opgave rond statushouders en spoedzoekers vervult BrabantWonen een rol door zowel reguliere woningen toe te wijzen als flexwoningen beschikbaar te stellen. De samenkomst van verschillende doelgroepen binnen één complex verhoogt de complexiteit, en vraagt om aandacht voor leefbaarheid, beheer en duidelijke afspraken met zorg- en welzijnsorganisaties. Partners geven aan dat zij de beschikbaarheid van passende woonruimte voor hun cliënten als essentieel zien, maar dat het organiseren van maatwerk intensieve afstemming vergt, zeker als meerdere organisaties rond dezelfde bewoner betrokken zijn.

Bewoners uit deze doelgroepen ervaren passende woonruimte als een belangrijke voorwaarde voor zelfstandigheid en kwaliteit van leven. Tegelijk blijkt uit gesprekken dat de overgang naar een zelfstandige woonvorm of naar een complex met meerdere doelgroepen voor sommige bewoners extra begeleiding vraagt. Dit vraagt om goede afspraken tussen corporatie en ketenpartners over beheer, begeleiding en verantwoordelijkheden.

Zelfstandig wonen & doorstroming

Zelfstandig wonen en doorstroming zijn nauw verweven met de demografische en sociale ontwikkelingen in het werkgebied van BrabantWonen. De vergrijzing neemt toe, terwijl de druk op de woningmarkt groot blijft. Daardoor ontstaat behoefte aan woningen die passen bij veranderende zorg- en ondersteuningsvragen én aan mogelijkheden om door te stromen wanneer de huidige woning niet meer passend is.

BrabantWonen pakt deze opgave op door woonvormen te ontwikkelen die langer zelfstandig wonen mogelijk maken en door bestaande complexen waar nodig aan te passen. In samenwerking met BrabantZorg worden zorgcomplexen vernieuwd en kleinschalige woonvormen ontwikkeld, waarin nabijheid van zorg en een passende woonomgeving centraal staan. Bestaand bezit wordt levensloopgeschikter gemaakt door aanpassingen in toegankelijkheid en wooncomfort.

In verschillende wijken in Oss en 's-Hertogenbosch, zoals Schadewijk, Gestelse Buurt en delen van Boschveld, wordt in sloop- en vernieuwingsprojecten gewerkt met een mix van woningtypen, zodat bewoners binnen de eigen buurt kunnen doorstromen. De toevoeging van middenhuur levert extra schakels op in de wooncarrière voor huishoudens die willen verhuizen maar niet uitkomen bij sociale huur of koop. Flexwoningen worden ingezet voor jongeren, starters en spoedzoekers, waardoor reguliere sociale huurwoningen beschikbaar

komen voor andere doelgroepen. Gemeenten zien flexwonen hierbij als nuttig instrument, maar wijzen ook op het belang van duidelijke afspraken over selectie, beheer en leefbaarheid.

Zorg- en welzijnspartners benadrukken dat doorstroming niet alleen draait om beschikbaar aanbod, maar ook om begeleiding, preventie en laagdrempelige ondersteuning. Voor bewoners met complexe zorgvragen is geschikte woonruimte alleen niet voldoende; er moet ook ondersteuning georganiseerd worden om de stap daadwerkelijk te kunnen zetten. Huurders geven aan dat zij het waarderen wanneer zij in een aangepaste of nieuwe woning langer zelfstandig kunnen blijven wonen, maar dat verhuizen soms wordt belemmerd door beperkte alternatieven in de buurt, hogere lasten of het verlies van een vertrouwd netwerk.

Leefbaarheid & sociale veerkracht

Leefbaarheid en sociale veerkracht zijn in een aantal wijken in Oss en 's-Hertogenbosch nadrukkelijk aan de orde. In onder meer de Gestelse Buurt, Schadewijk, Boschveld en delen van de Ruwaard komen sociale, fysieke en veiligheidsvraagstukken samen. Tijdens de visitatie werd duidelijk dat BrabantWonen in deze buurten zowel fysiek als sociaal investeert.

De corporatie werkt aan sloop- en vernieuwingsprojecten, aan onderhoud aan verouderd bezit en neemt maatregelen om de woonomgeving te verbeteren. Gebiedsregisseurs, wijkconsulenten, complexbeheerders en consulenten op het gebied van veiligheid spelen een rol bij het signaleren en oppakken van problemen zoals overlast, vervuiling en signalen van ondermijning. De aanwezigheid van aanspreekbare medewerkers “in de wijk” wordt door partners en bewoners als belangrijk wordt gezien om escalatie te voorkomen.

Daarnaast stimuleert BrabantWonen bewonersinitiatieven via buurtfondsen, bijvoorbeeld voor buurtmoestuinen, vergroening rond woongebouwen of kleine ontmoetingsplekken. In projecten als Johannes Staete in Veghel is bij het ontwerp bewust gekozen voor gedeelde ruimtes die sociale interactie en informele onderlinge ondersteuning bevorderen. Leefbaarheid wordt daarmee niet alleen benaderd als een fysieke, maar ook als een sociale opgave.

Huurders hechten aan zichtbare aanwezigheid van de corporatie, bereikbaarheid en opvolging van meldingen, en ervaren dat BrabantWonen hierin veel doet door in de wijk

aanwezig te zijn en problemen serieus op te pakken. Zij geven aan dat overlast, vervuiling en onveiligheidsgevoelens hardnekkig kunnen zijn en niet met één maatregel zijn op te lossen, maar waarderen dat de corporatie verder kijkt dan alleen de stenen.

Partners zien dat BrabantWonen actief investeert in samenwerking met gemeenten, politie, zorg- en welzijnsorganisaties en dat zij deze partijen tijdig betrekt bij signalen uit de wijk. Die gezamenlijke inzet is volgens hen van grote waarde, omdat leefbaarheidsproblemen vaak samenkomen en vragen om een langdurige, integrale aanpak. In dit samenspel vervult BrabantWonen niet alleen een essentiële rol in het creëren van een goede fysieke basis, maar juist ook in het verbinden van partijen, het ondersteunen van bewonersinitiatieven en het versterken van de sociale samenhang in buurten.

Domein overstijgende samenwerking (wonen–zorg–welzijn)

De samenhang tussen wonen, zorg en welzijn wordt in de visitatieperiode steeds zichtbaarder in het werk van BrabantWonen. De corporatie opereert in een regio waar de zorgvraag toeneemt, de druk op voorzieningen groot is en veel bewoners meerdere vraagstukken tegelijk kennen. Dit maakt dat samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties, gemeenten en andere ketenpartners een vast onderdeel is geworden van de manier waarop BrabantWonen haar opgaven oppakt. Ook in de Gestelse Buurt ziet de commissie hoe BrabantWonen samen met gemeente, politie en welzijnspartners integraal optrekt om sociale, veiligheids- en leefbaarheidsvraagstukken gelijktijdig te adresseren.

In Oss is de Proeftuin Ruwaard een belangrijke plek waar deze samenwerking concreet vorm krijgt. Daar wordt in een netwerk van partijen gewerkt volgens de Samenwerkwijze Oss, gericht op vroegsignalering, integrale ondersteuning en het voorkomen van zwaardere problematiek. Deze werkwijze wordt steeds meer gebruikt als referentie in andere gemeenten en regionale samenwerking. Partners geven aan dat deze manier van werken helpt om sneller en meer afgestemd te handelen, maar dat zij ook kwetsbaar is voor personele wisselingen en verschillen in werkwijzen tussen organisaties.

