



Visie op besturen en toezicht

3 oktober 2025

Aan de basis van het handelen van de Raad van Commissarissen (RvC) ligt de **visie op besturen en toezicht**. Deze visie vormt een belangrijke onderlegger voor de wijze waarop de leden van de RvC invulling geven aan hun rol. De toezichtsrol van de RvC krijgt betekenis op basis van een toetsingskader waarmee het toezicht wordt gestructureerd en waarmee verbinding wordt gelegd met de inhoudelijke kant van het toezichthouden.

1 Inleiding

1.1 Over Sité Woondiensten

Sité Woondiensten (hierna: Sité) verhuurt ongeveer 8.000 woningen in de gemeenten Doetinchem, Bronckhorst en Oude IJsselstreek. Daarin wonen ruim 16.000 mensen. De droom van Sité voor hen én voor toekomstige huurders is dat zij een fijn leven hebben. Een belangrijk onderdeel daarvan is een fijn thuis. Een thuis is een huis en tegelijkertijd zoveel meer dan dat. Het is meer dan alleen stenen. Sité verhuurt huizen aan mensen met een kleine en een wat grotere portemonnee, aan jong en oud en aan grote en kleine huishoudens. Dat geldt ook voor huurders die zorg nodig hebben. Daarom is Sité er: de aanspreekbare verhuurder.



1.2 Algemene uitgangspunten

Sité is een organisatie in het maatschappelijk middenveld die vanuit een gerichte opdracht een volkshuisvestelijke taak uitvoert. Het realiseren van doelstellingen die bijdragen aan de woningmarkt in de Achterhoek staat daarbij voorop en ligt daarmee ook aan de basis van deze visie op besturen en toezicht.

Meerjarenkoers 2022-2026 als vertrekpunt

Zowel het bestuur als de Raad van Commissarissen (RvC) werkt vanuit de ambities zoals die in de meerjarenkoers 2022-2026 van Sité zijn beschreven. Daarin zijn een 'fijn thuis als basis' en een 'fijn leven in vitale wijken en dorpen' de onderleggers voor de ambities die zijn beschreven. Een belangrijke voorwaarde daarin is dat de medewerkers van Sité samenwerken met anderen. Dat betekent dat zij dicht bij mensen staan, in beweging zijn en inzetten op verandering die nodig is. Dat doen zij met hart voor (toekomstige) huurders in de wijde omgeving waar de woningen van Sité staan. [Niet voor niets is het motto van Sité: 'Samen in beweging met hart voor een thuis in de Achterhoek'.](#)

Kernwaarden als basis

De kernwaarden, zoals beschreven in de meerjarenkoers, zijn uitgangspunt voor het handelen en houding en gedrag van de directeur-bestuurder, de leden van de RvC en de medewerkers van Sité.

Visie als kapstok voor het goede gesprek

Deze visie op besturen en toezicht vormt een belangrijke onderlegger voor de wijze waarop de directeur-bestuurder en de leden van de RvC invulling geven aan hun rol en daarmee aan de wijze waarop (onderlinge)

samenwerking tot stand komt. Het is daarmee een kapstok om het goede gesprek met elkaar te kunnen voeren.

Visie als levend document

Deze visie krijgt mede betekenis binnen de ontwikkelingen in de sector, de maatschappij en in de regio en is daarmee een dynamisch document dat periodiek wordt getoetst om te bepalen of de visie nog aansluit op wat nodig is. Daarom vindt na iedere RvC-vergadering een reflectie plaats waarbij de vraag centraal staat in hoeverre de visie op besturen en toezicht is toegepast. Daarnaast is de aansluiting tussen deze visie en de rolinvulling van RvC en directeur-bestuurder onderwerp tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvC en vindt op basis daarvan -zo nodig- besluitvorming plaats in de laatste RvC-vergadering van ieder kalenderjaar. Tenslotte wordt de visie integraal geëvalueerd bij iedere herijking van de meerjarenkoers van Sité.

