

Reglement Raad van Commissarissen



Vastgesteld in de RvC-vergadering van 19 juni 2025

Reglement Raad van Commissarissen Stichting Clavis

Artikel 1 - Definities

In dit reglement wordt verstaan onder:

- a. Bestuur: het bestuur van de Stichting;
- b. Bestuurder: een lid van het Bestuur;
- c. Bijlage: een bijlage bij dit reglement;
- d. BTIV: Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015;
- e. Bewonersraad: raad zoals bedoeld in artikel 1, eerst lid, onderdeel g van de Wet op het overleg huurder en verhuurder;
- f. Gemeente: de gemeente Terneuzen;
- g. Governancecode: de Governancecode woningcorporaties 2025 of zoals deze op enig moment luidt;
- h. RvC: de raad van commissarissen van de Stichting als bedoeld in artikel 1.b van de Statuten;
- i. Statuten: de statuten van de Stichting;
- j. Stichting: Stichting Clavis;
- k. VTW: de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties;
- l. Website: www.clavis.cc ;
- m. Wet: Woningwet.

Artikel 2 - Status en inhoud reglement

1. Dit reglement is opgesteld ter uitwerking van en in aanvulling op de Statuten.
2. Onverminderd het bepaalde in dit reglement zal ieder lid van de RvC voor zijn functioneren als uitgangspunt nemen de geldende Governancecode. In dit reglement zijn de principes uit de Governancecode zoveel mogelijk verwerkt.
3. De RvC en ieder lid van de RvC afzonderlijk is gehouden tot naleving van dit reglement en de Governancecode.
4. Dit reglement wordt op de Website geplaatst.
5. Waar dit reglement strijdig is met Nederlands recht of de Statuten, prevaleren deze laatste. Waar dit reglement verenigbaar is met de Statuten, maar strijdig met Nederlands recht, prevaleert dit laatste.
6. Bij dit reglement zijn de volgende bijlagen gevoegd, welke daarvan integraal onderdeel uitmaken:
 - Bijlage A: de profielschets van de omvang en samenstelling van de RvC en zijn leden;
 - Bijlage B: het rooster van aftreden van de leden van de RvC;
 - Bijlage C: de profielschets van de omvang en samenstelling van het Bestuur en zijn leden;
 - Bijlage D: het reglement voor de auditcommissie;
 - Bijlage E: het reglement voor de selectie- en remuneratiecommissie;
 - Bijlage F: jaarplanning RvC
 - Bijlage G: toezicht matrix
7. Bij dit reglement behoren de volgende beleidsstukken, die ten kantore van de Stichting zullen worden gehouden:
 - a. het reglement werving, selectie en (her)benoeming van RvC leden.

Artikel 3 - Samenstelling, deskundigheid, onafhankelijkheid en profielschets

1. In aanvulling op artikel 11. van de Statuten, geldt ten aanzien van de samenstelling, deskundigheid en onafhankelijkheid van de RvC het in dit artikel 3 bepaalde.
2. De RvC dient zodanig te zijn samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen en kan voldoen aan zijn verplichtingen jegens de Stichting en haar belanghebbenden, in overeenstemming met dit reglement, de Statuten en de toepasselijke wet- en regelgeving.
3. Bij de samenstelling van de RvC worden de volgende vereisten in acht genomen:
 - a. ieder lid van de RvC dient geschikt te zijn voor zijn taak blijkens diens opleiding, werkervaring, vakinhoudelijke kennis, alsmede de competenties genoemd in bijlage 1 bij artikel 19 lid 1 onder a. van het BTIV.;
 - b. ieder lid van de RvC dient betrouwbaar te zijn, blijkens diens handelen of nalaten of voornemens daartoe en uit mogelijke antecedenten als bedoeld in bijlage 2 bij artikel 19 lid 1 onder b. van het BTIV;
 - c. ieder lid van de RvC moet voldoen aan de in lid 6 van dit artikel bedoelde profielschets waarin eisen worden gesteld aan de samenstelling van de RvC;
 - d. de RvC dient zodanig te zijn samengesteld dat de juiste kennis en ervaring in huis is, zoals ervaring in de volkshuisvesting, financiële kennis en ervaring, deskundigheid op het gebied van HR, bestuurlijke ervaring bij naar omvang gelijkwaardige of grote organisaties, relevante vastgoedexpertise en juridische kennis. De RvC streeft naar een diverse samenstelling, naar gender, leeftijd en etnische afkomst en ook naar persoonlijkheidskenmerken, drijfveren en stijl van toezichthouden;
 - e. ieder lid van de RvC dient onafhankelijk te zijn als bedoeld in artikel 11.2.b. van de Statuten en dient geen belangen te hebben die tegenstrijdig zijn met het belang van de Stichting. De RvC stelt van ieder lid van de RvC vast of hij onafhankelijk toezicht kan houden. Deze informatie wordt gepubliceerd in het verslag van de RvC.
 - f. de RvC dient zodanig te zijn samengesteld dat wordt voldaan aan het bepaalde in artikel 2:252a van het Burgerlijk Wetboek.
 - g. een lid van de RvC wordt benoemd voor een periode van ten hoogste vier jaar, en kan één maal voor een periode van ten hoogste vier jaar worden herbenoemd. De al dan niet aaneengesloten totale periode waarin een commissaris lid is van de Raad van Commissarissen van de Toegelaten Instelling is ten hoogste acht jaar.
4. Elk lid van de RvC is verplicht de voorzitter van de RvC de informatie te verschaffen die nodig is voor de vaststelling en het bijhouden van zijn nevenfuncties.
5. Het door een lid van de RvC aanvaarden van een nevenfunctie die gezien aard of tijdsbeslag van betekenis is voor de uitoefening van de taak van commissaris van de Stichting behoeft voorafgaande goedkeuring van de RvC.
6. De RvC stelt een profielschets van zijn omvang en samenstelling op als bedoeld in artikelen 10. en 11. van de Statuten, rekening houdende met het in dit artikel bepaalde, de aard van de Stichting, haar werkzaamheden en de gewenste deskundigheid, achtergrond, ervaring en onafhankelijkheid van zijn leden.

