

VISIE OP BESTUREN EN TOEZICHTHOUDEN

Over balanceren en rondjes lopen

dd. 14 november 2025

1. Inleiding

Rentree levert als woningcorporatie vanuit een maatschappelijke opdracht een passende bijdrage aan de volkshuisvesting binnen Deventer. Wij dragen daarbij zelf de verantwoordelijkheid over de manier waarop wij onze maatschappelijke bijdrage realiseren. Dit doen we in samenspraak met (vertegenwoordigers van) onze bewoners, de gemeente Deventer en een breed palet aan maatschappelijk betrokken partners.

Als woningcorporatie werken we vanuit een uitgebreid wettelijk kader. In de Woningwet is vastgelegd waar we als corporatie aan moeten voldoen. Dit wettelijk kader zegt vooral 'wat' we als corporatie wel (en vaak ook wat we niet) moeten doen. Het zegt echter niets over de manier 'waarop' we dat doen, en welke normen en waarden daarbij op het gebied van governance relevant zijn. Aanvullend op de wet geeft de *Governancecode Woningcorporatie 2025* daarom richting aan de wijze waarop bestuur en RvC functioneren en de manier waarop zij hierover verantwoording afleggen. Rentree onderschrijft de *Governancecode Woningcorporaties* volledig en is hierop in haar functioneren zowel intern als extern aanspreekbaar.

In de *Governancecode Woningcorporaties* is vastgelegd dat het bestuur en de RvC gezamenlijk een visie op besturen en toezichthouden opstellen. Deze visie is door het bestuur en de RvC van Rentree vastgelegd in dit document.

2. Onze Rode Draad

Rentree heeft in haar Rode Draad vastgelegd wat wij beschouwen als onze opdracht in de stad Deventer. Onze Rode Draad is opgesteld met onze eigen ambities, onze eigen mogelijkheden maar ook de belangen van onze belanghouders en sectoropgave in het vizier. We verwachten hierin een passende balans te hebben gevonden. In de Rode Draad staat:

Wij zijn er voor iedereen die woonruimte in Deventer zoekt en met deze woonvraag niet terecht kan op de vrije markt. Dat zijn mensen met een laag of gemiddeld inkomen, maar ook mensen die om sociale of medische redenen geen goede plek kunnen vinden.

Wij zijn diepgeworteld in de stad. We bouwen, beheren en verhuren al meer dan 100 jaar sociale huurwoningen in Deventer. Dit doen we omdat we vinden dat iedereen recht heeft op een goed en betaalbaar huis.

Wij zijn Thuis in Deventer en gunnen anderen ook een thuis in deze mooie stad.

En daarom zorgen wij voor voldoende goed onderhouden woningen, die duurzaam zijn, met betaalbare huren, in vitale wijken en buurten.

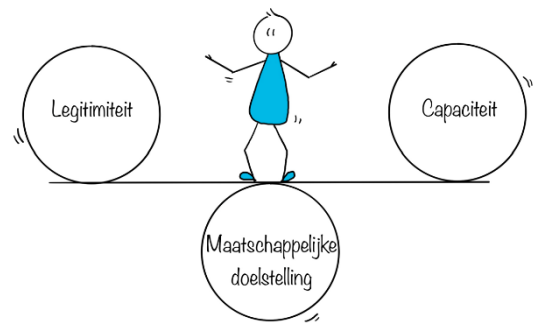
In onze Rode Draad staat uitgewerkt hoe we dat doen en we concretiseren deze ambities in heldere doelen in meerjarige beleidsplannen en éénjarige jaarplannen. Voor bestuur, medewerkers en voor de RvC van Rentree is de Rode Draad het kader waaruit we werken, waaraan we onze inzet toetsen en waarop we aanspreekbaar zijn. Onze Rode Draad vindt u hier: <http://www.rentreemagazine.nu/editie/rode-draad/>

3. Visie op besturen

Binnen Rentree beschouwen we besturen als een evenwichtsoefening. Het is balanceren tussen ambities en realiteit, tussen binnen en buiten, tussen eigen belang en het belang van de ander en tussen de verschillende belangen van belanghebbenden. Dat kan dilemma's opleveren die vragen om zorgvuldige weging waarbij ons vertrekpunt altijd onze Rode Draad is.