Bij woonzorgprojecten, zoals De Nieuwe Hoeven en andere zorgcomplexen, stemmen BrabantWonen en zorgorganisaties af over huisvesting, begeleiding en de eisen die worden gesteld aan de woonomgeving. Geschikte huisvesting is een randvoorwaarde voor het kunnen leveren van zorg, maar de praktijk laat zien dat verschillen in financiering, regelgeving en verantwoordelijkheden maatwerk ingewikkeld kunnen maken. In de

samenwerking met welzijnsorganisaties ligt de nadruk op het versterken van zelfredzaamheid, het delen van signalen en het voorkomen van escalatie, bijvoorbeeld in wijken met veel kwetsbare bewoners.

Voor bewoners wordt de domeinoverstijgende samenwerking merkbaar wanneer ondersteuning of begeleiding aansluit bij hun woon- en leefsituatie en niet langs de grenzen van organisaties loopt. In de gesprekken komt naar voren dat dit lang niet altijd vanzelfsprekend is en dat het voor bewoners vaak onduidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Partners erkennen dat goede samenwerking in belangrijke mate bijdraagt aan stabiliteit in wijken, maar ook intensief is en vraagt om structurele afstemming, heldere aanspreekpunten en gezamenlijke prioritering.

Oordeel van de commissie

De commissie beoordeelt de maatschappelijke waarde van BrabantWonen over de periode 2021–2024 met **goed**. De corporatie levert op alle onderscheiden opgaven een herkenbare bijdrage aan de volkshuisvestelijke opgaven in de regio. De inzet sluit aan bij de behoeften van bewoners, bij lokaal beleid en bij regionale woon- en zorgopgaven en komt terug in zowel concrete prestaties als in de manier van samenwerken met partners.

In algemene zin ziet de commissie dat BrabantWonen in een complexe context doelgericht en consistent heeft gewerkt. BrabantWonen heeft aantoonbaar resultaten geboekt: de corporatie bleef bouwen en vernieuwen ondanks hoge kosten en schaarste, realiseerde passende woningen voor uiteenlopende doelgroepen, investeerde in wijken met structurele uitdagingen en zette stappen in verduurzaming zonder de betaalbaarheid uit het oog te verliezen.

De visitatiecommissie ziet in BrabantWonen een betrokken en samenwerkingsgerichte organisatie die verder kijkt dan fysieke ingrepen en actief meewerkt aan sociale versterking in wijken. Tegelijkertijd vraagt de omvang en verwevenheid van de opgaven om blijvende daadkracht en voldoende uitvoeringscapaciteit, zodat de ingezette lijn ook in de komende jaren kan worden vastgehouden en verder uitgebouwd.

Passend en betaalbaar wonen

BrabantWonen heeft aantoonbaar ingezet op het vergroten van de beschikbaarheid van betaalbare woningen en op passend toewijzen aan de doelgroep. De toevoeging van sociale huur, de ontwikkeling van middenhuur en de inzet van flexwoningen vormen samen een

pakket maatregelen dat bijdraagt aan het opvangen van urgente woningvragen. Huurbeleid, sociaal incasseren en het voorkomen van huisuitzettingen ondersteunen bewoners bij het dragen van hun woonlasten. Huurders, gemeenten en maatschappelijke partners herkennen deze inzet en zien dat BrabantWonen op meerdere fronten aan betaalbaarheid en toegankelijkheid werkt. Tegelijk blijft de spanning tussen de beperkte voorraad, de groeiende doelgroep en de diversiteit aan woonvragen voelbaar. De commissie constateert dat BrabantWonen deze spanning onderkent en binnen de eigen mogelijkheden actief zoekt naar oplossingen die passen bij de lokale en regionale situatie.

Duurzame kwaliteit (verduurzaming en toekomstbestendigheid)

Op het terrein van duurzame kwaliteit heeft BrabantWonen in deze periode belangrijke stappen gezet in energetische verbetering, vergroening en het toepassen van vernieuwende bouwmethoden. Het uitgangspunt om bij isolerende maatregelen geen huurverhoging te vragen, zorgt ervoor dat bewoners direct profiteren van lagere lasten en meer comfort. Daarnaast past de corporatie biobased bouwen toe, onder meer in onderdelen van Campus300 en in de vernieuwing van Orthen-Links, waar duurzame materialen en circulaire principes steeds nadrukkelijker worden ingezet. De schaal en complexiteit van de verduurzamingsopgave vragen om scherpe keuzes en voortdurende afstemming met partners over tempo, prioriteiten en betaalbaarheid. De commissie ziet dat BrabantWonen deze afwegingen expliciet maakt, de bredere effecten op leefomgeving en bewoners meeneemt en toewerkt naar een integrale benadering van duurzame kwaliteit.

Bijzondere doelgroepen

BrabantWonen vervult een belangrijke rol bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen, met uiteenlopende woonconcepten en arrangementen. Projecten als de woonvorm voor jongvolwassenen met een beperking, de wooncommunity in Veghel en de ontwikkeling van Campus300 laten zien dat de corporatie uiteenlopende groepen bedient die anders moeilijk een plek zouden vinden. De commissie ziet dat deze opgave intensief is, onder meer door de combinatie van doelgroepen binnen één complex en de samenhang met leefbaarheid. Partners geven aan dat maatwerk veel vraagt van afstemming en beheer, maar waarderen de bereidheid van BrabantWonen om mee te denken in complexe situaties.

Zelfstandig wonen en doorstroming

BrabantWonen werkt in de visitatieperiode gericht aan woonvormen en aanpassingen die langer zelfstandig wonen ondersteunen en doorstroming mogelijk maken. Vernieuwing van zorgcomplexen, levensloopgeschikte aanpassingen en een mix aan woningtypen in

herstructurering dragen daaraan bij. Partners benadrukken dat doorstroming sterk samenhangt met beschikbare alternatieven, ondersteuning en het sociale netwerk van bewoners. De commissie constateert dat BrabantWonen zich hiervan bewust is en in samenwerking met partners zoekt naar oplossingen die bewoners in staat stellen binnen hun mogelijkheden zelfstandig te blijven wonen of een passende vervolgstap te zetten.

Leefbaarheid en sociale veerkracht

In wijken waar leefbaarheid onder druk staat, neemt BrabantWonen zichtbaar verantwoordelijkheid, zowel via fysieke investeringen als via aanwezigheid in de buurt. Herstructurering, onderhoud en de inzet van wijk- en complexmedewerkers dragen bij aan het vroegtijdig signaleren en aanpakken van problemen. Huurders en partners geven aan dat leefbaarheid in sommige wijken kwetsbaar blijft en dat langdurige inspanning noodzakelijk is. De commissie ziet dat BrabantWonen zich bewust toont van de draagkracht van buurten, bewoners betreft en in nauwe samenwerking met andere partijen werkt aan het versterken van stabiliteit en sociale veerkracht.

Domeinoverstijgende samenwerking (wonen–zorg–welzijn)

De commissie stelt vast dat BrabantWonen intensief samenwerkt met zorg- en welzijnsorganisaties en gemeenten om complexe casuïstiek en wijkopgaven integraal aan te pakken. Voorbeelden als de Proeftuin Ruwaard en de Samenwerkwijze Oss laten zien dat BrabantWonen actief investeert in een gezamenlijke aanpak, waarin wonen, zorg en welzijn met elkaar worden verbonden. Partners ervaren deze samenwerking als noodzakelijk en inhoudelijk sterk, maar ook als intensief en kwetsbaar wanneer capaciteit onder druk staat of verantwoordelijkheden verschuiven. De commissie ziet dat BrabantWonen hierin een verbindende rol speelt en dat deze manier van werken bijdraagt aan stabiel wonen en meer passende oplossingen voor bewoners.

Voorbeeld voor andere corporaties

De visitatiecommissie ziet in de aanpak van de Gestelse Buurt een inspirerend voorbeeld voor andere corporaties. BrabantWonen werkt hier al jaren intensief samen met de gemeente 's-Hertogenbosch, politie en Farent aan een aanpak waarin sociale ondersteuning, veiligheid en fysieke vernieuwing onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Vanaf het begin waren alle partners betrokken en werd er zichtbaar lef getoond, onder meer door stevig in te grijpen bij overlast en criminaliteit en tegelijkertijd direct gezinshulp te organiseren voor achterblijvende partners en kinderen.