7. In overleg met de Huurdersorganisaties wordt bepaald conform artikel 11.3. van de statuten hoe zij het recht hebben een bindende voordracht te doen. De profielschets bevat in ieder geval de voor de Stichting relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de RvC en de concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen die zij ten aanzien daarvan hanteert. Onder diversiteit wordt verstaan de verscheidenheid in geslacht, leeftijd, beroepsgroepen, kennis en expertise, etnische afkomst en persoonlijkheidskenmerken. De profielschets bevat daarnaast de bijzondere kwaliteiten en eigenschappen die worden verwacht ten aanzien van de vervulling van specifieke vacatures binnen de RvC zoals in ieder geval de voorzitter en vice-voorzitter.
8. Voor zover de samenstelling van de RvC afwijkt van de profielschets, legt de RvC hierover verantwoording af in het verslag van de RvC waarbij wordt aangegeven op welke termijn wordt verwacht aan de profielschets te kunnen voldoen.
9. De RvC gaat op het moment dat een lid van de RvC aftredend is, dan wel bij het anderszins ontstaan van een vacature in de RvC na of de profielschets nog voldoet. Zo nodig past de RvC de profielschets aan. De RvC gaat daarbij ook te rade bij het Bestuur.
10. De RvC verstrekt de vastgestelde profielschets aan het Bestuur, de Huurdersorganisaties en de ondernemingsraad. Daarnaast wordt de profielschets op de Website geplaatst. De huidige profielschets van de RvC is bijgevoegd als Bijlage A bij dit reglement.
11. Leden van de RvC kunnen huurders van woongelegenheden van de Stichting zijn.

Artikel 4 - Werving, selectie en (her)benoeming

1. De leden van de RvC worden geselecteerd en benoemd op de wijze als voorzien in artikel 11. van de Statuten. Commissarissen zijn natuurlijke personen.
2. De leden van de RvC worden op openbare wijze geworven met inachtneming van artikel 11. van de Statuten. Bij een vacature in de RvC wordt de vacature op de Website gepubliceerd en openbaar opengesteld. De RvC zal op basis van de profielschets overgaan tot een wervingsprocedure.¹ Het Bestuur heeft een adviserende rol. De werving- en selectieprocedure wordt neergelegd in een beleidsstuk. In geval van benoeming van een lid van de RvC op voordracht van de Huurdersorganisaties, worden tevens procedure-afspraken gemaakt met de Huurdersorganisaties.^{2 3}
3. Van de vacature in de RvC wordt kennis gegeven aan het Bestuur en aan de Huurdersorganisaties en de ondernemingsraad.
4. Wanneer een persoon is geselecteerd als kandidaat voor toetreding tot de RvC, zal hij worden uitgenodigd voor gesprekken waarin de RvC zich een oordeel moet vormen over de geschiktheid van de kandidaat.

¹ Indien gebruikt wordt gemaakt van individuele profielen/een individuele profielschets, dient deze op basis van de profielschets voor de RvC te worden vastgesteld alvorens publicatie van de vacature plaatsvindt.

² Zie voor meer informatie de handreiking van de VTW in samenwerking met de Nederlandse Woonbond: 'De huurderscommissaris', september 2015.

³ Indien is overeengekomen dat de ondernemingsraad eveneens een voordrachtzetel in de RvC heeft (in plaats van een adviesrecht), geldt het in dit artikel bepaalde ook voor de leden die op voordracht van de ondernemingsraad worden benoemd.

5. Indien deze gesprekken naar wederzijdse tevredenheid zijn verlopen, neemt de RvC in de eerstvolgende vergadering het voorgenomen besluit tot benoeming. Dit voornemen wordt ook met het Bestuur besproken. Indien de RvC het advies van de ondernemingsraad niet volgt, deelt de RvC dit schriftelijk en gemotiveerd mee aan de ondernemingsraad.
6. Een lid van de RvC wordt niet benoemd dan nadat:
 - a. de Stichting de goedkeuring en positieve zienswijze van de minister als bedoeld in artikel 30 lid 3 van de Wet heeft ontvangen;
 - b. de ondernemingsraad hierover advies heeft uitgebracht aan de RvC conform artikel 11.4 van de CAO Woondiensten (tenzij het de benoeming van een lid van de RvC op voordracht van de Huurdersorganisaties betreft). Als de RvC het advies van de ondernemingsraad niet volgt, deelt de RvC dit schriftelijk en gemotiveerd mee aan de ondernemingsraad.
7. Een lid van de RvC wordt niet herbenoemd dan nadat de selectie- en remuneratiecommissie van diens functioneren in de RvC gedurende de afgelopen zittingsperiode onder de overige leden van de RvC afzonderlijk een evaluatie heeft gehouden en aan de hand daarvan een advies heeft uitgebracht aan de RvC. Daarbij wordt rekening gehouden met de profielschets. In geval van benoeming van een lid van de RvC op voordracht van de Huurdersorganisaties, worden tevens procedure-afspraken gemaakt met de Huurdersorganisaties.⁴ Het her te benoemen lid van de RvC dat lid is van de selectie- en remuneratiecommissie treedt tijdelijk terug uit de commissie en zal tot aan het moment van herbenoeming worden vervangen door een ander lid. De gronden waarop de RvC tot zijn besluit is gekomen worden in het besluit tot herbenoeming vermeld.
8. De gevolgde procedure van werving, selectie en (her)benoeming van leden van de RvC wordt in het verslag van de RvC verantwoord.