3.1 Balanceren: de strategische driehoek van Mark Moore

3.2 Een bruikbaar kader voor het bestuurlijk balanceren is de strategische driehoek uit het publieke waardemodel van Mark Moore¹.



Moore geeft voor organisaties met een publieke doelstelling drie zaken die zoveel mogelijk in evenwicht moeten zijn om als organisatie ook goed te functioneren. Het gaat om balans tussen:

- **De verwachtingen van hen die het handelen van de organisatie legitimeren.** Voor een woningcorporatie zijn dat er nogal wat: formele toezichthouders als het Rijk, AW, WSW, lokale belanghouders als gemeente, collega-corporaties, maatschappelijke partners in zorg en welzijn, maar het zijn natuurlijk bovenal onze huurders, zowel individueel als vertegenwoordigd in het BAR. En onze toekomstige huurders; de woningzoekenden. Daarnaast hebben ook veel mensen een indirect belang of een indirecte verwachting over ons functioneren: de burens van onze huurders, de inwoners van Deventer met een mening over verschillende doelgroepen die wij huisvesten, maar die ook delen in de zorg over een gebrek aan huisvesting. Kortom: als belangrijke speler op een alomvattend domein als wonen zijn er ook veel partijen en groepen die verwachtingen hebben over ons presteren. En die verwachtingen zijn vaak niet aan elkaar gelijk.
- **De capaciteit en mogelijkheden van onze organisatie.** Tegenover de verwachtingen van de buitenwereld staan onze mogelijkheden als organisatie. Dat wat van ons gevraagd en verwacht wordt moet aansluiten bij zowel onze financiële mogelijkheden als onze organisatorische mogelijkheden. Kunnen we onze maatschappelijke ambities ook betalen zonder onze continuïteit in gevaar te brengen en kan onze organisatie de gestelde doelen qua bezetting en kwaliteit ook realiseren?
- **De maatschappelijke doelen die we als organisatie willen behalen.** Als organisatie willen we waarde toevoegen aan het publieke domein door een thuis te bieden aan mensen die met hun inkomen niet terecht kunnen op de vrije markt in Deventer. We formuleren hiervoor doelen en leggen verantwoording af over hoe goed we erin slagen deze doelen te behalen. Deze doelen moeten een redelijke reflectie zijn van de verwachtingen van hen die ons handelen legitimeren en het moet voor onze organisatie herkenbaar en haalbaar zijn.

Besturen is het vormgeven en bewaken van de balans tussen bovengenoemde elementen. Het vraagt alertheid op zowel de wereld binnen als buiten de organisatie en vraagt tijdig schakelen daar waar wijzigingen optreden en er onbalans dreigt te ontstaan. Het zoeken naar evenwicht

¹ Moore, M. (2013). Recognizing public value. Massachusetts: Harvard University Press

vraagt ook om concessies. Besturen is niet het najagen van de ideale oplossing, maar draait om het zoeken van de acceptabele oplossing.

3.3 Samenwerken is cruciaal

Rentree is een relatief kleine organisatie, maar we willen van grote betekenis zijn op het brede terrein van het wonen in Deventer. Dat kunnen we alleen als we in de breedte van onze ambities samenwerken met onze partners in de stad. En dat doen we dan ook volop: zo hebben we voor behoud en verbetering van de kwaliteit van ons vastgoed vaste partners met wie we langdurig samenwerken volgens de principes van RGS, werken we in de regio samen binnen Woonkeus Stedendriehoek in woonruimteverdeling en Samenwerkende Woningcorporaties Stedendriehoek voor beleid en afstemming in de regionale Woondeal en thema's rondom bouwen en wonen. Ook zijn we onderdeel van Fossielvrij en Betaalbaar Wonen waarbinnen we in Deventer samen met gemeente en netbeheerder zoeken naar fossielvrije strategieën en uitvoeringsprogramma's voor onze wijken en buurten, werken we samen met collega-corporaties en gemeente in het Budget Adviesbureau Deventer (BAD), zijn we onderdeel van het Platform Wonen Deventer en zijn we actief onderdeel van de sociale wijkteams in de stad. En deze voorbeelden zijn slechts illustratief en niet uitputtend! Samenwerken zit in onze haarvaten en we beseffen het belang hiervan bij het realiseren van onze ambities, zoals vastgesteld in onze Rode Draad.

