

The logo consists of the word "Clavīs" in a bold, sans-serif font, colored orange. It is enclosed within a white, horizontally-oriented oval shape that has a small tail pointing downwards and to the right, resembling a speech bubble or a stylized drop. The background of the entire page is a solid orange color with a repeating pattern of small, light-orange windmill icons.

Clavīs

Visie op bestuur en toezicht

Inhoud

Inleiding.....	2
1 Uitgangspunten besturing, toezicht en responsiviteit.....	3
1.1 Generiek kader en systeem-ankers van de governance.....	3
1.2 Spelers en rolverdeling.....	3
1.3 Impact van de Governancecode Woningcorporaties.....	7
2 Instrumenten en proces t.b.v. goede governance.....	8
2.1 Ondernemingsplan.....	8
2.2 Documenten/instrumenten en het proces.....	8
2.3 Rapportagecyclus en transparantie.....	9
2.4 Samenvatting partijen, sturingsproducten en zeggenschap.....	9
2.5 Formalisering in statuten, reglementen en/of overeenkomsten.....	9
2.6 Papier en praktijk.....	11

Inleiding

Clavis staat midden in de samenleving. We dragen zorg voor goede en betaalbare woningen. Dat doen we met maatschappelijk geld. Daarom vindt Clavis goed bestuur en toezicht belangrijk.

Woningcorporaties worden geacht een gezamenlijke visie op bestuur en toezicht te hebben. In de Governance code Woningcorporaties is het in bepaling 1.1 als volgt verwoord:

“Bestuur en RvC hebben een gezamenlijke visie op besturen en toezicht houden. Het realiseren van maatschappelijke waarde op lange termijn staat daarbij voorop. De visie gaat in op de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid, de financiering en de onderlinge wisselwerking in rollen. De RvC beschrijft hierin zijn rollen (werkgever, toezichthouder en klankbord) en taakuitoefening als intern toezichthouder.”

Deze visie op bestuur en toezicht beschrijft niet alleen de wijze waarop de RvC toezicht wil houden en invulling geeft aan haar rol. Het omvat ook de nadere uitwerking van het samenspel tussen bestuur en toezicht en ook de belangrijkste principes voor gedrag en structuur. Het toezichtkader is daarvan de instrumentele vertaling. Samen met onder meer de statuten, het RvC-reglement, de commissiereglementen geeft dit richting aan de samenwerking tussen de RvC en de bestuurder van Clavis.

Missie, visie en waarden

De missie, visie en kernwaarden hebben vorm gekregen in het ondernemingsplan. Hiermee is woord gegeven aan waar we als Clavis, bestuur, medewerkers en RvC voor staan en voor gaan de komende jaren, hoe we dit gaan waarmaken vanuit de verschillende rollen en wat daarvoor nodig is.

Missie

Onze missie is en blijft ‘Clavis werkt aan WOONgeluk’. Dat doen wij door het bieden van: Een kwalitatieve, duurzame en betaalbare woning in een goede wijk

- ✓ Goede service en dienstverlening met meer persoonlijk contact naar de bewoners en klant
- ✓ Maatwerk gericht op de vraag en behoefte van de individuele bewoner en klant
- ✓ Lokale gebondenheid, en kennis van de mensen en het gebied waarin wij actief zijn. Daarbij pakken wij een prominente rol in het partnernetwerk in Zeeuws-Vlaanderen.

Dat doen wij ...:

- ✓ ‘Met Elkaar’ als bewoners, wij zijn de wijk, stimuleren van buurtgemeenschappen
- ✓ ‘Met Elkaar’ als en met onze partners in de keten; gemeente, welzijn, zorg, aannemers, collega-corporaties
- ✓ ‘Met Elkaar’ als team van medewerkers van Clavis

Werkgebied

Ons werkgebied is Zeeland, met een specifieke focus op Zeeuws-Vlaanderen, waarbij ons taakaccent ligt op Terneuzen én Sluiskil, want woongeluk ervaar je in een fijn en passende woning, in een prettige buurt!

Doelgroep

Als belangrijke taak willen we fijne en passende woningen bieden voor mensen met een midden of laag inkomen. Ongeveer 85% van onze huidige bewoners behoort tot deze doelgroep.