Artikel 5 - Introductieprogramma, opleiding en training

1. Alle leden van de RvC volgen na benoeming een introductieprogramma waarin de relevante aspecten van de functie aan bod komen. In het introductieprogramma wordt in ieder geval aandacht besteed aan de volgende zaken:
 - a. de verantwoordelijkheden van een commissaris;
 - b. de risico's die zijn verbonden aan het werk als commissaris;
 - c. algemene financiële en juridische zaken;
 - d. de financiële verslaggeving;
 - e. kennis over volkshuisvesting;
 - f. opleiding en educatie;
 - g. de Governance-code en de naleving daarvan;
 - h. de voorbeeldfunctie van een commissaris.
2. Alle leden van de RvC zijn gehouden hun kennis steeds te blijven ontwikkelen door middel van training en opleiding, waarbij aandacht wordt besteed aan gewenst gedrag. De RvC is zelf verantwoordelijk voor het goed uitoefenen van zijn taken en verantwoordelijkheden en dient te zorgen voor voldoende tegenwicht binnen de RvC en tussen de RvC en het Bestuur. In dat kader

⁴ Zie voor meer informatie de handreiking van de VTW in samenwerking met de Nederlandse Woonbond: 'De huurderscommissaris', september 2015.

beoordeelt de RvC jaarlijks op welke onderdelen zijn leden gedurende hun zittingsperiode behoefte hebben aan nadere training en opleiding.

3. Op de training en opleiding van de leden van de RvC is de Permanente Educatie-systematiek zoals vastgelegd in de 'Notitie PE-systeem commissarissen' van VTW van toepassing. In het verslag van de RvC in het jaarverslag worden de door zijn leden behaalde Permanente Educatie-punten vermeld.

Artikel 6 - Tegenstrijdig belang

1. De RvC is verantwoordelijk voor de besluitvorming bij zaken waarbij een tegenstrijdig belang aan de orde kan zijn bij leden van de RvC, Bestuurders en/of de externe accountant in relatie tot de Stichting.
2. De Stichting verstrekt aan leden van de RvC geen persoonlijke leningen of garanties of andere financiële voordelen die niet vallen onder het beloningsbeleid zoals voorzien in de Statuten en/of reglementen van de Stichting. Leden van de RvC mogen onder geen voorwaarde activiteiten ontplooiën die in concurrentie treden met de Stichting, schenkingen aannemen van de Stichting en haar relaties, of derden op kosten van de Stichting voordelen verschaffen. Leden van de RvC verrichten buiten hetgeen volgt uit hun functie als toezichthouder geen werkzaamheden voor de Stichting. Elke vorm of schijn van belangenverstrengeling tussen een lid van de RvC en de Stichting moet worden vermeden. De in dit artikel vermelde eisen worden voorzien van normen vastgelegd in de integriteitscode van de Stichting.
3. Een lid van de RvC heeft in ieder geval een (potentieel) tegenstrijdig belang indien:
 - a. de Stichting voornemens is een transactie aan te gaan met het betreffende lid van de RvC en/of een rechtspersoon of onderneming waarin het betreffende lid van de RvC persoonlijk een materieel financieel belang houdt;
 - b. de Stichting voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon of onderneming waarvan het betreffende lid van de RvC, diens echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad een bestuurs- of toezichthoudende functie vervult, met uitzondering van rechtspersonen welke als een verbinding van de Stichting kwalificeren;
 - c. hij een eerste of tweede graad van bloed-/aanverwantschap, huwelijk, geregistreerd partnerschap heeft of een duurzame gemeenschappelijke huishouding voert met een Bestuurder, een lid van de RvC of een werknemer van de Stichting;
 - d. hij een arbeidsovereenkomst als bedoeld in artikel 7:610 lid 1 Burgerlijk Wetboek heeft met of functionele betrokkenheid heeft bij een bedrijf of organisatie, waarvan de belangen strijdig zouden kunnen zijn met die van de Stichting;
 - e. hij bestuurder is van of een arbeidsovereenkomst als bedoeld in artikel 7:610 lid 1 het Burgerlijk Wetboek heeft met een werknemersorganisatie welke pleegt betrokken te zijn bij de vaststelling van arbeidsvoorwaarden van toegelaten instellingen;
 - f. de RvC heeft geoordeeld dat een tegenstrijdig belang bestaat, of geacht wordt te bestaan.

4. Leden van de RvC melden een (potentieel) tegenstrijdig belang onmiddellijk aan de voorzitter van de RvC en zijn overige leden. Daarbij geeft het betreffende lid inzicht in alle relevante informatie, inclusief de relevante informatie inzake zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind en bloed- en aanverwanten tot in de tweede graad. Het lid dat een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft, neemt niet deel aan de discussie en besluitvorming van de RvC omtrent het onderwerp waarbij hij of zij een tegenstrijdig belang heeft. Evenmin neemt het betreffende lid deel aan de beoordeling of sprake is van een tegenstrijdig belang.
5. Ingeval een lid van de RvC een (potentieel) tegenstrijdig belang meldt aan de voorzitter van de RvC en overige leden conform het bepaalde in lid 4, treden deze laatsten zo spoedig mogelijk met het betreffende lid in overleg betreft de wijze waarop de hij het tegenstrijdig belang zal voorkomen dan wel zal beëindigen.
6. Indien de RvC van oordeel is dat er sprake is van een structureel tegenstrijdig belang, zal het betreffende lid aftreden. Indien het betrokken lid van de RvC niet eigener beweging aftreedt, neemt de RvC een daartoe strekkend besluit op de wijze als bepaald in artikel 16.7 van de Statuten en met inachtneming van het bepaalde in artikel 10 lid 6.
7. Indien de voorzitter van de RvC een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft, treedt de vice-voorzitter van de RvC als voorzitter op tot het moment dat het tegenstrijdig belang is beëindigd, dan wel, in geval het tegenstrijdig belang tot aftreden van de voorzitter leidt, tot het moment van diens vervanging.⁵