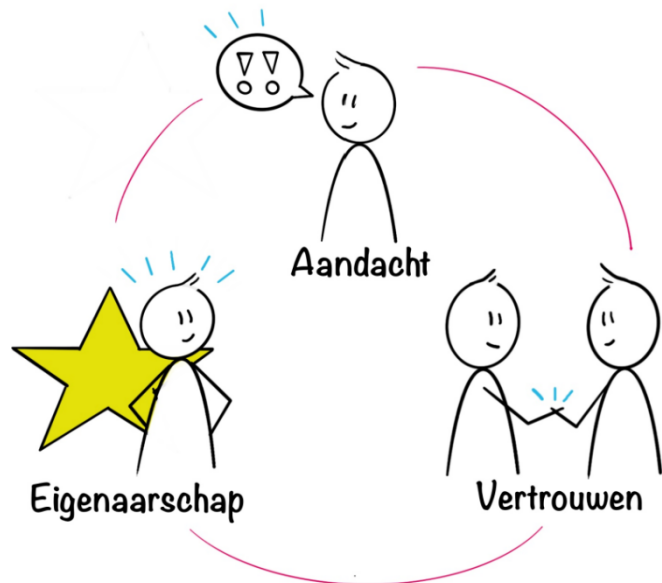
Deze focus op samenwerking vraagt veel van onze organisatie en medewerkers. In een samenwerking moet je niet alleen je eigen werk overzien, maar ook de belangen van de ander zonder de effectiviteit van de samenwerking uit het oog te verliezen. Het gaat om beïnvloeden en soms ook invloed uit handen geven. Door het groeiende belang van en de inzet op samenwerking, krijgt onze organisatie steeds meer kenmerken van een netwerkorganisatie.

De doorontwikkeling richting een netwerkorganisatie heeft effect op de wijze van besturen en toezichthouden. Immers, in samenwerking staat het gezamenlijk doel voorop en is het op onderdelen noodzakelijk een stuk regie en invloed los te laten.

3.4 Rondjes lopen: een blokje om met de kernwaarden van Rentree

Alleen balanceren tussen de verschillende belangen en mogelijkheden is in een netwerkorganisatie onvoldoende. Juist wanneer je als organisatie actief bent in verschillende vormen van samenwerking is het belangrijk om bestuurlijk gepaste afstand te houden tot deze samenwerkingen en te blijven reflecteren op die samenwerking, los van de waan van de dag. Binnen Rentree noemen we dit 'een rondje lopen'. Bij elke investeringsbeslissing, bij vaststelling van beleid, het maken of herijken van elke samenwerkingsafpraak nemen we bewust even afstand en lopen we figuurlijk om het voorliggende vraagstuk heen aan de hand van binnen Rentree centrale kernwaarden: samenwerken vanuit vertrouwen, eigenaarschap en aandacht. Aan de hand van onze Rode Draad nemen we de tijd om af te wegen of:

- De keuze die we maken de juiste *aandacht* geeft aan onze doelstellingen. Draagt de keuze bij aan wat we beogen in onze Rode Draad of staren we ons misschien blind op onbelangrijke details?
- Het *eigenaarschap* juist is belegd? Nemen wij, en nemen andere betrokkenen binnen het voorliggende vraagstuk, de juiste verantwoordelijkheid? Of verschuiven verantwoordelijkheden en zo ja, is dat een bewuste keuze en vinden we die legitiem en bijdragen aan onze doelstellingen?
- We voldoende *vertrouwen* ervaren. Vertrouwen in de uitkomst, in de betrokken partners, in de gemaakte afspraken en de bijdrage aan onze doelstellingen. En als het een intensievere samenwerking betreft hoort daarbij het vertrouwen om ook een stuk van de eigen regie uit handen te geven.