1 Uitgangspunten besturing, toezicht en responsiviteit

1.1 Generiek kader en systeem-ankers van de governance

De uitgangspunten van de corporate governance van Clavis zijn gestoeld op de Governancecode Woningcorporaties en de uitgangspunten zoals die bij de rechtsvoorgangers gelden.

Clavis hanteert bij de code (op de onderdelen waar dat kan) het principe van 'pas toe of leg uit'. De werking van de belangrijkste uitgangspunten van de corporate governance zijn vertaald in de statuten, het directiestatuut, het reglement Raad van Commissarissen en de commissiereglementen.

Daar waar dat relevant is kan het bestuur voor specifieke onderwerpen nadere uitgangspunten vastleggen (bijvoorbeeld in een integriteitscode of in een klokkenluidersregeling).

Het is de ambitie van Clavis dat de governance op een hoge professionele standaard wordt ingevuld.

Sommige bedrijfsactiviteiten worden door separate juridische entiteiten verricht c.q. in separate juridische entiteiten ondergebracht. Dat komt voor in 100% deelnemingen, deelnemingen met een meerderheidsbelang en deelnemingen met een minderheidsbelang. Voor alle deelnemingen geldt dat de toegelaten instelling Stichting Clavis altijd als (uiteindelijke) deelnemende moeder optreedt. Hiermee strekt de corporate governance van Clavis zich indirect ook uit over de deelnemingen van Clavis.

1.2 Spelers en rolverdeling

Governance: interne en externe oriëntatie

Corporate governance kan zich richten op de interne organisatie en beheersing, en op de externe omgeving. Bij de interne organisatie en beheersing zijn zaken van belang als betrouwbaarheid verslaggeving, checks and balances, naleving wet- en regelgeving, doelmatigheid en doeltreffendheid bedrijfsprocessen. Deze aspecten zijn de verantwoordelijkheid van het bestuur, waarbij de Raad van Commissarissen toeziet. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor de externe oriëntatie bij de governance. Het gaat daarbij meer om vraagstukken als transparantie, verantwoording afleggen, responsiviteit richting belanghouders en integriteit. Ook op deze aspecten ziet de Raad van Commissarissen toe.

Verantwoording en toezicht versus inbedding en overleg

Het overkoepelende toetsingskader is de mate waarin Clavis - nu en in de verre toekomst - de statutaire maatschappelijke doelstelling (volkshuisvesting) realiseert.

Clavis kent als woningcorporatie één externe toezichthouder (de Autoriteit Wonen (AW), daarbij ondersteund door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en één interne toezichthouder (Raad van Commissarissen). Aan zowel het ministerie als de Raad van Commissarissen legt het bestuur verantwoording af. Het ministerie en de Raad van Commissarissen stellen op basis van deze verantwoording hun oordeel over de geleverde prestaties vast. De rol van beide partijen wijkt daarmee wezenlijk af van die van belanghouders.

Clavis informeert de belanghouders over de (voorgenomen) activiteiten, motieven om iets wel of niet te doen, maar legt geen verantwoording af aan belanghouders. Om op deze manier inzicht te geven in (niet) gerealiseerde prestaties, draagvlak te creëren voor voorgenomen activiteiten, via een dialoog afstemming van activiteiten te realiseren of 'zaken te doen' met de belanghouder. Met het geven van de informatie willen wij onze activiteiten transparant maken en inbedden in de activiteiten van andere partijen. Niet op basis van een hiërarchische relatie, maar op basis van gelijkwaardigheid.

Vanzelfsprekend geldt dat de huurdersorganisatie, Bewonersraad Clavis, op grond van de Woningwet en de Wet op het overleg huurder verhuurder een formele adviespositie over een aantal onderwerpen heeft.

Besturing en intern toezicht

De RvC en directeur/bestuurder hebben verschillende rollen die is vormgegeven volgens het 'two tier model'. Hierbij is een scheiding in de verantwoordelijkheden van de directeur/bestuurder en de Raad van Commissarissen. Het bestuur bestuurt de onderneming. De Raad van Commissarissen houdt (op afstand maar betrokken) toezicht op het bestuur.