Artikel 7 - Taken en bevoegdheden

1. In aanvulling op artikel 18. van de Statuten, geldt ten aanzien van de taken en bevoegdheden van de RvC het in dit artikel 7 bepaalde.
2. De RvC is verantwoordelijk voor zijn eigen functioneren en houdt in het licht van de maatschappelijke doelen van de Stichting specifiek toezicht op alle inspanningen om risico's inzichtelijk te maken en te beheersen.
3. In bijlage G 'Toezichtvisie' is de visie neergelegd die de RvC heeft op het toezichthouden op de Stichting.
4. Het toezichtskader voor de Stichting is de wet- en regelgeving. Als toetsingskader hanteert de RvC die documenten waaraan de maatschappelijk en financiële prestaties van de Stichting kunnen worden getoetst.
5. Het toetsingskader van de Stichting wordt in samenspraak tussen Bestuur en de RvC vastgesteld en bevat onder meer de volgende beleidsstukken:
 - a. Statuten;
 - b. het reglement van de RvC met bijlagen en het reglement Bestuur met bijlagen;
 - c. reglement financieel beleid en beheer;
 - d. ondernemingsplan;
 - e. begroting;
 - f. treasury statuut;
 - g. investeringsstatuut, en – indien van toepassing - verbindingsstatuut;
 - h. procuratiereglement.
6. De RvC heeft tot taak:

⁵ Indien er geen vice-voorzitter voor de RvC in functie is, zal er een ander lid van de RvC als zodanig als plaatsvervanger van de voorzitter moeten worden aangewezen indien het een (potentieel) tegenstrijdig belang van de voorzitter betreft.

- a. het zorgen voor een goed functionerend Bestuur en het evalueren en beoordelen van het functioneren van het Bestuur en zijn individuele leden en het in behandeling nemen van, en beslissen omtrent, gemelde potentiële belangenverstrengelingen tussen de Stichting enerzijds en het Bestuur anderzijds;
 - b. het functioneren als werkgever, adviseur en klankbord voor het Bestuur;
 - c. het goedkeuren van strategische beslissingen van het Bestuur, waaronder in ieder geval begrepen de besluiten omtrent de vaststelling van de begroting, het strategisch ondernemingsplan, de jaarlijkse verantwoording en de besluiten van het Bestuur die aan zijn goedkeuring zijn onderworpen op grond van artikel 7.4. van de Statuten;
 - d. het goedkeuren van het door het Bestuur vastgestelde reglementen en Statuten (waaronder begrepen het reglement financieel beleid en beheer) en het toezien op de naleving daarvan;
 - e. het in behandeling nemen van, en beslissen omtrent, gemelde vermeende onregelmatigheden die het functioneren van het Bestuur betreffen;
 - f. het vaststellen van het beloningsbeleid van Bestuurders en RvC conform de vigerende wettelijke kaders;
 - g. het zorgen voor een goed functionerend intern toezicht;
 - h. toezicht op de instelling en handhaving van interne procedures;
 - i. toezicht op het behalen van het vereiste aantal PE-punten door Bestuurders en leden van de RvC;
 - j. het vaststellen van de jaarrekening;
 - k. het selecteren en benoemen van de externe accountant en het vaststellen van diens honorarium;
 - l. het in samenwerking met het Bestuur openbaar maken, naleven en handhaven van de corporate governance structuur van de Stichting;
 - m. de overige taken die bij of krachtens de wet of de Statuten aan de RvC toekomen.
7. De wettelijke en statutaire bevoegdheden van de RvC berusten bij de RvC als college en worden onder gezamenlijke verantwoordelijkheid uitgevoerd.
 8. De RvC kan desgewenst een onderlinge verdeling van aandachtsgebieden vaststellen, bepaald door de achtergrond, discipline en deskundigheid van de leden van de RvC. De RvC blijft als geheel verantwoordelijk voor alle besluitvorming.
 9. Een lid van de RvC heeft geen zakelijke contacten met personen die werkzaamheden voor de Stichting verrichten anders dan via het Bestuur.⁶
 10. Ieder lid van de RvC die op informele of ander indirecte wijze in vertrouwen wordt genomen ten aanzien van kwesties aangaande de Stichting, zal in deze contacten zorgvuldig handelen en steeds voorop stellen dat de RvC dan wel diens voorzitter in dit vertrouwen kan worden betrokken.

Artikel 8 - Voorzitter, vice-voorzitter en secretariaat

1. De RvC kiest uit zijn midden aan de hand van de toepasselijke profielschets een voorzitter en een vice-voorzitter.
2. De voorzitter van de RvC is aanspreekpunt voor de overige leden van de RvC en het Bestuur. De voorzitter ziet erop toe dat:

⁶ Hierbij gaat het om zakelijke contacten aangaande de Stichting met externe leveranciers of dienstverleners van de Stichting.