2 Over besturen

2.1 Rol van de directeur-bestuurder

De directeur-bestuurder is eindverantwoordelijk voor het besturen van de organisatie. Daartoe zet deze -vanuit een heldere visie op de organisatie en de volkshuisvestelijke opgaven- de strategie uit en vertaalt die in gerichte ambities en naar concreet beleid. De directeur-bestuurder is tevens verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid en de realisatie van de bijbehorende doelen. Dat vraagt om daadkracht en besluitvaardigheid wanneer nodig. Echter altijd in het belang van [het bereiken van resultaten voor de volkshuisvestelijke opgaven en vanuit een mensgerichte houding met oog voor huidige en toekomstige huurders](#).

In het realiseren van ambities gaat de directeur-bestuurder verantwoord om met het maatschappelijk vermogen van de organisatie. Daartoe wordt gestuurd op een financieel gezonde positie, zodat de continuïteit van de organisatie op de lange termijn is gewaarborgd en Sité dus ook op de lange termijn aan haar volkshuisvestelijke opgave kan voldoen. De directeur-bestuurder opereert open, controleerbaar en toetsbaar en legt gevraagd en



ongevraagd verantwoording af over het handelen van Sité aan haar belanghouders. Dit betreft zowel relevante samenwerkingspartners (zoals collega-corporaties, gemeenten, zorg- en welzijnspartijen, ontwikkelaars), externe toezichthouders (Autoriteit woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw) als aan haar interne toezichthouder, de RvC.

2.2 Samen met anderen

Als organisatie fungeert Sité steeds meer als een spin in het web in de samenwerking en verbinding met partners. De invulling van deze rol is contextueel en wordt steeds afgestemd op wat nodig is. Dat betekent dat Sité de ene keer de aanjager kan zijn, dan weer trekker of regiehouder. Dit is in de kern waar Sité voor staat, vanuit de overtuiging dat zij op deze wijze de meeste toegevoegde waarde voor de volkshuisvesting kan realiseren. De directeur-bestuurder en de medewerkers gaan daarom de dialoog aan in het werkgebied van Sité over de te voeren strategie. Waar nodig gaan zij over tot het vormen van gerichte vitale coalities met samenwerkingspartners. Dit vraagt aan de ene kant om overtuigingskracht ten aanzien van de volkshuisvestelijke opgaven, aan de andere kant om een hoge mate van samenwerkingsvermogen die gericht is op netwerkversterking. Het vereist een continue aansluiting met de omgeving en sensitiviteit om veranderingen daarin op te merken. Op basis hiervan maakt Sité keuzes waarbij zij schakelt tussen besluiten die noodzakelijk zijn voor de korte termijn en die relevant zijn voor de lange termijn.





2.3 Goed werkgeverschap

De circa 100 medewerkers van Sité maken zich dagelijks hard voor de volkshuisvestelijke uitdagingen in het werkgebied. Het zijn 'samenwerkers' die dicht bij bewoners staan, weten wat er speelt en in nauw contact met partners uit de vitale coalities het verschil weten te maken.

Vanuit een duidelijke visie op leiderschap en goed werkgeverschap zorgen de directeur-bestuurder en (team)managers dat medewerkers gefaciliteerd worden om hun werk goed te kunnen doen. Als leidinggevendens dragen zij bij aan het creëren van de juiste context (in werk en persoonlijke ontwikkeling). Het sturen op talentinzet en vergroten van schakelkunst staan daarbij centraal. Daarin is ruimte en aandacht voor individuele vraagstukken en situaties van medewerkers. Sité biedt daarbij ruimte aan het andere geluid en nodigt mensen uit om vanuit hun eigen inzicht en manier van redeneren een bijdrage te leveren aan haar denken en handelen.