Deze combinatie van handhaving, ondersteuning en duurzame gebiedsontwikkeling heeft de buurt aantoonbaar veiliger, rustiger en leefbaarder gemaakt. De fysieke vernieuwing van de flats versterkt deze beweging en geeft de buurt een stabiele basis voor de toekomst. Ook de verdere professionalisering van veiligheidsafspraken, waaronder het gebruik van de SOS-app als onderdeel van een bredere veiligheidsaanpak, draagt hieraan bij. De commissie ziet dat BrabantWonen in de Gestelse Buurt een manier van werken laat zien die andere corporaties kan inspireren: langdurig, consequent en met oog voor zowel ingrijpen als ondersteunen. Het toont aan dat complexe wijken het meest gebaat zijn bij partijen die vasthouden aan een gezamenlijke koers en bereid zijn verantwoordelijkheid te nemen.

Aanbevelingen

De visitatiecommissie wil de volgende aanbevelingen meegeven:

- Gelet op de omvang en complexiteit van de opgaven is het belangrijk om expliciet te bepalen welke activiteiten BrabantWonen wél oppakt en welke niet. Heldere prioritering helpt om ambities, middelen en uitvoeringskracht in balans te houden en maakt richtinggevend waar de focus ligt. Door deze keuzes consequent te vertalen naar projecten, afdelingen en samenwerkingen ontstaat meer duidelijkheid en realisme in de uitvoering.
- Blijf investeren in voldoende uitvoeringskracht, zodat projecten, wijkopgaven en samenwerkingen ook op langere termijn voortvarend kunnen worden opgepakt. Dit vraagt om een realistische balans tussen ambities en beschikbare capaciteit, het tijdig versterken van teams en het blijven investeren in vakmanschap, proceskwaliteit en interne samenhang.





Maatschappelijke verankering van BrabantWonen

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

In de periode 2021–2024 opereerde BrabantWonen in een omgeving waarin de samenwerking met huurders, gemeenten, zorg- en welzijnspartners en andere maatschappelijke organisaties steeds belangrijker werd voor het realiseren van haar opgaven. De corporatie werkt in een netwerk waarin veel belangen samenkomen en waar de druk op de woningmarkt, de zorgopgave en leefbaarheidsvraagstukken vragen om nauwe afstemming met partijen in de omgeving. Binnen deze context zoekt BrabantWonen actief naar manieren om signalen, inzichten en zorgen vanuit huurders en partners te betrekken bij beleid, projecten en uitvoering, waarbij zij deze input aantoonbaar verwerkt in beleidskeuzes, programmering en dagelijkse werkwijzen.

Huurders

BrabantWonen heeft structurele afspraken met haar huurdersorganisatie(s), waarbij regelmatig overleg plaatsvindt over beleidsvoornemens, huurbeleid, onderhoud en dienstverlening. Adviezen worden besproken binnen een vaste overlegstructuur en de corporatie betreft huurders daarnaast via participatievormen zoals klankbordgroepen, informatieavonden en projectgerichte begeleiding bij sloop- en vernieuwingsopgaven. In wijken waar leefbaarheid onder druk staat, spelen wijkconsulenten en complexbeheerders een belangrijke rol in het ophalen van signalen en het onderhouden van dagelijks contact met bewoners.

Uit de gesprekken blijkt dat huurders BrabantWonen ervaren als toegankelijk en aanspreekbaar, met zichtbare medewerkers die problemen serieus nemen en actief meedenken. Huurders waarderen vooral dat verduurzaming niet leidt tot huurverhoging en dat er maatwerk mogelijk is bij betalingsproblemen. Tegelijkertijd benoemen zij dat communicatie bij ingrijpende projecten soms intensiever of eerder kan, en dat het tempo van onderhoud of leefbaarheidsinterventies niet altijd aansluit bij hun verwachtingen. In

complexe buurten ervaren zij bovendien dat samenstelling van bewoners en leefbaarheid invloed hebben op woongenot.

Daarnaast blijkt uit de stukken dat BrabantWonen input van huurders daadwerkelijk vertaalt naar beleid: via de jaarlijkse participatiekalender wordt bepaald op welke thema's huurders advies geven, en deze adviezen worden zichtbaar verwerkt in beleidsdocumenten zoals het huurbeleid, de portefeuillestrategie en prestatieafspraken. Ook worden conceptbeleidsstukken steeds vaker al in een vroeg stadium gedeeld met huurdersvertegenwoordigers, waarna hun opmerkingen leiden tot aanpassingen in uitgangspunten en uitvoeringswijze.

Verder is gebleken dat vertrekkende huurders in hun beoordeling kritischer zijn, met name over de ervaren leefbaarheid en de staat van de woning bij vertrek. Dit wijst op aandachtspunten in de huurderservaring die niet altijd zichtbaar worden in het dagelijks contact, maar wel relevant zijn voor het verder verbeteren van de dienstverlening.

Samenwerkers

Gemeente

De samenwerking met gemeenten is stevig verankerd via prestatieafspraken, regionale woondeals, periodiek bestuurlijk overleg en structureel ambtelijk contact. BrabantWonen is een vaste partner in de lokale en regionale woningbouwprogrammering, en werkt samen met gemeenten aan opgaven zoals de huisvesting van bijzondere doelgroepen, flexwonen, leefbaarheid en de woonzorgtransitie. De corporatie participeert in regionale netwerken zoals Thuispoort en samenwerkingsverbanden rond zorg en veiligheid.

Gemeenten waarderen BrabantWonen als een betrouwbare en betrokken partner die actief deelneemt aan overleg en verantwoordelijkheid neemt voor urgente opgaven, zoals de opvang van statushouders, spoedzoekers en mensen met een ondersteuningsvraag. Zij zien dat de corporatie realistisch is in wat kan én op zoek gaat naar oplossingen binnen de eigen mogelijkheden. Tegelijkertijd benoemen gemeenten dat de opgaven omvangrijk blijven en dat verschillen tussen gemeenten soms leiden tot verschillende verwachtingen.

Uit de aangeleverde bestuursverslagen blijkt dat BrabantWonen gemeentelijke input direct verwerkt in beleid: het jaarlijkse bod wordt steeds aangescherpt naar aanleiding van gesprekken met gemeenten én huurders, waarna deze afspraken concreet worden uitgewerkt in jaarprogrammering, investeringskeuzes, toewijzingsafspraken en wijkgericht

werken. Ook regionale input uit de woondeals is doorvertaald naar portefeuillekeuzes en prioritering van projecten.

De komst van de nieuwe bestuurder wordt door gemeenten als positief ervaren, omdat deze zichtbaar aanwezig is, duidelijk communiceert en bestuurlijke samenwerking versterkt.

Corporaties

De samenwerking met collega corporaties binnen Noordoost-Brabant is stevig verankerd via regionale overlegstructuren zoals Thuispoort, de woondeal Noordoost-Brabant en themagerichte werkgroepen rond bijvoorbeeld bijzondere doelgroepen, flexwonen en verduurzaming. BrabantWonen participeert actief in deze samenwerkingsverbanden en deelt hierin zowel kennis als operationele inzet. Binnen de regionale opgaven, waaronder programmering, woonzorg, spoedzoekers, statushouders en doorstroming, ervaren collega corporaties BrabantWonen als een constructieve, oplossingsgerichte en realistische partner.