- a. de vergaderingen efficiënt, effectief en in een open sfeer plaatsvinden, waarin alle leden gelijkwaardig kunnen participeren en tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
 - b. de RvC als team goed kan functioneren, onverlet de eigen verantwoordelijkheid van ieder lid van de RvC;
 - c. contacten tussen de RvC, het Bestuur, de ondernemingsraad, Huurdersorganisaties en andere belanghebbenden goed verlopen;
 - d. leden van de RvC een introductie- en opleidingsprogramma volgen;
 - e. de Bestuurders en leden van de RvC ten minste één keer per jaar worden beoordeeld op hun functioneren;
 - f. aandacht wordt besteed aan het intern en extern communiceren van kernwaarden en zorgen voor bekendheid van de Governancecode;
 - g. leden van de RvC actief bijdragen aan voorwaarden die goede besluitvorming mogelijk maken, zoals onderling respect, goed luisteren, een open oog voor andere invalshoeken, met als doel te komen tot gezamenlijke opvattingen;
 - h. de agenda van de vergadering wordt voorbereid in overleg met het Bestuur;
3. De voorzitter treedt namens de RvC naar buiten op.
 4. Bij ontstentenis of belet van de voorzitter, neemt de vice-voorzitter zijn volledige taken waar.
 5. De Stichting stelt mensen en middelen ter beschikking opdat de RvC zijn taak kan uitoefenen en draagt zorg voor het archief van de RvC.

Artikel 9 - Commissies

1. De RvC kent twee commissies die ter ondersteuning van het toezicht worden ingesteld, te weten: een auditcommissie en een selectie- en remuneratiecommissie. De commissies worden door de RvC uit zijn midden in- en samengesteld. De RvC blijft verantwoordelijk voor besluiten, ook als deze zijn voorbereid door één van de commissies van de RvC.
2. De RvC stelt voor iedere commissie een reglement op waarin rol en verantwoordelijkheden worden omschreven, evenals de samenstelling en werkwijze van de commissies. De reglementen van de commissies worden op de website geplaatst. De huidige reglementen zijn bijgevoegd als Bijlage D en E bij dit reglement.
3. In het verslag van de RvC worden de samenstelling van de commissies, het aantal commissievergaderingen en de belangrijkste onderwerpen die daarin op de agenda stonden, vermeld.
4. De RvC ontvangt van iedere commissie een verslag van de overleggen.
5. Indien een in lid 1 van dit artikel genoemde commissie op enig moment geen leden meer heeft, zal de RvC in de eerstvolgende vergadering overgaan tot benoeming van nieuwe commissieleden.
6. De selectie- en remuneratiecommissie en de auditcommissie worden niet voorgezeten door de voorzitter van de RvC.

Artikel 10 - Schorsing, ontslag en aftreden

1. Het rooster van aftreden van leden van de RvC als bedoeld in artikel 15.1. van de Statuten wordt zodanig ingericht dat de continuïteit in de samenstelling van de RvC wordt gewaarborgd.

2. Een volgens het rooster aftredend lid van de RvC is ingevolge artikel 11.1. van de Statuten eenmaal terstond herbenoembaar, met inachtneming van artikel 4 van dit reglement.
3. Het rooster van aftreden wordt verstrekt aan het Bestuur, de Huurdersorganisaties en de ondernemingsraad. Daarnaast wordt het rooster van aftreden op de Website geplaatst. Het huidige rooster van aftreden is bijgevoegd als Bijlage B bij dit reglement.
4. Een lid van de RvC treedt af in geval één van de redenen van ontslag zoals verwoord in artikel 17. van de Statuten aanwezig is.
5. Indien de RvC van oordeel is dat één van de redenen als bedoeld in artikel 14.1. van de Statuten aanwezig is en het betrokken lid van de RvC niet eigener beweging aftreedt, neemt de RvC een daartoe strekkend besluit op de wijze als bepaald in artikel 16.7. van de Statuten.
6. Indien de voorgenomen schorsing of het voorgenomen ontslag de voorzitter betreft, consulteert de vice-voorzitter, buiten aanwezigheid van de voorzitter, de overige leden van de RvC elk afzonderlijk, over het voornemen tot ontslag of schorsing.
7. Over een eventueel te communiceren schorsing of ontslag zullen tevoren door de RvC, het betreffende lid en het Bestuur een te volgen gedragslijn worden overeengekomen.

Artikel 11 - Honorering en onkostenvergoeding

1. Leden van de RvC worden gehonoreerd voor de uitoefening van hun functie. De honorering wordt jaarlijks door de RvC vastgesteld met in achtneming van artikel 10.4. van de Statuten. De Stichting neemt daarbij ook de door de VTW vastgestelde bindende beroepsregel in acht. Deze beroepsregel geldt ook voor de vergoeding van ten behoeve van de Stichting gemaakte zakelijke kosten, welke onder de daar genoemde voorwaarden op declaratiebasis geschiedt aan de leden van de RvC.⁷
2. Ingeval van ontstentenis en belet van één of meerdere Bestuurders, waarbij één of meerdere leden van de RvC zorgdragen voor tijdelijke plaatsvervangende conform het bepaalde in artikelen 6. en 18.7. van de Statuten, wordt het honorarium op normale wijze doorbetaald. Het RvC lid dat zorgdraagt voor tijdelijke plaatsvervangende ontvangt geen aanvullende bezoldiging, doch zijn aanvullende kosten worden vergoed volgens het bepaalde in lid 1.

Artikel 12 - De werkgeversrol ten opzichte van het bestuur; samenstelling, deskundigheid, onafhankelijkheid en profielschets

1. In aanvulling op artikel 4 van de Statuten, geldt ten aanzien van de samenstelling, deskundigheid en onafhankelijkheid van het Bestuur het in dit artikel 12 bepaalde.