De rolverdeling is helder. De RvC is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de professionaliteit van de bestuurder en baseert zich op het vertrouwen in de bestuurder. De RvC gaat niet op de stoel van de bestuurder zitten. Van de bestuurder wordt verwacht dat hij bereid en in staat is de RvC volledig, tijdig en betrouwbaar te informeren (brengplicht bestuurder) en daarmee de RvC in staat te stellen adequaat haar rol te vervullen. Van de leden van de RvC wordt een actieve, toegewijde rol verwacht als het gaat om het 'halen' van informatie. Het concreet benoemen van wederzijdse verwachtingen en het respecteren van de wederzijdse verantwoordelijkheden en taken zijn daarbij onmisbaar. Essentieel in deze werkwijze is de wijze waarop geborgd is dat wordt gewerkt in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving (compliance).

De rol en taak van de directeur/bestuurder

De directeur/bestuurder is resultaatverantwoordelijk voor de gehele corporatie en haar verbindingen, waarbij het directiestatuut hierbij als basis geldt. Samen met het management-team ontwikkelt hij de strategische koers, vastgelegd in het ondernemingsplan. Hij is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen, de strategie en het beleid. Hij gaat verantwoordelijk om met het maatschappelijk kapitaal van de organisatie. En waarborgt een gezonde financiële positie, zodat de continuïteit van de organisatie en haar maatschappelijke bijdrage geborgd is en blijft. Bij de vervulling van die taak richt hij zich primair op de maatschappelijke doelstellingen die de organisatie nastreeft, passend binnen de continuïteit en het investeringsvermogen van de organisatie.

De rol en taak van de RvC

De RvC is als orgaan collectief verantwoordelijk voor het toezicht op het bestuur. Leden van de Raad van Commissarissen zijn individueel verantwoordelijk (en aansprakelijk) voor de handelingen die de Raad (heeft) verricht. De Raad houdt onafhankelijk en professioneel toezicht op het bestuur. De Raad van Commissarissen heeft de beschikking over de door haar ingestelde en bemenste commissies, dit zijn in ieder geval:

- ✓ Auditcommissie
- ✓ Remuneratiecommissie.

Deze commissies ondersteunen de Raad van Commissarissen bij de uitoefening van haar taak. Het bestuur is verantwoordelijk voor het besturen van de onderneming en dus voor (de strategie die dient voor) het realiseren van de (maatschappelijke) doelstelling (volkshuisvesting).

Drie rollen RvC

De Raad van Commissarissen geeft zijn verantwoordelijkheid vorm in 3 rollen:

1. *toezichthouder*: toezicht houden op de algemene bedrijfsvoering, het beleid en het presteren van Clavis.
2. *werkgever*: de werkgeversrol vervullen voor de bestuurder, taakafspraken maken en jaarlijks een plannings-, ontwikkel- en beoordelingsgesprek houden. Op basis hiervan worden beloningsafspraken gemaakt.

3. *klankbord c.q. adviesrol*: Zij is beschikbaar voor haar bestuurder wanneer de behoefte tot klankborden bestaat én zij kan gevraagd en ongevraagd advies geven over alle aspecten van de bestuursportefeuille.

De wijze waarop de RvC dit wil doen

Het goede gesprek tussen RvC en de directeur/bestuurder en onderling vindt plaats op basis van respect; voor elkaar en voor elkaars positie. Het voeren van de dialoog zorgt ervoor dat onderzocht wordt hoe meningen en opvattingen ontstaan, cijfers kleur krijgen, dat standpunten onderbouwd worden en/of dat gevoel verkregen wordt bij 'wat er werkelijk toe doet'.

De houding die de RvC aanneemt is open, kwetsbaar en positief kritisch. Door middel van het stellen van vragen aan de directeur/bestuurder wordt de dialoog aangegaan en de verdieping gezocht.

De RvC toont oprechte interesse en is betrokken bij het welbevinden van de organisatie. Op die manier wordt zij ook door het bestuur gezien en gewaardeerd. De RvC balanceert hiermee tussen kritisch toezichthouden en gezamenlijk in dialoog positie bepalen.