Collega corporaties benoemen dat BrabantWonen consistent aanwezig is in het regionale gesprek, meedenkt vanuit de gezamenlijke opgave en bereid is verantwoordelijkheid te nemen wanneer dat nodig is, bijvoorbeeld bij complexe casuïstiek of het versneld realiseren van tijdelijke huisvesting. Tegelijkertijd signaleren partners dat de groeiende complexiteit van de regionale opgaven vraagt om verdere harmonisatie van werkprocessen, duidelijkheid in rolverdeling en gezamenlijke prioritering. Zij waarderen dat BrabantWonen hierin een open houding heeft en dat de nieuwe bestuurder zichtbaar inzet op versterking van regionale samenwerking en bestuurlijke afstemming. In de uitvoering merken collega corporaties dat BrabantWonen betrouwbaar is in afspraken en realistische verwachtingen schept over haalbaarheid, capaciteit en tempo.

Zorg- en welzijnsorganisaties

De verankering met zorg- en welzijnsorganisaties is in de afgelopen jaren intensiever en structureel geworden. In Oss is de Proeftuin Ruwaard een belangrijke vorm van samenwerking waarin corporatie, gemeente, zorg en welzijn casuïstiek gezamenlijk oppakken. In andere gemeenten wordt deze manier van werken geleidelijk overgenomen. Daarnaast is er structureel overleg over woonzorgprojecten, begeleiding in complexen, vroegsignalering en leefbaarheidsvraagstukken. BrabantZorg is hierin een vaste en belangrijke partner, onder meer bij de ontwikkeling van woonzorgconcepten.

Zorg- en welzijnspartners geven aan dat BrabantWonen vanuit een intrinsieke motivatie samenwerkt: de corporatie is bereikbaar, denkt mee en zoekt naar oplossingen voor bewoners met complexe vragen. Vooral in casuïstiek waarin meerdere organisaties betrokken zijn, wordt de bereidheid om samen te werken gewaardeerd. De samenwerking met BrabantZorg vormt daarbij een stevige basis, die BrabantWonen steeds vaker ook met andere zorgorganisaties weet te leggen.

Volgens de stukken gebruikt BrabantWonen input uit deze samenwerkingen voor concrete beleids- en uitvoeringskeuzes: casuïstiek uit de Ruwaard leidt direct tot aanpassingen in toewijzing, begeleiding en beheer; input uit woonzorgoverleggen wordt verwerkt in keuzes voor herontwikkeling of transformatie van complexen; en signalen van welzijn worden benut om vroegsignalering verder te structureren. Partners benoemen dat de druk op woonruimte groot blijft en dat maatwerk soms tijdrovend is door regelgeving en financiering.

Vastgoed- en onderhoudspartners

BrabantWonen werkt met een mix van vaste en flexibele samenwerkingspartners voor onderhoud, renovatie en nieuwbouw. De verankering vindt plaats via aanbestedingen, programmatisch overleg, projectteams en contractafspraken. Partners geven aan dat de samenwerking de afgelopen jaren professioneler en voorspelbaarder is geworden, met meer duidelijkheid over planning, verwachtingen en kwaliteitsnormen. De corporatie is volgens hen goed benaderbaar en constructief in het zoeken naar oplossingen wanneer projecten complex zijn of wanneer planning en capaciteit moeten worden bijgesteld.

Tegelijkertijd geven onderhouds- en bouwpartners aan dat de opgave uitdagend blijft door stijgende kosten, personeelstekorten en hoge ambities op het gebied van verduurzaming. Zij waarderen dat BrabantWonen realistisch is in haar verwachtingen maar tegelijkertijd ambitieus blijft in kwaliteit en duurzaamheid. Partners benadrukken dat verdere standaardisatie van processen, eenduidige communicatie richting bewoners en tijdige besluitvorming bijdragen aan een soepelere en voorspelbaardere uitvoering, en de commissie ziet daarbij kansen om ketenpartnerschap en professioneel opdrachtgeverschap verder te versterken, zodat samenwerking nog meer kan plaatsvinden vanuit gedeelde doelen en voorspelbare kaders..

Wel geeft men aan dat BrabantWonen input van bouw- en onderhoudspartners structureel meeneemt in keuzes rond uitvoeringsplanning, fasering, bewonercommunicatie en

technische oplossingen. In verschillende projecten zijn faseringen, materialen en uitvoeringstempo aangepast op basis van reacties van partners in de bouwketen.

Oordeel van de commissie

De commissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van BrabantWonen in de periode 2021–2024 met **‘Uitstekend’**. De corporatie onderhoudt sterke en betekenisvolle relaties met huurders, gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, collega corporaties en uitvoerende partners, en betreft hen op verschillende momenten en niveaus bij beleidsvorming, uitvoering en evaluatie en verwerkt hun input zichtbaar in keuzes, koers en uitvoering. De commissie ziet dat BrabantWonen ontvankelijk is voor signalen uit de omgeving en dat de organisatie bereid is plannen bij te stellen wanneer huurders of partners knelpunten aangeven. De corporatie toont hiermee dat maatschappelijke inbedding structureel onderdeel is van haar manier van werken.

Huurders ervaren medewerkers als toegankelijk, zichtbaar en betrokken, met name in de dagelijkse dienstverlening en in situaties waar maatwerk nodig is. De commissie ziet tegelijkertijd dat communicatie bij ingrijpende projecten of in kwetsbare wijken nog verder kan worden versterkt om verwachtingen te verduidelijken en bewoners tijdiger te informeren.

Gemeenten typeren BrabantWonen als betrouwbaar en verantwoordelijkheid nemend, met een duidelijke bijdrage aan urgente lokale en regionale opgaven. De komst van de nieuwe bestuurder heeft volgens hen geleid tot meer bestuurlijke aanwezigheid, helderheid en energie in de samenwerking. De commissie is daarbij in het bijzonder onder de indruk van de samenwerking met de gemeente 's-Hertogenbosch: deze wordt als onderscheidend gekenmerkt en laat zien dat BrabantWonen en de gemeente samen veel voor elkaar krijgen. Deze constructieve en resultaatgerichte wijze van samenwerken vormt volgens de commissie een overtuigend voorbeeld van wat in de regio mogelijk is wanneer partners elkaar weten te vinden.

Zorg- en welzijnspartners waarderen de bereidheid van BrabantWonen om samen complexe casuïstiek op te pakken en maatwerk te zoeken voor bewoners met een ondersteuningsvraag. De commissie ziet dat deze samenwerking intensief is, maar ook structureel en vanuit wederzijds vertrouwen plaatsvindt. Collega corporaties benoemen dat BrabantWonen een constructieve en realistische partner is binnen regionale samenwerkingsverbanden, met een open houding richting gezamenlijke programmering en

integrale oplossingen. Vastgoed- en onderhoudspartners ervaren een professionele en voorspelbare samenwerking en zien ruimte voor verdere uniformiteit en tijdige besluitvorming.

De commissie concludeert dat BrabantWonen stevig is ingebed in haar maatschappelijke omgeving en dat deze verankering zichtbaar bijdraagt aan de kwaliteit van beleid, uitvoering en samenwerking. Tegelijkertijd liggen er kansen in het verder versterken van communicatie, het verder standaardiseren van processen en het borgen van consistentie in ketensamenwerking. De corporatie beschikt over een solide basis, aangevuld met een herkenbare verbeterbereidheid, waardoor zij in staat is om de maatschappelijke verankering de komende jaren verder te verdiepen en te versterken.

Aanbevelingen

De visitatiecommissie ziet ruimte voor verbetering op het gebied van maatschappelijke verankering:

- Maak wijkgericht werken, in nauwe samenwerking met partners, leidend bij het nemen van beslissingen. Door keuzes te baseren op wat in wijken nodig is en op gezamenlijke inzichten van partners, ontstaat meer samenhang in de aanpak en kunnen ontwikkelingen eerder en gericht worden opgepakt.