⁷ Kostenvergoedingen voor het vervullen van de functie als commissaris die onder de werkkostenregeling onder voorwaarden niet belast zijn (bijvoorbeeld kostenvergoedingen voor permanente educatie of een reiskostenvergoeding tot 19 cent per kilometer) worden niet gerekend tot de bezoldiging voor de WNT. Voor commissarissen met een fictieve dienstbetrekking geldt verder dat belaste vergoedingen die de woningcorporatie onderbrengt in de forfaitaire ruimte van de werkkostenregeling, niet worden gerekend tot de bezoldiging voor de WNT. Belaste vergoedingen die de corporatie niet onderbrengt in de forfaitaire ruimte, worden wel gerekend tot de bezoldiging voor de WNT. Zie www.vtw.nl/kostenvergoedingen.

2. Het Bestuur dient zodanig te zijn samengesteld dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen en kan voldoen aan zijn verplichtingen jegens de Stichting en haar belanghebbenden, in overeenstemming met dit reglement, de Statuten en de toepasselijke wet- en regelgeving.
3. Bij de samenstelling van het Bestuur worden de volgende vereisten in acht genomen:
 - a. ieder Bestuurder dient geschikt te zijn voor zijn taak blijkens diens opleiding, werkervaring en vakinhoudelijke kennis, alsmede de competenties genoemd in bijlage 2 bij artikel 19 lid 1 onder a. van het BTIV.;
 - b. ieder Bestuurder dient betrouwbaar te zijn, blijkens diens handelen of nalaten of voornemens daartoe en uit mogelijke antecedenten als bedoeld in bijlage 2 artikel 19 lid 1 onder b. van het BTIV;
 - c. ieder Bestuurder moet voldoen aan in de in lid 8 van dit artikel bedoelde profielschets waarin eisen worden gesteld aan de samenstelling van het Bestuur;
 - d. ieder Bestuurder dient onafhankelijk te zijn als bedoeld in artikel 5. van de Statuten en dient geen belangen te hebben die tegenstrijdig zijn met het belang van de Stichting;
 - e. De externe accountant die verantwoordelijk is geweest voor het uitvoeren van een wettelijke controle van de Stichting kan niet tot Bestuurder worden benoemd dan nadat ten minste twee jaar is verstreken sinds hij zijn werkzaamheden als externe accountant bij de Stichting heeft beëindigd.
4. De RvC stelt van iedere Bestuurder vast of hij zijn functie onafhankelijk kan vervullen. Deze informatie wordt gepubliceerd in het verslag van RvC.
5. De RvC stelt een profielschets van de omvang en samenstelling van het Bestuur op als bedoeld in artikel 4. van de Statuten, rekening houdende met het in dit artikel bepaalde, de aard van de Stichting, haar werkzaamheden en de gewenste deskundigheid, achtergrond, ervaring en onafhankelijkheid van zijn leden. Bij het opstellen van de profielschets betreft de RvC de ondernemingsraad, Huurdersorganisaties en eventuele andere belanghebbenden.
6. Voor zover het profiel van een Bestuurder afwijkt van de profielschets, legt de RvC hierover verantwoording af in het verslag van de RvC waarbij wordt aangegeven op welke termijn wordt verwacht aan de profielschets te kunnen voldoen.
7. De RvC gaat op het moment dat een Bestuurder aftredend is, dan wel bij het anderszins ontstaan van een vacature in het Bestuur na of de profielschets nog voldoet. Zo nodig past de RvC de profielschets aan. De RvC gaat daarbij ook te rade bij het Bestuur.
8. De RvC verstrekt de vastgestelde profielschets aan het Bestuur, de Huurdersorganisaties en de ondernemingsraad. Daarnaast wordt de profielschets op de Website geplaatst. De huidige profielschets van het Bestuur is bijgevoegd als Bijlage C bij dit reglement.

Artikel 13 - Bestuur; werving, selectie en (her)benoeming

1. De Bestuurders worden geselecteerd en benoemd op de wijze als voorzien in artikel 4. van de Statuten. Bestuurders zijn natuurlijke personen.
2. De Bestuurders worden op openbare wijze geworven. Bij een vacature in het Bestuur wordt de vacature op de Website gepubliceerd en openbaar

opengesteld. De RvC zal op basis van de profielschets overgaan tot een wervingsprocedure. Het Bestuur heeft een adviserende rol. De werving- en selectieprocedure wordt neergelegd in een beleidsstuk. Van deze wijze van werving kan alleen met zwaarwichtige redenen worden afgeweken.

3. Van de vacature in het Bestuur, evenals van de vastgestelde profielschets, wordt kennis gegeven aan het Bestuur en aan de Huurdersorganisaties en de ondernemingsraad.
4. Wanneer een persoon is geselecteerd als kandidaat voor toetreding tot het Bestuur, zal hij worden uitgenodigd voor gesprekken waarin de RvC zich een oordeel moet vormen over de geschiktheid van de kandidaat, alsmede voor gesprekken met het Bestuur, de ondernemingsraad en de Huurdersorganisaties.
5. Indien deze gesprekken naar wederzijdse tevredenheid zijn verlopen, neemt de RvC in de eerstvolgende vergadering het voorgenomen besluit tot benoeming. Dit voornemen wordt ook met het Bestuur besproken.
6. Een Bestuurder wordt niet benoemd dan nadat:
 - a. de Stichting de goedkeuring en positieve zienswijze van de minister als bedoeld in artikel 25 lid 2 van de Wet heeft ontvangen;
 - b. de ondernemingsraad hierover advies heeft uitgebracht aan de RvC conform artikel 25 van de Wet op de Ondernemingsraden. Als de RvC het advies van de ondernemingsraad niet volgt, deelt de RvC dit schriftelijk en gemotiveerd mee aan de ondernemingsraad.
7. Een Bestuurder wordt niet herbenoemd dan nadat de selectie- en remuneratiecommissie van het functioneren van de desbetreffende Bestuurder in de RvC gedurende de afgelopen zittingsperiode onder de overige leden van de RvC afzonderlijk een evaluatie heeft gehouden en aan de hand daarvan een advies heeft uitgebracht aan de RvC. Daarbij wordt rekening gehouden met de profielschets van de betreffende zetel. De gronden waarop de RvC tot zijn besluit is gekomen worden in het besluit tot herbenoeming vermeld.
8. De gevolgde procedure van werving, selectie en (her)benoeming van Bestuurders wordt in het verslag van de RvC verantwoord.