De leden van de RvC zijn zelfbewust vanuit zelfreflectie en werken aan de eigen professionele ontwikkeling vanuit persoonlijk leiderschap. Dit kan door thema- en kennisbijeenkomsten bij te wonen of zelf te organiseren, door gastsprekers te laten inspireren. De RvC streeft continu naar verbetering en wil inspireren tot vernieuwing/verduurzaming.

Het hebben van vertrouwen in elkaar vormt de basis voor de samenwerking. De RvC en de bestuurder kiezen voor een vorm van leiderschap waarin verantwoordelijkheden zoveel mogelijk worden gedelegeerd naar de professionals in de organisatie. Het managementteam wordt intensief betrokken. Gezamenlijk wordt invulling gegeven aan de betekenis van ons werk, waarbij we vertrouwen hebben in elkaar en elkaars handelen.

De RvC staat op gepaste afstand van de dagelijkse bedrijfsvoering. Wel vergewist de RvC zich ervan dat er in de organisatie sprake is van goede checks en balances en een goede bedrijfscultuur. Één van de manieren om zich daarvan een goed beeld te vormen is door in afstemming met de bestuurder gesprekken te voeren met leden van het managementteam, de bestuurscontroller, de OR, de Bewonersraad en de externe accountant.

Relatie met belanghouders

De wereld is complex en dynamisch en er liggen stevige uitdagingen. Dat vraagt onder meer om een blik van buiten naar binnen. De complexiteit van vraagstukken vraagt ook om een stevige verbinding. Clavis vindt contact met haar stakeholders van groot belang. We zijn dan ook regelmatig en actief in gesprek en zoeken de dialoog en de samenwerking waar dat kan.

De bestuurder is primair verantwoordelijk voor het contact met de stakeholders. Ze is, samen met de organisatie, in gesprek met belanghebbenden over de beleidsvorming, het maken van (prestatie)afspraken en de verantwoording daarover.

De RvC houdt toezicht op dat proces en op de kwaliteit van de relatie tussen bestuurder en belanghouders. Ze wordt uitgenodigd voor strategische gesprekken, zoals het ondernemingsplan. Logischerwijs staan de leden van de RvC als individu ook midden in de samenleving en horen en zien veel, ze zijn daarbij open over hun rol bij Clavis.

De RvC houdt hiermee breder toezicht dan alleen op de eigen organisatie, maar heeft ook de blik gericht op lokale netwerken.

Invloed belanghouders op het beleid

Clavis staat in een open relatie tot haar klanten en haar lokale en regionale belanghouders. Clavis wil nadrukkelijk een responsieve organisatie zijn. Hiertoe worden op meerdere momenten en op meerdere niveaus contacten onderhouden en overleg gevoerd. In de bedrijfsvoeringscyclus zijn

er diverse momenten waarop er contact met de gemeenten, de huurdersorganisatie en andere belangrijke belanghouders (bijvoorbeeld op het gebied van leefbaarheid en zorg) is. Met de gemeente Terneuzen waarin Clavis actief is worden periodiek (wederzijdse) prestatieafspraken gemaakt. Ook deze prestatieafspraken vormen een middel waarmee de gemeente – op basis van een gelijkwaardige positie - invloed kan uitoefenen op het beleid van Clavis (en vice versa).

Via de Bewonersraad ontvangt Clavis aanvullende informatie en adviezen over op welke wijze Clavis haar prestaties verder kan verbeteren.

Clavis hecht veel waarde aan de invloed van belanghouders op het beleid. De invloed van belanghouders kent echter geen doorzettingsmacht. Het bestuur bestuurt de onderneming in het licht van de (statutaire) ondernemingsdoelstellingen. Het bestuur houdt daarbij rekening met de relevante context waarin de onderneming opereert en met dat wat er in de omgeving leeft.

Raad van Commissarissen en externe contacten

Het bestuur is voor externe belanghouders of pers het eerste aanspreekpunt bij vragen of opmerkingen over Clavis. Wanneer dat aan de orde is, bijvoorbeeld wanneer het onderwerpen betreft waar de Raad van Commissarissen verantwoordelijk voor is (zoals beloning bestuur of andere werkgeversaangelegenheden betreffende het bestuur) treedt de voorzitter van de Raad van Commissarissen na overleg met het bestuur namens de Raad van Commissarissen richting belanghouders of pers op. De overige commissarissen treden alleen in overleg met de voorzitter van de Raad van Commissarissen naar buiten. De voorzitter van de Raad van Commissarissen overlegt hierover met het Bestuur.