De besturing van BrabantWonen

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

In de periode 2021–2024 heeft BrabantWonen gewerkt aan verdere versterking van haar besturing en organisatieontwikkeling. De corporatie opereerde in een omgeving met toenemende complexiteit, waarin keuzes over investeringen, leefbaarheid, zorg en verduurzaming vaker domeinen overstegen. Zowel het directieteam als het managementteam bevonden zich in een ontwikkelfase, waarin samenwerking, rolvastheid en gezamenlijke koersvorming moesten worden verstevigd. Tegelijkertijd werd organisatiebreed gewerkt aan het doorbreken van verkokering, het beter verbinden van strategie met uitvoering en het creëren van meer eenduidigheid en voorspelbaarheid in werkwijzen.

De visitatie laat zien dat BrabantWonen de afgelopen jaren duidelijke stappen heeft gezet in de professionalisering van haar besturing. De corporatie werkt met een strategisch kader van ondernemingsplannen, thematische beleidskaders en regionale afspraken, maar binnen de organisatie bestond behoefte aan verdere aanscherping en doorvertaling naar de dagelijkse werkpraktijk. Zowel medewerkers als leidinggevend benoemen dat er in deze periode meer aandacht is gekomen voor integraal werken en voor de samenhang tussen beleidskeuzes, middelen en uitvoeringscapaciteit.

Binnen zowel het directieteam als het managementteam was en is sprake van een transitiefase. De teams moesten hun onderlinge samenwerking en rolvastheid verder ontwikkelen, mede doordat de complexiteit en het tempo van opgaven toenamen. Uit de gesprekken blijkt dat er in deze periode stap voor stap meer gezamenlijke lijn en helderheid in besluitvorming is ontstaan. Tegelijkertijd wordt erkend dat deze ontwikkeling nog niet volledig is afgerond en dat verdere stabiliteit en focus nodig zijn om het strategisch gesprek structureel te verankeren.

Een belangrijk thema binnen de besturing is het doorbreken van verkokering. Hoewel afdelingen elkaar beter weten te vinden en domeinoverstijgende samenwerking meer vanzelfsprekend wordt, komt uit aantekeningen en gesprekken naar voren dat dit nog niet in alle processen stevig is geborgd. Opgaven zoals leefbaarheid, wonen-zorg, flexwonen en verduurzaming vragen om multidisciplinaire besluitvorming, heldere rolverdeling en consistente afstemming tussen teams. De visitatie ziet dat BrabantWonen hierin voortgang boekt, maar dat verdere uniformiteit en integrale sturing kansen bieden.

De verbinding tussen strategie en uitvoering is in deze periode nadrukkelijk onderwerp van aandacht geweest. Medewerkers in de uitvoering geven aan dat zij behoefte hebben aan duidelijke kaders, tijdige informatie en inzicht in prioriteiten. De organisatie heeft stappen gezet richting eenduidiger werkwijzen en betere interne overlegstructuren, maar in de praktijk ervaren medewerkers soms nog onduidelijkheid over verantwoordelijkheden of keuzes. Dit speelt vooral in situaties waar meerdere teams betrokken zijn of waar opgaven tijdens uitvoering wijzigen.

Ook op het gebied van monitoring en datagedreven werken vinden ontwikkelingen plaats. BrabantWonen werkt met dashboards, signaleringssystemen en thematische rapportages, maar deze zijn nog niet overal in de organisatie volledig geïntegreerd. Medewerkers geven aan dat verdere ontwikkeling van datagedreven sturing, uniforme indicatoren en systematische terugkoppeling van inzichten kan helpen bij het maken van keuzes en het leren van projecten.

Wat betreft de samenwerking met externe partners laat de visitatie zien dat BrabantWonen op veel dossiers constructief samenwerkt met gemeenten, zorgorganisaties, welzijnspartners en regionale verbanden. Tegelijkertijd constateren partners dat verschillen in werkwijze, capaciteit of urgentie soms vertraging kunnen veroorzaken. Vooral bij complexe opgaven zoals bijzondere doelgroepen, flexwonen of leefbaarheid in kwetsbare wijken is behoefte aan duidelijke afspraken, vaste overlegstructuren en gezamenlijk prioriteren.

Een belangrijk onderdeel van de ontwikkeling in deze periode is de verandering in de bestuurlijke top. Partners en interne gesprekspartners geven aan dat zij de vorige bestuurder waarderen om zijn betrokkenheid, stabiliteit en grote staat van dienst. Tegelijkertijd benoemden zij dat de veranderende opgaven en de behoefte aan meer externe zichtbaarheid, aanspreekbaarheid en koersvast leiderschap vroegen om een andere stijl van besturen. De komst van de nieuwe bestuurder begin 2025 wordt door

vrijwel alle partners gezien als een positieve en toekomstgerichte stap. Zij ervaren een bestuurder die zichtbaar is in de regio, open communiceert en nadrukkelijk de samenwerking zoekt. Dit brengt volgens partners duidelijkheid, energie en richting in dossiers.

De veranderingen in de bestuurlijke top vroegen ook om reflectie op de rol en betrokkenheid van de Raad van Commissarissen. De RvC heeft zorgvuldig nagedacht over het profiel van de nieuwe bestuurder, met oog voor zowel wat de vorige bestuurder had opgebouwd als voor wat de organisatie in een nieuwe fase nodig heeft. Daarbij werd duidelijk dat een opener organisatiecultuur en meer horizontale samenwerking wenselijk waren om de strategische opgaven van BrabantWonen beter het hoofd te bieden. De RvC hechtte er bovendien waarde aan om breder en eerder in het proces betrokken te zijn als klankbord bij de ontwikkeling van de organisatie. Om die reden werden de gesprekken verbreed van uitsluitend de bestuurder naar ook het directieteam, waardoor de RvC beter zicht kreeg op wat er speelde en effectiever kon meedenken over richtinggevend keuzes.

Oordeel van de commissie

De commissie beoordeelt de besturing van BrabantWonen in de periode 2021–2024 als richtinggevend, ontwikkelingsgericht en met duidelijke stappen vooruit. De organisatie heeft gewerkt aan het versterken van haar strategische sturing, aan het verbeteren van de verbinding tussen beleid en uitvoering en aan het creëren van meer samenhang tussen afdelingen. Binnen zowel het directieteam als het managementteam is zichtbaar geïnvesteerd in samenwerking, rolvastheid en gezamenlijke koersvorming.

De commissie benadrukt dat de komst van de nieuwe bestuurder begin 2025 een belangrijke ontwikkeling is geweest binnen de besturing. Tegelijkertijd wordt met respect gesproken over de vorige bestuurder: zijn lange staat van dienst, betrokkenheid en stabiliserende rol worden breed erkend. Wel gaven stakeholders in de gesprekken aan dat de opgaven in de regio zodanig zijn veranderd dat zij behoefte voelden aan een andere manier van leidinggeven, meer gericht op verbinding, externe zichtbaarheid, aanspreekbaarheid en koersvastheid bij toenemende complexiteit.

Dat maakt dat de benoeming van de nieuwe bestuurder door partners wordt gezien als een logische stap richting de toekomst. Zij benoemen dat de nieuwe bestuurder vanaf haar start meer zichtbaar is in de regio, zich open en benaderbaar opstelt en nadrukkelijk de samenwerking zoekt, zowel bestuurlijk als operationeel. Volgens partners brengt dit

duidelijkheid, energie en richting in de samenwerking, en sluit de stijl van leidinggeven aan bij de opgaven waar de regio nu voor staat.

De commissie onderstreept dat de Raad van Commissarissen in deze context een moedig maar passend besluit heeft genomen door met de bestuurswisseling het patroon te doorbreken en tijdig in te grijpen in het licht van de toekomstige opgaven. De RvC heeft daarmee verantwoordelijkheid genomen voor stabiliteit én vernieuwing in de top van de organisatie. Uit de gesprekken blijkt dat dit besluit door partners wordt gezien als daadkrachtig en in het belang van de continuïteit van de volkshuisvestelijke taak.