Artikel 14 - Vergaderingen en besluitvorming

1. In aanvulling op het bepaalde in artikelen 19 en 21 van de Statuten geldt ten aanzien van de vergadering en besluitvorming van de RvC het bepaalde in dit artikel 14.
2. De Voorzitter draagt voor het begin van het jaar zorg voor een vergaderschema voor de RvC.
3. De vergaderingen van de RvC worden opgeroepen op de wijze zoals bepaald in artikel 20. van de Statuten. In afwijking hiervan roept de voorzitter van de RvC de vergadering bijeen., in de gevallen waarin de RvC zonder het Bestuur vergadert.
4. De RvC stelt jaarlijks een RvC planning agenda op waarin de te agenderen onderwerpen zijn opgenomen. De huidige governance agenda is bijgevoegd als Bijlage F bij dit reglement.
5. Ieder lid van de RvC woont de vergaderingen van de RvC bij. Indien leden van de RvC frequent afwezig zijn op vergaderingen, worden zij daarop

aangesproken door de voorzitter van de RvC en wordt hiervan melding gemaakt in het verslag van de RvC.

6. Indien twee of meer leden van de RvC het nodig achten dat een vergadering wordt gehouden, dan kunnen zij de voorzitter van de RvC schriftelijk en onder nauwkeurige opgave van de te behandelen punten verzoeken een vergadering bijeen te roepen. Geeft de voorzitter aan een dergelijk verzoek niet binnen veertien dagen gevolg, dan zijn de verzoekers bevoegd zelf een vergadering bijeen te roepen op de wijze waarop de voorzitter een vergadering bijeenroept.
7. De besluitvorming in vergaderingen met betrekking tot:
 - a. de beoordeling van het functioneren van het Bestuur en zijn individuele leden en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden;
 - b. de beoordeling van het functioneren van de RvC en zijn individuele leden, alsmede zijn afzonderlijke commissies. En de conclusies die hieraan moeten worden verbonden;
 - c. het gewenste profiel, de samenstelling en competentie van het Bestuur; en
 - d. (potentiële) tegenstrijdige belangen en onverenigbaarheden van het Bestuur;wordt niet bijgewoond door een of meer Bestuurders.
8. De RvC vergadert ten minste één maal per jaar over de volgende onderwerpen:
 - a. de begroting;
 - b. de conceptjaarstukken en het accountantsverslag;
 - c. de invulling maatschappelijke taak en positie van de Stichting en de strategie en risico's verbonden aan de onderneming;
 - d. de werking van het management-controlesysteem (inclusief het risicomanagement) en de betrouwbaarheid van de managementinformatie waarbij de RvC te rade gaat bij Bestuur en bestuurscontroller;
 - e. de borging van de kernwaarden van Clavis en de Governancecode woningcorporaties, waarbij de RvC te rade gaat bij de ondernemingsraad;
 - f. het verslag van Bestuur over de bij de corporatie ingediende klachten ingevolge artikel 55b lid 3 van de Woningwet.;
 - g. de onderwerpen vermeld in lid 7 onder a. b. en c.
9. Bestuur en RvC bespreken elk jaar bij de start van het begrotingsproces de validiteit en prioritering van de strategie.
10. Indien in een vergadering van de RvC het voor een stemming vereist aantal leden niet aanwezig is, wordt binnen drie weken na die vergadering een tweede vergadering bijeengeroepen en gehouden, welke bevoegd is het besluit te nemen, ongeacht het aantal aanwezige leden.
11. In geval van staken der stemmen is de stem van de voorzitter beslissend.
12. Het secretariaat van de RvC verzorgt de notulen van de vergadering. In de regel zullen deze worden vastgesteld tijdens de eerstvolgende vergadering. Indien echter alle leden van de RvC met de inhoud van de notulen instemmen, kan de vaststelling daarvan ook eerder plaatsvinden. De notulen worden ten blijke van hun vaststelling getekend door de voorzitter en een ander lid van de RvC.

De notulen zullen beknopt doch adequaat de ter vergadering behandelde onderwerpen, standpunten, overwegingen en besluiten weergeven op zodanige wijze, dat voor niet ter vergadering aanwezige leden van de RvC en/of de Bestuursleden een duidelijk en volledig beeld wordt gegeven van het, voor zover relevant, ter vergadering besprokene. De notulen van de vergadering zijn

vertrouwelijk voor derden. Bij de notulen wordt een aparte besluitenlijst gevoegd, uitdrukkelijk blijk gevende van de ter vergadering genomen en goedgekeurde besluiten. De besluiten worden genummerd.

Artikel 15 - Informatievoorziening en relatie met het Bestuur

1. Het Bestuur informeert de RvC tijdig en op eigen initiatief omtrent zaken waarvan het Bestuur weet of behoort te weten dat deze voor de RvC relevant zijn.
2. De RvC en zijn afzonderlijke leden hebben een eigen verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat zij beschikken over de voor de uitoefening van hun taak relevante informatie van Bestuur, externe accountant en/of derden.
3. De RvC kan met in achtneming van artikel 18. van de Statuten op kosten van de Stichting informatie inwinnen bij functionarissen en externe adviseurs van de Stichting, alsmede kan de RvC deze personen uitnodigen bij vergaderingen van de RvC. Het Bestuur wordt hiervan op de hoogte gesteld.
4. De RvC is bevoegd met het Bestuur nadere afspraken te maken over de informatievoorziening, onder andere qua omvang, presentatie en frequentie.
5. Ontvangt een lid van de RvC uit andere bron dan het Bestuur of de RvC informatie of signalen die in het kader van het toezicht van belang zijn, dan brengt hij deze informatie zo spoedig mogelijk ter kennis van de voorzitter, die vervolgens de RvC op de hoogte zal stellen.