Leidinggevendens tonen authenticiteit en lef om besluiten te nemen, ook als deze afwijkend zijn van de norm. Tegelijkertijd zijn zij zich in belangrijke mate bewust van de voorbeeldrol die zij hebben en handelen zij altijd vanuit integriteit en moreel besef: **het gaat om het goede doen, op de goede manier**. Zij tonen zelfreflectie om daarmee kritisch te blijven op hun eigen handelen.



3 Over toezicht

3.1 Rollen van de RvC

De Commissarissen van Sité zijn intrinsiek gemotiveerd om een bijdrage te leveren aan de volkshuisvesting in het algemeen en aan die van de Achterhoek in



het bijzonder. Van daaruit geven zij invulling aan drie rollen: toezichthouder, werkgever en klankbord. De inzet op deze rollen varieert in intensiteit en tijdsbesteding, mede afhankelijk van specifieke vraagstukken die zich voor kunnen doen en reguliere agendering volgens de jaaragenda. Van alle leden van de RvC wordt verwacht dat zij commitment tonen en bereidheid hebben om op alle drie de rollen betrokken te zijn.

De kern van de **toezichthoudende rol** is om er op toe te zien dat de volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied van Sité worden gerealiseerd. In deze rol is de RvC verantwoordelijk voor het houden van toezicht op het beleid en bestuur en de realisatie van de strategische doelstellingen van Sité. Gelet op het tempo waarin Sité geconfronteerd wordt met een veelheid van ontwikkelingen is het zaak ook als RvC toezicht te houden op de flexibiliteit die dit van de organisatie vraagt om voortdurend te schakelen tussen de korte en lange termijn. Het borgen van de (financiële) continuïteit van de organisatie is daarbij een belangrijke voorwaarde. Daarom heeft de RvC een scherp oog voor eventuele risico's die als gevolg van het realiseren van de ambities kunnen ontstaan. Daarnaast houdt de RvC vanuit een helikopterview toezicht op de algemene gang van zaken binnen de organisatie en neemt hij besluiten zoals voorzien in wetgeving en de statuten en reglementen van Sité.

Als **werkgever** heeft de RvC de verantwoordelijkheid voor het benoemen van de directeur-bestuurder (en eventueel schorsen of ontslaan indien nodig), inclusief het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden. De RvC heeft aandacht voor het creëren van de juiste omstandigheden waarin de directeur-bestuurder zo goed mogelijk zijn of haar rol kan uitvoeren en voert hierover het gesprek met de directeur-bestuurder. Daarnaast beoordeelt de RvC ook in formele zin jaarlijks het functioneren van de directeur-bestuurder. Daarin neemt de RvC de bevindingen van derden mee.

De RvC gaat in zijn rol als **klankbord** met de directeur-bestuurder in gesprek over relevante onderwerpen. Bijvoorbeeld over de strategie, de positionering in de omgeving, belangrijke operationele besluiten of over strategische beslissingen waarover kritische reflectie is gewenst.



Op basis van ingebrachte dilemma's voeren de RvC en directeur-bestuurder het gesprek. Dit kan op initiatief van de directeur-bestuurder die context, dilemma plus de gekozen of voorgestelde richting schetst. Maar de RvC kan ook adviseren door proactief kennis en gerichte expertise te delen, zodat de directeur-bestuurder dit mee kan wegen in besluitvorming.