Verder constateert de commissie dat BrabantWonen stappen zet richting meer datagedreven sturing en betere monitoring, maar dat verdere ontwikkeling wenselijk blijft om informatievoorziening, leervermogen en prioritering te versterken. Ook in de samenwerking met externe partners is sprake van constructieve relaties, maar de toenemende complexiteit van gezamenlijke opgaven vraagt om blijvend duidelijke afspraken en consistente gezamenlijke besluitvorming.

Aanbevelingen

De visitatiecommissie ziet aandachtspunten ten aanzien van de besturing van BrabantWonen:

- Zet in op verdere ontwikkeling en teamvorming van directieteam en managementteam, zodat na de wisselingen in beide teams een stabiele en goed samenwerkende leiding ontstaat.

Maatschappelijke capaciteit



De maatschappelijke capaciteit van BrabantWonen

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

In de periode 2021–2024 heeft BrabantWonen gewerkt aan het versterken van deze randvoorwaarden. De corporatie opereerde in een omgeving met stijgende kosten en groeiende maatschappelijke complexiteit, wat vroeg om scherpe keuzes en meer samenhang in sturing en uitvoering. In deze jaren heeft BrabantWonen haar financiële sturing verder ontwikkeld, de vastgoedstrategie aangescherpt en stappen gezet in de professionalisering van bedrijfsvoering en interne samenwerking, zodat de organisatie beter is toegerust om de volkshuisvestelijke opgaven duurzaam uit te voeren.

Organisatorische capaciteit

In de visitatieperiode heeft BrabantWonen gewerkt aan het versterken van de interne organisatie om de toenemende complexiteit van de opgaven beter aan te kunnen. Zowel het directieteam als het managementteam bevonden zich in een fase van ontwikkeling en herpositionering. De teams werkten aan helderdere rolverdeling, onderlinge afstemming en eenduidiger aansturing. In gesprekken komt naar voren dat deze ontwikkeling nodig was vanwege de uitbreiding van opgaven rond wonen–zorg, verduurzaming, leefbaarheid en bijzondere doelgroepen, die meer integrale aansturing vroegen.

Daarnaast is in deze periode organisatie breed aandacht besteed aan het doorbreken van verkokering. Afdelingen zijn meer in multidisciplinaire samenstellingen gaan samenwerken, bijvoorbeeld bij leefbaarheidsaanpakken, flexwonen en woonzorgprojecten. Projectmatig werken werd verder ingevuld en overlegstructuren zijn aangescherpt om besluitvorming beter te verbinden met uitvoering. Medewerkers geven aan dat dit heeft geleid tot meer onderlinge afstemming, maar dat de inzet op gezamenlijke processen en standaardisering nog in ontwikkeling is.

Op het gebied van bedrijfsvoering zijn stappen gezet in het professionaliseren van processen en systemen. De organisatie werkte aan verbeteringen in informatievoorziening, datagedreven sturing en monitoring van prestaties. Instrumenten zoals dashboards en signaleringssystemen zijn in ontwikkeling gebracht en in toenemende mate gebruikt binnen teams. Tegelijkertijd blijkt uit gesprekken dat deze systemen nog niet overal volledig zijn ingebed en dat verdere uniformiteit in gebruik wenselijk is om processen efficiënter en voorspelbaarder te maken.

BrabantWonen heeft in deze periode ook geïnvesteerd in cultuur en samenwerking binnen de organisatie. Er is gewerkt aan een klimaat waarin eigenaarschap, aanspreekbaarheid en onderlinge samenwerking meer ruimte kregen. Medewerkers benoemen dat zichtbaar meer aandacht is gekomen voor het leren van ervaringen, het verbeteren van werkprocessen en het versterken van verbinding tussen beleidsafdelingen en de uitvoering in de wijken. De interne ontwikkeltrajecten staan echter nog niet volledig, en medewerkers zien de noodzaak om deze lijn de komende jaren consistent door te zetten.

Tegen deze achtergrond is het versterken van de interne communicatie een logische vervolgstap. In de gesprekken komt naar voren dat medewerkers behoefte hebben aan duidelijkere, tijdigere en meer afdelingsoverstijgende informatie, zeker nu de organisatiestructuur is vernieuwd en teams intensiever samenwerken. BrabantWonen heeft aangegeven dit vraagstuk expliciet mee te nemen in het nieuw te ontwikkelen koersplan, zodat interne communicatie structureel wordt verbonden aan de manier van werken in de nieuwe organisatie. Een betere afstemming tussen beleid, uitvoering en projectteams helpt om veranderingen eenduidig te duiden, verwachtingen te synchroniseren en samenwerking te versterken. Door communicatie aan te laten sluiten op de nieuwe structuur en door successen actief met elkaar te delen, kan BrabantWonen het gevoel van gezamenlijke richting en onderlinge verbondenheid verder vergroten.

Financiële capaciteit

In de periode 2021–2024 heeft BrabantWonen haar financiële positie actief gemonitord en bijgestuurd in een tijd waarin de kosten voor nieuwbouw, onderhoud en verduurzaming sterk stegen. De corporatie had te maken met hogere rente, duurdere bouwmaterialen en een toenemende investeringsdruk vanuit landelijke en regionale afspraken. Deze omstandigheden vroegen om scherpere keuzes in de programmering, fasering en omvang van projecten. Uit bestuursverslagen blijkt dat BrabantWonen periodiek de financiële

scenario's actualiseerde en de investeringsruimte heroverwoog om ambities en middelen in balans te houden.

Daarnaast werkte de corporatie in deze periode aan het actualiseren van de portefeuille- en vastgoedstrategie. Hierbij werd gekeken naar de toekomstbestendigheid van de voorraad, de keuzes tussen onderhoud, renovatie of sloop-nieuwbouw en de financiële haalbaarheid van verduurzamingsmaatregelen. In de praktijk leidde dit tot herprioritering van projecten en het doorrekenen van alternatieven, waarbij zowel kwaliteit als betaalbaarheid zwaar wogen.

Waar investeringskeuzes in eerdere jaren vooral vanuit het fysieke bezit werden benaderd, ziet de commissie dat BrabantWonen nu nadrukkelijker een bredere afweging maakt, waarin ook leefbaarheid, zorgopgaven en wijkontwikkeling structureel worden meegewogen. Ook de opgave rond flexwonen en tijdelijke huisvesting vroeg om financiële afwegingen, onder andere vanwege kosten voor beheer, onderhoud en afschrijftermijnen.

Op het gebied van risicobeheersing heeft BrabantWonen verder gewerkt aan het structureel inzichtelijk maken van financiële risico's, projectrisico's en marktontwikkelingen. De organisatie maakte hiervoor gebruik van risicoregisters, periodieke evaluaties en interne overlegstructuren. Hoewel de financiële druk in deze periode is toegenomen, zijn een deel van de risico's, zoals stijgende kosten en onzekerheid rond regelgeving, slechts beperkt beïnvloedbaar. Hierdoor moest de corporatie in deze jaren vaker sturen op fasering en temporisering.

Tot slot heeft BrabantWonen gewerkt aan het versterken van haar financiële sturing richting de uitvoering. Door verbeteringen in planning & control, monitoring van onderhoudskosten en themagerichte financiële rapportages kreeg de organisatie beter zicht op de relatie tussen inzet, resultaten en beschikbare middelen. Hoewel de informatievoorziening nog niet in alle onderdelen volledig is gestandaardiseerd, is in de visitatieperiode een duidelijke ontwikkeling zichtbaar richting meer datagedreven financiële sturing en een beter inzicht in de impact van investeringskeuzes op de langere termijn.