(Een delegatie van) de Raad van Commissarissen heeft tenminste één maal per jaar een gesprek met een belangrijke belanghouder van Clavis: de huurdersorganisatie.

Relatie met extern toezicht

Woningcorporaties staan onder toezicht van de rijksoverheid. De toezichtsrol is op grond van de (vigerende) Woningwet belegd bij de Autoriteit Wonen (AW), hierbij ondersteund door het WSW (Waarborgfonds Sociale Woningbouw). Een belangrijk onderdeel van het verticaal toezicht op corporaties is één gezamenlijk beoordelingskader AW/WSW. Jaarlijks vindt er een beoordeling door de AW en het WSW plaats. Het toezicht van de AW richt zich op: financiële continuïteit, efficiëntie en doelmatigheid, risico realisatie beleid, governance, integriteitsmeldingen en rechtmatigheid. Het toezicht van het WSW richt zich op: financial risk, business risk en risicobeoordeling totale borg.

Het interne toezicht is daarmee veel breder (zij toetst immers op rechtmatigheid, doelmatigheid, doeltreffendheid, financiële positie, maatschappelijke prestaties, procedures etc.) dan het externe toezicht, en ook veel kleurrijker/informatiever.

Relatie met horizontaal toezicht

De governance van Clavis bestaat naast het interne- en externe toezicht ook uit het horizontale toezicht, zoals visitatie, benchmarking en de Governancecode Woningcorporaties. Door deze vormen van horizontaal toezicht worden de prestaties van Clavis transparant, in een perspectief geplaatst en (enigszins) geobjectiveerd.

Het bestuur besluit over deelname aan visitatie en benchmarking, en over het onderschrijven van codes. De opdrachtverlening voor visitatie keurt de Raad van Commissarissen goed, zoals de statuten ook aangeven. De rapportages van visitaties en benchmarks worden door het bestuur ter bespreking geagendeerd in de Raad van Commissarissen.

1.3 Impact van de Governancecode Woningcorporaties

Clavis respecteert de Governancecode Woningcorporaties.

In die code zijn veel uitgangspunten van de corporate governance vastgelegd.

De hoofdlijn is hieronder samengevat:

T.a.v. het bestuur

1. Het bestuur is belast met het besturen van de corporatie en legt diverse besluiten vooraf ter goedkeuring aan de RvC voor
2. De corporatie heeft een op de bedrijfsvoering toegesneden systeem voor controle en risicobeheersing. Van dat systeem maken ten minste deel uit: risicoanalyses, integriteitscode, kwaliteitsevaluatie en visitatie, investeringsstatuut, verbindingsstatuut, et cetera
3. Voor de honorering van het bestuur wordt de vigerende regelgeving en de sectorbrede beloningscode gehanteerd
4. Het bestuur vermijdt elke schijn van belangenverstrengeling

T.a.v. de RvC

5. De taakverdeling en werkwijze van de RvC ligt vast in een reglement, de governancecode schetst het minimum aantal onderwerpen waar de taak van de RvC zich op richt
6. Het verslag van de RvC maakt deel uit van de jaarstukken van de corporatie
7. De RvC evalueert continu en 1 x per jaar expliciet haar eigen functioneren, het functioneren van haar individuele leden en het functioneren van het bestuur. Het oordeel van het bestuur wordt betrokken bij (al) deze evaluaties. Onvolwaardig functioneren wordt terstond in de RvC besproken
8. Leden van de RvC zijn onafhankelijk in brede zin
9. Leden van de RvC zijn deskundig
10. Maximale (her)benoemingstermijnen zijn in de code gedefinieerd
11. De rol van de voorzitter is nader geduid
12. De commissies van de RvC zijn nader geduid, met name de auditcommissie en de remuneratiecommissie
13. Voor de bezoldiging van commissarissen worden de landelijke richtlijnen gevolgd

T.a.v. overig

14. Er zijn richtlijnen voor de rol van de accountant
15. Er zijn richtlijnen voor de maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding.