En daarbij geldt altijd: samen maken we het simpel. We geloven dat de beste oplossingen ontstaan door eenvoud. Er zal altijd de vraag gesteld worden of we gekozen richting niet onnodig ingewikkeld is. Dit vanuit de overtuiging dat eenvoud bijdraagt aan overzicht, kwaliteit en beheersing van risico's.

We vragen van elke medewerker binnen Rentree om zijn of haar werk via deze principes steeds kritisch te belichten. En dat geldt net zo goed voor de bestuurder, de manager als de medewerker KCC of medewerker debiteurenbeheer.

In essentie is dit zoals we besturen binnen Rentree zien en vormgeven: balanceren en rondjes lopen met de Rode Draad als toetsingskader en het besef dat het realiseren van de gestelde doelen binnen de complexiteit van de woningmarkt vraagt om samenwerking met partners in de stad in strategische of soms juist hele praktische allianties.

4. Visie op toezichthouden

De RvC houdt toezicht op de bedrijfsvoering, het beleid en het presteren van Rentree, zoals dit ook wettelijk en statutair is vastgelegd, en gebruikt daarbij de Rode Draad en kernwaarden van Rentree als richtsnoer. Naast de toezichthoudende rol vervult de RvC twee andere belangrijke rollen: de werkgeversrol ten opzichte van de bestuurder en de rol van 'critical friend'. De RvC legt over elk van deze rollen actief verantwoording af.

Vanuit haar klankbordrol brengen RvC-leden specifieke kennis, ervaring of netwerk in bij actuele thema's of beleidsontwikkeling. Daarbij worden verschillende perspectieven gehanteerd: niet alleen financiën of vastgoed, maar ook het maatschappelijke en het klantperspectief. Daarbij toetst de RvC onder meer of en hoe Rentree de belangen van de belangrijkste betrokkenen en stakeholders heeft meegewogen en bewaakt ze hiermee de verbinding van Rentree met haar maatschappelijke omgeving. Kortom, de RvC ondersteunt de bestuurder in het balanceren tussen verwachtingen, doelstellingen en mogelijkheden, zoals hiervoor beschreven in de visie op de besturen. Door de kernwaarden van Rentree als uitgangspunt te nemen en vanuit meerdere perspectieven naar het functioneren van Rentree te kijken levert de RvC een bijdrage aan het vertrouwen in Rentree als maatschappelijke organisatie en daarmee aan de sector als geheel.

4.1 Informatievoorziening

Voor een goede uitoefening van de taken van de RvC is het voor de RvC van groot belang goed geïnformeerd te zijn over alle ontwikkelingen die van invloed zijn op het bestuur en beleid van de stichting. De primaire bron van informatie voor de RvC is de informatie afkomstig van de directeur bestuurder. Daarnaast heeft de RvC open lijnen naar de organisatie, externe controller, huurders-vertegenwoordiging en andere belanghouders. De RvC is daarmee voor zijn informatievoorziening niet alleen afhankelijk van informatie verstrekt door de directeur bestuurder, maar haalt desgewenst ook actief informatie op, altijd in afstemming met de bestuurder en rekening houdend met de verschillen in rol en verantwoordelijkheid tussen bestuurder en RvC. De toezichthouders ontvangen, naast de genoemde informatie uit de organisatie zelf, informatie afkomstig van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en Aedes, branchevereniging van woningcorporaties. Deze informatie halen zij zelf actief op. Daarnaast houden de RvC-leden voeling met de praktijk en met de doelgroep door periodiek een werkbezoek af te leggen.