Oordeel van de commissie

Organisatorische capaciteit

De commissie beoordeelt de organisatorische capaciteit van BrabantWonen in de periode 2021–2024 als voldoende stevig en in ontwikkeling om de maatschappelijke opgaven te

kunnen dragen. De organisatie heeft in deze jaren merkbare stappen gezet in het versterken van samenwerking, rolvastheid en eenduidigheid in werkwijzen. Zowel het directieteam als het managementteam hebben gewerkt aan onderlinge afstemming en gezamenlijk leiderschap, wat de basis heeft gelegd voor een professionelere en meer integrale aansturing. De commissie ziet dat deze ontwikkeling nog niet volledig is afgerond, maar dat de ingezette lijn richting geeft en draagvlak heeft binnen de organisatie.

De commissie constateert dat BrabantWonen actief heeft gewerkt aan het doorbreken van verkokering en het versterken van multidisciplinaire samenwerking. In opgaven zoals leefbaarheid, wonen–zorg, flexwonen en verduurzaming is zichtbaar dat afdelingen elkaar beter weten te vinden en vaker gezamenlijk optrekken. Tegelijkertijd vraagt de verdere standaardisering van processen, meer uniformiteit in werkwijzen en betere verbinding tussen strategie en uitvoering nog om aandacht.

Ook op het gebied van bedrijfsvoering en informatievoorziening ziet de commissie duidelijke vooruitgang. Instrumenten voor monitoring, datagedreven werken en signalering zijn in ontwikkeling gebracht en worden steeds vaker gebruikt. Toch constateert de commissie dat deze nog niet in de hele organisatie zijn ingebed en dat verdere professionalisering van deze systemen belangrijk is om de opgaven duurzaam en voorspelbaar te kunnen uitvoeren.

Daarnaast ziet de commissie dat BrabantWonen zich bewust is van het belang van betere interne communicatie als onderdeel van een stevige organisatorische basis. De voornemens om dit structureel op te nemen in het nieuw te ontwikkelen koersplan sluiten aan bij de behoefte aan duidelijkere en meer afdelingsoverstijgende informatievoorziening. Een versterkte interne communicatie wordt door medewerkers gezien als essentieel voor het ondersteunen van samenwerking, het duiden van veranderingen en het verbinden van teams binnen de nieuwe organisatiestructuur.

Tevens ziet de commissie dat BrabantWonen in deze periode gewerkt heeft aan een cultuur waarin eigenaarschap, aanspreekbaarheid en leren van ervaringen centraal komen te staan. Dit wordt binnen de organisatie herkend als een noodzakelijke beweging om de toenemende maatschappelijke complexiteit te kunnen hanteren. De commissie waardeert deze ontwikkeling en ziet dat er een stevige basis is gelegd voor verdere groei van de organisatorische capaciteit in de komende jaren.

Financiële capaciteit

De financiële capaciteit van BrabantWonen in de periode 2021–2024 is solide en zorgvuldig afgestemd op de maatschappelijke opgaven. De corporatie heeft in een periode van stijgende kosten en toenemende investeringsdruk consistent gewerkt aan het bewaken van haar financiële continuïteit en investeringsruimte. De commissie ziet dat BrabantWonen realistische keuzes heeft gemaakt in programmering, fasering en prioritering, en dat financiële scenario's regelmatig zijn herijkt om ambities en middelen in balans te houden.

BrabantWonen werkt met een actuele en goed onderbouwde portefeuille- en vastgoedstrategie, waarin kwaliteit, betaalbaarheid en duurzaamheid expliciet worden meegewogen. De corporatie heeft in deze periode geïnvesteerd in verduurzaming, herstructurering, nieuwbouw en flexwonen, maar steeds binnen een financieel kader waarin risico's beheersbaar blijven. De commissie ziet dat BrabantWonen bewust en transparant omgaat met de bijbehorende financiële afwegingen, mede door alternatieven door te rekenen en projecten waar nodig te temporiseren.

Op het gebied van risicobeheersing is sprake van een gestructureerde aanpak waarbij financiële en projectmatige risico's systematisch worden gevolgd. Risicoregisters, periodieke analyses en bestuurlijke gesprekken dragen eraan bij dat onzekerheden, zoals marktontwikkelingen of veranderende regelgeving, tijdig worden gesignaleerd en meegenomen in besluitvorming.

Daarnaast heeft de organisatie stappen gezet richting meer datagedreven financiële sturing. Verbeteringen in monitoring, rapportages en planning & control geven beter inzicht in de relatie tussen kosten, prestaties en investeringsruimte. Hoewel verdere uniformering in deze systemen gewenst blijft, concludeert de commissie dat BrabantWonen beschikt over een financieel kader dat stabiel, toekomstgericht en passend is voor de complexe opgaven van deze periode.

Aanbevelingen

De visitatiecommissie ziet ruimte voor ontwikkeling ten aanzien van de maatschappelijke capaciteit:

- door informatievoorziening en monitoring sterker te koppelen aan besluitvorming en het dagelijks handelen, kan BrabantWonen nog gericht sturen op effecten, beter prioriteren en sneller inspelen op ontwikkelingen in wijken en projecten.
- Zet de ingezette verbetering van de interne communicatie voort en zorg dat deze aansluit bij de nieuwe organisatiestructuur. Een duidelijke, tijdige en afdelingsoverschrijdende informatievoorziening helpt medewerkers om veranderingen beter te begrijpen en mee te nemen in hun werk. Door successen actief met elkaar te delen en te vieren, ontstaat bovendien meer verbondenheid, zichtbaarheid van resultaten en een sterker gezamenlijk besef van richting en voortgang.

- Ontwikkel en versterk de ingezette lijn van datagedreven werken verder, met bijzondere aandacht voor het goed vastleggen en benutten van informatie over bewoners. Door deze gegevens consistent te registreren en te analyseren, en

Antwoord op de leervragen

Leervragen

In de position paper heeft de corporatie de volgende twee leervragen voor de visitatie geformuleerd:

Wat is er in de samenwerking nodig om welzijn nog meer te integreren in de aanpak en hoe leren partijen daarbij van elkaar?

De visitatiecommissie ziet dat een sterkere integratie van welzijn vraagt om het structureel en vroegtijdig betrekken van welzijnspartners bij gebiedsontwikkeling, herstructurering, woonzorgconcepten, flexwonen en leefbaarheidsaanpakken. Wanneer welzijn vanaf het begin meedenkt over ontwerp, beheer en begeleiding, ontstaat meer ruimte voor preventie en sluiten interventies beter aan bij de leefwereld van bewoners.

Daarnaast is het van belang dat wonen, zorg en welzijn structureel samen optrekken via vaste overleg- en signaleringsstructuren, zodat kennis en signalen niet versnipperd raken. De commissie ziet dat leren vooral plaatsvindt in de praktijk, door samen te werken in wijken en buurten, ervaringen te delen en succesvolle werkwijzen verder te ontwikkelen. Door bewonersinitiatieven en informele netwerken beter te verbinden met professionele ondersteuning en door gezamenlijk te reflecteren op wat werkt en wat niet, kunnen partijen hun aanpak steeds verder aanscherpen.

Welke aspecten of factoren hebben een positieve bijdrage geleverd bij geslaagde projecten en welke leerpunten kunnen worden meegenomen uit eerdere initiatieven?

De commissie constateert dat geslaagde projecten worden gekenmerkt door een integrale aanpak, waarin fysieke vernieuwing, sociale ondersteuning en samenwerking met partners in samenhang worden opgepakt. Projecten als flexwonen, Campus300, Orthen-Links, de Ruwaard en de aanpak in de Gestelse Buurt laten zien dat langdurige samenwerking, duidelijke betrokkenheid van partners en aandacht voor zowel veiligheid als ondersteuning een belangrijke bijdrage leveren aan succes.