2 Instrumenten en proces t.b.v. goede governance

Voor het goed laten functioneren van de corporate governance worden er onder meer verschillende 'instrumenten' gehanteerd en worden er jaarlijks verschillende (communicatie)processen doorlopen. Die instrumenten en processen worden ingezet voor:

- ✓ professionele besturing van Clavis
- ✓ professioneel intern toezicht
- ✓ transparantie en rekenschap
- ✓ responsiviteit
- ✓ effectief extern toezicht.

Het is de ambitie van Clavis dat de kwaliteit van de bedrijfsvoeringsinstrumenten en de (communicatie)processen die ingezet worden in de corporate governance effectief zijn en een hoge professionele standaard kennen.

2.1 Ondernemingsstrategie c.q. -plan

In de overkoepelende ondernemingsstrategie c.q. het ondernemingsplan zijn de missie en doelstellingen van de onderneming - rekening houdend met de dominante omgevingsfactoren, trends en de eigen sterkten en zwakten - vertaald in de hoofdactiviteiten van de onderneming (beheer en verhuur van woningen, waardeontwikkeling, vastgoed en wijkontwikkeling). De ondernemingsstrategie is de verantwoordelijkheid van het bestuur en wordt eens in de circa vier jaar integraal herzien. De ondernemingsstrategie c.q. het ondernemingsplan wordt door het bestuur vastgesteld en dit besluit wordt door de Raad van Commissarissen goedgekeurd alvorens het plan in werking treedt.

Van de overkoepelende ondernemingsstrategie worden keuzes afgeleid ten aanzien van: klant en markt, waarde-/portefeuillesturing, financiële strategie en ontwikkelopgaven. Hiermee is enerzijds functiescheiding aangebracht en anderzijds de evenwichtigheid van een integrale diensten, waarde en portefeuillestrategie geborgd. Alle (des-)investeringsbeslissingen worden op deze wijze per definitie integraal afgewogen.

De invloed van de buitenwereld op de strategische keuzen van Clavis vindt zijn weg via het omgevingsbewustzijn van het bestuur en via de wettelijk geborgde samenstelling van de Raden van Commissarissen van woningcorporaties. Uit de strategie van de onderneming worden de bedrijfsplannen en de beleidswijzigingen afgeleid. Deze zijn van invloed op de maatschappelijk prestaties van de onderneming. Op diverse momenten heeft de organisatie hierover contacten met haar stakeholders.

2.2 Documenten/instrumenten en het proces

De programmering van en sturing op de jaaractiviteiten en jaarresultaten vindt plaats in de bedrijfsvoerings-jaarcyclus. In de bedrijfsvoeringscyclus spelen - op concernniveau - de volgende informatieproducten een rol. De informatieproducten verschijnen eens per jaar:

1. Tertiaalrapportages inclusief toelichting op afwijkingen ten opzichte van begroting
2. De kaderbrief met uitgangspunten voor begroting
3. Jaar- en meerjarenonderhoudsbegroting
4. Jaarplannen op basis van het meerjaren ondernemingsplan

Het 'Ondernemingsplan' dat circa eens in de vier jaar wordt opgesteld geldt als lange termijn kader voor de genoemde jaarlijkse sturingsproducten.

2.3 Rapportagecyclus en transparantie

De sturing op de bedrijfsvoering vindt onder meer plaats op basis van rapportages. Daarnaast wordt er met behulp van rapportages in het kader van de voorgestane transparantie extern rekenschap afgelegd.

In de rapportagecyclus worden de volgende informatieproducten onderscheiden:

1. de viermaandsrapportage (3 x per jaar)
2. de jaarrekening (1 x per jaar)
3. het jaarverslag, met inbegrip van het volkshuisvestingsverslag (1 x per jaar).

2.4 Samenvatting partijen, sturingsproducten en zeggenschap

De hier beschreven context van de Corporate Governance van Clavis is samen te vatten als in het onderstaande overzicht. Het is een samenvatting van de spelers, rollen en bedrijfsvoeringsinstrumenten in de Corporate Governance van Clavis.