3.2 Leidende principes

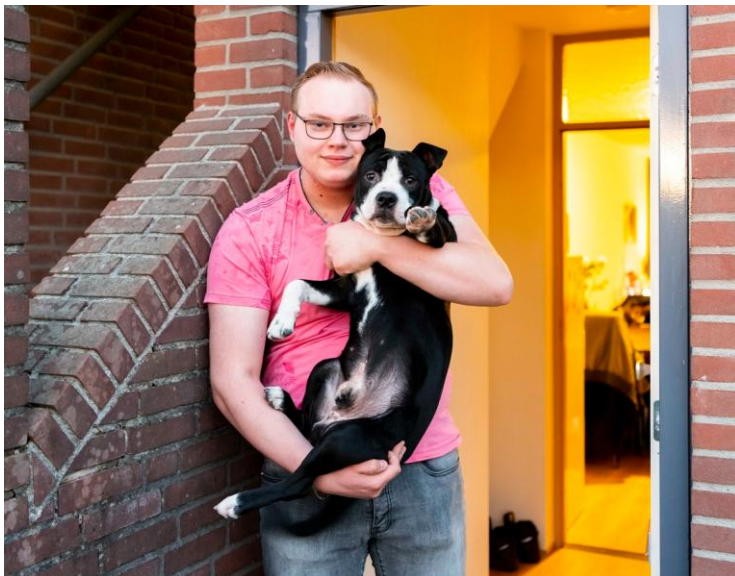
De kernwaarden uit de meerjarenkoers liggen ten grondslag aan de leidende principes die de RvC heeft geformuleerd. Deze zijn richtinggevend voor de wijze waarop de RvC invulling geeft aan de verschillende rollen die hij heeft.

Wij zetten de dialoog centraal

Het voeren van het goede gesprek is het uitgangspunt voor het onderling overleg, zowel in formele als in informele zin. [De RvC is zich bewust van het principe van het bestaan van de gelaagdheid van beslissingen. Daarom maakt hij in het gesprek onderscheid in onderwerpen die gaan over 'running the business' en thema's die gerelateerd zijn aan 'changing the business'.](#) De leden zijn zich ervan bewust wat dit betekent voor het gesprek dat wordt gevoerd en de wijze waarop dat wordt gedaan. Zo borgen ze de kwaliteit van de dialoog.

Wij kijken met een kritische blik vanuit oprechte nieuwsgierigheid

[De RvC handelt vanuit kritisch vertrouwen](#), vanuit de wetenschap dat er dingen mis kunnen gaan en vanuit de verantwoordelijkheid om de goede dingen te kunnen doen. [De RvC stelt vanuit die intentie de vragen vanuit een oprechte nieuwsgierigheid naar wat hij nog niet weet en met een grondhouding van 'waarderend onderzoeken'.](#) Dat doet hij ten behoeve van onafhankelijke oordeelsvorming en met inbreng van eigen vakinhoudelijke kennis en expertise.



Wij houden contextueel toezicht

De wijze waarop toezicht betekenis krijgt is afhankelijk van een bepaalde context. De positie van de leden van de RvC wordt in zekere mate bepaald door specifieke inhoudelijk strategische vraagstukken, de situatie van de organisatie en externe verwachtingen. Daartoe toetst de RvC continu wat de actuele context is en wat dit van zijn toezichthoudende rol rond

specifieke thema's vraagt. Waar nodig past de RvC op basis daarvan zijn rol, inzet en toetsingscriteria aan. Daarbij is [het perspectief 'Wat mogen relevante maatschappelijke belanghebbenden van Sité verwachten?' altijd een belangrijk uitgangspunt.](#)

Wij kiezen bewust voor diversiteit

[De leden van de RvC zijn in basis generalisten, echter ieder met een eigen aandachtsgebied, expertise en persoonlijkheid.](#) Samen vormen zij een multidisciplinair team en wordt van leden gevraagd zich als teamspeler op te stellen. De RvC hecht aan het bestaan van deze diversiteit en het kennen van elkaars drijfveren. [Dankzij deze diversiteit worden vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken belicht. Altijd met aandacht voor het perspectief van de huurder, in balans tussen het heden en de toekomst.](#) De RvC maakt hier optimaal gebruik van door expertises en verschil in persoonlijkheden gericht te benutten en in te zetten op momenten dat het nodig is.

Net als de organisatie geven de Commissarissen elkaar daarom de ruimte naar inzicht en op eigen wijze hun inbreng te leveren. Ze luisteren naar wat er wel én niet door de ander wordt gezegd en vragen daar op door zonder eerst hun eigen punt te willen maken. Ze waarderen en stimuleren verschillen in denken en doen.