Tegelijkertijd blijkt uit eerdere initiatieven dat deze manier van werken intensief is en vraagt om blijvende aandacht voor afstemming, duidelijke rolverdeling en realistische

keuzes. Een belangrijk leerpunt is dat ervaringen structureel moeten worden vastgelegd en gedeeld, zodat kennis over ontwerp, communicatie, beheer en samenwerking wordt benut in volgende projecten. Het beter gebruiken van beschikbare data en het delen van inzichten met gemeenten, zorg- en welzijnspartners en collega-corporaties versterkt het gezamenlijke leren en helpt om toekomstige projecten effectiever, voorspelbaarder en duurzamer vorm te geven.

Bestuurlijke reactie



Bestuurlijke reflectie op het Visitatierapport BrabantWonen 2021-2024

Deze visitatie kijkt terug op de jaren 2021-2024 en geeft een reflectie op 2025 met veel wijzigingen in de interne organisatie. De focus in onze leervragen van deze visitatie lag op de driehoek Wonen, Zorg en Welzijn. Wat is er in de samenwerking voor nodig om meer integratie voor elkaar te krijgen en wat betekent dat voor onze rol en sluit die aan bij de beleving van anderen? Hoe gaan we in de samenwerking om met de belangen van onze huurders en partners, hoe sturen we hierop? Ook is ingezoomd op de werkbare elementen van succesvolle projecten. Wat kunnen we hiervan leren?

De commissie is positief over de realisatiekracht van BrabantWonen en constateert een noodzakelijk bewustzijn van de grenzen van onze capaciteit. Dit vraagt om een verdere focus en prioritering de komende jaren en het bewaken van voldoende uitvoeringskracht. Hierbij zijn interne verbindingen en teamvorming van Directieteam en Managementteam belangrijke randvoorwaarden. We worden gestimuleerd om het data gedreven werken verder uit te bouwen en onze interne communicatie verder te verbeteren.

De samenwerking in het netwerk is verbeterd wat zich vertaalt in onze maatschappelijke waarde en stevige maatschappelijke verankering. Mooi om te constateren dat onze inzet in deze samenwerking gezien en gewaardeerd wordt.

De visitatie is dit jaar anders vormgegeven. Naast het beoordelen van de onderliggende stukken, de vragenlijst en persoonlijke gesprekken, hebben we ook gekozen voor dialoogsessies in de wijken, op locaties met gemixte groepen. De betrokkenheid van bestuurders, medewerkers, samenwerkingspartners en huurders maakten het tot waardevolle sessies waarin we terugkeken én vooruitkeken naar wat er nodig is in de nabije toekomst. Dat maakt de visitatie interactiever en geeft naast een interessante context ook de nodige energie. Hierop hebben we positieve feedback ontvangen vanuit de deelnemers én de visitatiecommissie.

Wij willen alle deelnemers dan ook oprecht bedanken voor hun bijdrage aan deze visitatie. We hebben een betekenisvolle opgave met een grote en mooie maatschappelijke opdracht. Het voelt fijn als onze inzet wordt gezien en gewaardeerd. Dank voor de complimenten en de opbouwende aanbevelingen. Deze zijn herkenbaar en worden onderdeel van onze nieuwe strategische koers. De commissie geeft ons terug dat wijkgericht werken leidend zou moeten zijn bij het nemen van beslissingen. Dit komt nadrukkelijk tot uiting in de komende jaren. We zijn ervan overtuigd dat samenhang en samenwerking binnen het brede maatschappelijke veld een duurzame bijdrage levert aan een effectieve aanpak van de complexe opgaven.

De maatschappelijke waarde en verankering van BrabantWonen in de samenleving zijn door de visitatiecommissie beoordeeld met goed en uitstekend. Hier mogen we trots op zijn en het geeft ons energie om met de aanbevelingen aan de slag te gaan. Ik dank de commissie voor haar inzet, de prettige samenwerking, de waardering en constructieve aanbevelingen.

Yvonne van Mierlo
Bestuurder BrabantWonen



Bijlagen

Uitgevoerde visitatie

Werkwijze van de visitatie

De visitatie van BrabantWonen is uitgevoerd volgens de methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De visitatie bestond uit verschillende onderdelen die gezamenlijk een compleet beeld gaven van de prestaties, besturing en samenwerking van de corporatie.

De visitatie begon met een ontwerpgesprek waarin samen met BrabantWonen is bepaald welke thema's en vraagstukken centraal zouden staan en hoe breed het onderzoek zich over de periode 2021–2024 zou uitstrekken. Daarna heeft de commissie enquêtes uitgezet onder zowel interne medewerkers als externe partners, om een goed beeld te krijgen van hoe zij de corporatie en haar functioneren ervaren. Deze reacties, in combinatie met het documentonderzoek vormden de basis voor de verdere verdieping van het visitatieonderzoek.

Tijdens de visitatiedagen vond een gevarieerd programma plaats met diepte-interviews, netwerksessies en een rondleiding langs het bezit van BrabantWonen. De commissie bezocht meerdere projecten in het werkgebied, waaronder voorbeelden van nieuwbouw, verduurzaming en gebiedsgericht werken. Deze bezoeken boden waardevolle praktijkinzichten over de uitvoering van beleid en de maatschappelijke impact van de corporatie in de wijk.

Een bijzonder onderdeel van deze visitatie waren de interactieve sessies tijdens de themabijeenkomsten, waar medewerkers, huurders en samenwerkingspartners met elkaar in gesprek gingen. De inzichten uit deze sessie vormden, samen met de resultaten van de interviews, een belangrijk fundament voor de reflecties en oordelen in dit rapport.

De interviews en netwerksessie zijn gehouden met een brede vertegenwoordiging van belanghebbenden: medewerkers, management, Raad van Commissarissen, huurdersorganisatie, gemeente, maatschappelijke partners en marktpartijen. Door deze variëteit aan perspectieven kon de commissie zich een zorgvuldig en evenwichtig beeld vormen van de organisatie en haar prestaties.

De visitatie heeft een duidelijk beeld gegeven van de afgelopen vier jaar en levert waardevolle inzichten op voor de toekomst. Door terug te kijken is zichtbaar geworden wat goed is verlopen en waar nog verbeterkansen liggen. Op basis daarvan heeft de visitatiecommissie in dit rapport aanbevelingen geformuleerd die BrabantWonen kunnen helpen om de organisatie verder te versterken en de samenwerking met huurders, belanghebbenden en partners te verdiepen.

De visitatiecommissie wenst BrabantWonen veel succes met het verwezenlijken van haar ambities en het uitvoeren van de aanbevelingen. De visitatiecommissie spreekt haar dank uit aan iedereen die heeft bijgedragen aan de visitatie van BrabantWonen en hoopt dat ook de partners waardevolle nieuwe inzichten hebben verkregen.

Genodigden interviews en themabijeenkomsten

- **Gemeente Den Bosch**
- **Gemeente Oss**
- **Gemeente Meijerijstad**
- **Woningcorporaties**
 - Mooiland
 - JOOST
 - Zayaz
 - Woonmeij
 - Area Wonen
 - Charlotte van Beuningen
- **Thuispoort**
- **Zorg- en welzijnspartners**
 - Farent
 - BrabantZorg
- **Vastgoed- en onderhoudspartners**
 - Hodes huisvesting
 - Barli flexwoningen
 - Van Wijnen Bouw
 - DP6 Architectuurstudio
- **Avans Hogeschool**
- **Huurdersvertegenwoordiging BrabantWonen 's-Hertogenbosch**
- **Huurdersvertegenwoordiging BrabantWonen Oss**
- **Stedelijk Huurdersplatform 's-Hertogenbosch**
- **Bewoners Gestelde Buurt**
- **Ondernemingsraad (OR) en afvaardiging medewerkers BrabantWonen**
- **Directieteam BrabantWonen**
- **Managementteam BrabantWonen**
- **Raad van Commissarissen BrabantWonen**
- **Bestuurder BrabantWonen**