4.2 Houding & gedrag

De RvC hecht aan onafhankelijkheid en een kritische houding van haar leden, waarbij de maatschappelijke opdracht van Rentree voorop staat. De basis voor de samenwerking tussen RvC en bestuurder ligt in transparantie, openheid, vertrouwen en het nemen van verantwoordelijkheid, waarbij de discussie niet geschuwd wordt. Kenmerk van de samenwerking is het bewaken van de balans tussen onafhankelijkheid en betrokkenheid. Hierbij past een houding van dialoog op basis van argumenten en van kritisch doorvragen.

4.3 Compliance

De RvC is alert op het voldoen aan de geldende wetten, codes, regels en procedures door de directeur bestuurder en de RvC zelf. De RvC hecht grote waarde aan het oordeel van de rechtmatigheid van de activiteiten, de inrichting van de governance en financiële positie van Rentree door de accountant, en ook aan het oordeel over de kwaliteit van de gevoerde activiteiten door de Autoriteit Woningcorporaties. De RvC wil in de onderwerpen waaraan zij aandacht besteedt de juiste balans bewaren tussen aandacht voor de (sturing van de) volkshuisvestelijke activiteiten en de aandacht voor compliance, risicobeheersing en financiële continuïteit.

4.4 Professionalisering

De RvC ambieert een voortdurende professionalisering van zichzelf en verwacht dit ook van de directeur-bestuurder en overige personen die ten behoeve van Rentree werkzaam zijn. Het blijven werken door de RvC aan de eigen deskundigheid komt tot uitdrukking in:

- Scholing: de Governancecode Woningcorporaties stelt als voorwaarde dat leden van de RvC hun kennis ontwikkelen door het volgen van trainingen en cursussen die gericht zijn op zowel inhoud als gedrag. De binnen de sector afgesproken Permanente Educatie-systematiek is van toepassing en hierover wordt elk jaar in het jaarverslag verantwoording afgelegd. Elke toezichthouder is zelf verantwoordelijk voor het volgen van voldoende bijscholing.
- Zelfevaluatie: eens per jaar evalueert de RvC, in bijzijn van de directeur-bestuurder, haar eigen functioneren en zorgt voor de vastlegging van de uitkomsten daarvan. Minimaal eens per twee jaar wordt de zelfevaluatie begeleid door een externe deskundige.
- Actualiteiten: toezichthouders volgen de politieke, beleidsmatige en inhoudelijke ontwikkelingen op het gebied van de volkshuisvesting en in het bijzonder woningcorporaties op de voet.

4.5 Toezichts- en toetsingskader

In de Rode Draad van Rentree zijn de taakopvatting en bijbehorende doelstellingen vastgelegd. Nadere uitwerking vindt plaats in onderliggend beleid. De sturing op inhoud vindt prima plaats vanuit de Rode Draad. Dit kader beschrijft op hoofdlijnen het speelveld en de take van de organisatie.

Om dit concreet te maken worden het Jaarplan, de jaarverslaglegging en tertiaalrapportages opgesteld aan de hand van de Rode Draad zodat altijd zicht bestaat op hoe activiteiten en keuzes zich verhouden tot de organisatiestrategie.

Daarnaast is sprake van een formeeltoetsingskader vanuit de Governancecode, statuten en reglementen en wet- en regelgeving. Dit kader is binnen Rentree vastgelegd in het governancestatuut. Dit toetsingskader wordt door de bestuurder en de werkorganisatie elke maand beoordeeld op actualiteit en wordt jaarlijks met de RvC gedeeld. Een schematisch overzicht van het toetsingskader is opgenomen in bijlage 1.

De RvC realiseert zich dat naast regels en procedures die in het toezicht- en toetsingskader zijn vastgelegd (de 'hard-controls'), ook 'soft-controls' als voorbeeldgedrag en motivatie een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van kansen en het beheersen van risico's. De RvC let daarom niet alleen op deze hard-controls, maar heeft evenzeer oog voor deze soft-controls.

4.6 Evaluatie

In de jaarlijkse zelfevaluatie naar het functioneren van de RvC wordt ook de Visie op Besturen en Toezicht betrokken met als doel deze te toetsen aan de actualiteit en de realiteit.

Bijlage 1: schematische weergave toetsingskader Governancestatuut