3.3 Contact met de omgeving

De RvC is zich er van bewust dat Sité midden in de maatschappij staat. De Commissarissen vormen daarin als het ware de ogen van de maatschappij. De RvC kiest er bewust voor dat de directeur-bestuurder de directe externe contacten in het netwerk onderhoudt en laat zich daar actief over informeren. Om zijn eigen beeld vervolgens verder op te kunnen maken heeft de RvC zelf periodiek -zowel formeel als informeel- contact met enkele relevante formele



partners van Sité, zoals de Ondernemingsraad en bewonersvereniging Siverder. Hiermee kan de RvC rechtstreeks invoelen wat onderwerpen en vraagstukken zijn die relevant en actueel zijn voor de verschillende partijen en deze betrekken bij de verschillende rollen van toezicht.

3.4 Blijvend leren en ontwikkelen

Toezicht houden is een vak. Daarom investeren de leden van de RvC in het continue verbeteren van hun eigen kwaliteiten. Zowel ten aanzien van het vergaren van kennis over inhoudelijke (volkshuisvestelijke) thema's als in het vergroten van eigen vaardigheden en competenties. Dat doen zij zowel individueel als in gezamenlijkheid, bijvoorbeeld door het deelnemen aan masterclasses en het volgen van opleidingen.

De RvC ziet zijn opdracht bovendien als een met een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid, waarvoor een hoge mate van zelfreflectie vereist is. Daarom voert hij jaarlijks een zelfevaluatie uit vanuit de overtuiging dat reflectie voorwaarde is voor een professionele rolinvulling. Omdat de rolinvulling en het functioneren van de RvC onlosmakelijk zijn verbonden met die van de directeur-bestuurder, is de directeur-bestuurder deelgenoot van de zelfreflectie.



4 Samenspel tussen bestuur en toezicht

De directeur-bestuurder en de RvC hebben ieder een eigen rol en verantwoordelijkheid en daarmee een specifieke toegevoegde waarde voor het realiseren van de volkshuisvestelijke opgaven van Sité. Tegelijk staan hun werkzaamheden niet los van elkaar en hebben ze elkaar nodig om de goede dingen te kunnen doen. Daarom respecteren zij de governancestructuur zoals die in formele zin is vastgelegd in wetten en regels en leven zij de principes van goed bestuur en toezicht na zoals die in de Governancecode Woningcorporaties is beschreven.



Naast de harde sturings- en beheersmaatregelen hebben de directeur-bestuurder en leden van de RvC ook aandacht voor de soft controls en hanteren zij een aantal gedeelde uitgangspunten voor samenwerking:

Vertrouwen als basis

Constructieve samenwerking krijgt betekenis vanuit een gedeeld besef dat ieder van toegevoegde waarde is voor het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen van Sité. Dat vraagt om een grondhouding van vertrouwen in elkaar, met behoud van ieders specifieke verantwoordelijkheid. *Beiden hanteren daarbij het 'any reasonable interpretation'-principe, waarbij ruimte wordt geboden voor afwijking van afspraken, mits deze goed onderbouwd verantwoord kunnen worden.*

No surprise-beginsel als voorwaarde

De directeur-bestuurder en de RvC werken samen op basis van het 'no surprise'-beginsel. Zij gaan uit van wederzijdse openheid en volledigheid in informatievoorziening. Dat vraagt om het proactief betrekken en informeren van elkaar.

Ruimte voor intuïtie en het on gezegde als vanzelfsprekendheid

Zowel de RvC als de directeur-bestuurder laat zich leiden door een moreel kompas, dat zich richt op het goede doen. Dat vraagt om oog voor cultuur en integriteit en gerichte aandacht voor soft controls.

De relatie tussen de directeur-bestuurder en de RvC is verder uitgewerkt in wetgeving, statuten en reglementen. Deze worden door beiden onderschreven en zijn openbaar.