2.5 Formalisering in statuten, reglementen en/of overeenkomsten

Verschillende onderdelen van de corporate Governance kunnen in meer en mindere mate worden verankerd en geformaliseerd. Daar waar dat kan is bij de formalisering daarom (artikelsgewijs) verwezen naar de code en is voorts gewerkt met een open norm in plaats van een gedetailleerde aanvullende gedragsvoorschriften.

Het onderstaande schema geeft weer in welke documenten de Governance van Clavis is vastgelegd en welke van die documenten openbaar zijn (via de website).

Nr.	Documenten	Openbaar
1	Statuten	Ja
2	Reglement RvC	Ja
3	Reglement auditcommissie	Ja
4	Reglement remuneratie	Nee
5	Profielschetsen RvC	Ja
6	Directiestatuut	Nee
7	Visie op bestuur en toezicht	Ja
8	Financieel beleid en beheer	Nee
9	Investeringsstatuut	Ja
10	Verbindingenstatuut	Nee
11	Treasurystatuut	Nee
12	Integriteitsbeleid (integriteitscode, klokkenluidersregeling)	Ja

In het onderstaande schema zijn die zeggenschapsverhoudingen weergegeven.

Nr.	Onderwerp	Bestuur	RvC	Huurders organisatie
1	Ondernemingsplan (meerjarenstrategie)	Op-/vaststellen	Goedkeuren	Adviseren
2	Portefeuillestrategie	Vaststellen	Goedkeuren	Adviseren
3	Jaar- en meerjaren- onderhoudsbegroting	Vaststellen	Goedkeuren	Nvt
4	Treasurystatuut	Vaststellen	Goedkeuren	Nvt
5	Juridische Verbindingen	Vaststellen	Goedkeuren	Nvt
6	Huur- en Onderhoudsbeleid	Vaststellen	nvt	Adviseren
7	Servicekosten	Vaststellen	nvt	Instemmen
8	Tertiaalrapportage	Vaststellen	Informereren	Nvt
9	V&W-rek., balans (jaarrekening)	Op-/vaststel.	Goedkeuren	Informereren
10	Controleopdracht accountant	Opstellen	Vaststellen	Nvt
11	Jaar-/volkshuisvestingsverslag	Vaststellen	Goedkeuren	Informereren
12	Decharge bestuur	Nvt	Vaststellen	Nvt
13	Benoem/schors/ontslag MT-leden	Op- vaststel.	nvt	Nvt
14	Wijzigingen groot aantal mdw.	Vaststellen	Goedkeuren	Nvt
15	Statutenwijzigingen	Opstellen	Goedkeuren	Adviseren
16	Directiestatuut	Op-/vaststel.	Goedkeuren	Nvt
17	Inrichting governance (afhankelijk van het onderwerp)	Op- vaststel. Adviseren	Goedkeuren Vaststellen	Nvt
18	Reglement RvC	Adviseren	Op-/vaststel.	Nvt
19	Uitvoering visitatie	Op-/vaststel.	Goedkeuren	Informereren
20	Vergoeding RvC	Adviseren	Vaststellen	Nvt
21	Arbeidsvoorwaarden bestuur	Adviseren	Vaststellen	Nvt
22	Benoem/schors/ontslaan bestuur	Adviseren	Vaststellen	Informereren
23	Benoem/schors/ontslaan RvC	Adviseren	Op-/vaststel.	Informereren
24	Voordracht (1 of 2) leden RvC	Adviseren	Goedkeuren	Vaststellen
25	Fusie	Opstellen	Goedkeuren	Adviseren
26	Ontbinding, omzetting	Opstellen	Goedkeuren	Adviseren
27	Aanvragen faillissement	Opstellen	Goedkeuren	Adviseren

2.6 Papier en praktijk

Deze visie op bestuur en toezicht is meer dan een papieren tijger. Daarom beschouwen de RvC en de directeur/bestuurder periodiek het samenspel tussen beide. Nieuwe veranderende inzichten en perspectieven, met als externe ontwikkelingen zijn van invloed op deze visie op bestuur en toezicht en kunnen aanleiding geven tot aanpassing en verfijning. Onder meer de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvC wordt hiervoor gebruikt. Maar ook reflectiemomenten tijdens vergaderingen of themabijeenkomsten. Logischerwijze wordt hierbij ook de visie en ervaring van de bestuurder in de samenwerking met de RvC betrokken.