Artikel 16 - Externe accountant

1. De externe accountant van de Stichting wordt benoemd en ontslagen door de RvC. Het Bestuur wordt tijdig in de gelegenheid gebracht hierover advies uit te brengen. De RvC stelt het honorarium van de externe accountant vast.
2. De externe accountant als bedoeld in artikel 37 van de Wet kan worden benoemd voor een periode van ten hoogste vier jaar, en kan één maal voor een periode van ten hoogste drie jaar worden herbenoemd. Na verloop van de benoemingsperiode van in totaal maximaal zeven jaar kan de externe accountant niet worden (her)benoemd dan nadat ten minste twee jaar is verstreken sinds hij zijn werkzaamheden als externe accountant bij de Stichting heeft beëindigd.
3. De selectieprocedure van de externe accountant en de redenen die aan de wisseling ten grondslag liggen worden toegelicht in het verslag van de RvC.
4. De RvC ziet toe op de controlewerkzaamheden van de externe accountant. Daarbij wordt het vigerende accountantsprotocol voor woningcorporaties gehanteerd.
5. De externe accountant verricht naast controlewerkzaamheden geen andere werkzaamheden voor de Stichting of haar verbindingen. Dit geldt ook voor andere onderdelen uit het netwerk van de externe accountant indien de externe accountant onderdeel uitmaakt van een netwerk.
6. Een tegenstrijdig belang ten aanzien van de externe accountant van de Stichting bestaat indien de RvC heeft geoordeeld dat een tegenstrijdig belang bestaat, of geacht wordt te bestaan;
7. Een (potentieel) tegenstrijdig belang van de externe accountant wordt terstond na ontdekking gemeld aan de voorzitter van de RvC. De externe accountant, en de RvC verschaffen hierover alle relevante informatie aan de voorzitter van de RvC. De RvC beoordeelt of er daadwerkelijk een tegenstrijdig belang is als

gevolg waarvan de aanstelling van de externe accountant moet worden heroverwogen of andere maatregelen dienen te worden getroffen teneinde het tegenstrijdig belang ongedaan te maken. De voorzitter van de RvC ziet erop toe dat deze maatregelen worden gepubliceerd in het verslag van de RvC onder vermelding van het tegenstrijdig belang.

8. De contacten tussen de RvC en de externe accountant lopen via de voorzitter van de auditcommissie.
9. De externe accountant en auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de controle.
10. De externe accountant rapporteert aan de RvC en het Bestuur over zijn bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening.
11. De externe accountant woont het van belang zijnde gedeelte van de vergaderingen van de RvC bij waarin de jaarrekening wordt besproken en/of vastgesteld. De externe accountant ontvangt tijdig de financiële informatie die ten grondslag ligt aan de vaststelling van de jaarrekening en wordt in de gelegenheid gesteld om op alle informatie te reageren.
12. De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de RvC.
13. De auditcommissie (en het Bestuur) rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de Stichting door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan besluit de RvC de (her)benoeming van een externe accountant.
14. De RvC beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de (toetsing van de) inhoud en publicatie van (financiële) verantwoordingen, anders dan de jaarrekening.
15. De RvC spreekt zich uit over de wenselijkheid van uitvoering van de eventueel door de accountant in het accountantsverslag gedane aanbevelingen en ziet erop toe dat deze ook daadwerkelijk door het Bestuur worden opgevolgd.
16. De auditcommissie (en het Bestuur) maken ieder ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant. De beoordeling wordt besproken in de vergadering van de RvC en de belangrijkste conclusies worden vermeld in het verslag van de RvC.

Artikel 17 - Intern en extern overleg

1. De RvC oriënteert zich regelmatig over wat er onder de betrokken Gemeente, Huurdersorganisaties en andere belanghebbenden leeft en legt aan die belanghebbenden periodiek verantwoording af over de wijze waarop de RvC toezicht heeft gehouden. In het verslag van de RvC wordt hiervan melding gemaakt.
2. Ieder jaar zal de RvC een schema opstellen voor het bijwonen door één of meer van zijn leden van de (overleg)vergaderingen van de ondernemingsraad voor zover deze overlegvergaderingen door die leden moeten worden bijgewoond op grond van de wet of krachtens een overeenkomst met de ondernemingsraad. In deze vergaderingen wordt overleg gevoerd over de algemene gang van zaken binnen de Stichting en de voorstellen als bedoeld in artikel 25 lid 1 van de Wet op de ondernemingsraden.

3. Indien het Bestuur voor een voorstel zowel de goedkeuring van de RvC als een advies en/of instemming van de ondernemingsraad behoeft, zal het voorstel eerst aan de ondernemingsraad worden voorgelegd. Vervolgens zal het bestuur het voorstel ter goedkeuring aan de RvC voorleggen onder vermelding van het verkregen advies of de verkregen instemming van de ondernemingsraad.
4. Indien het Bestuur voor een voorstel zowel de goedkeuring van de RvC als een advies en/of instemming van de Huurdersorganisatie behoeft, zal het voorstel eerst aan de Huurdersorganisaties worden voorgelegd. Vervolgens zal het Bestuur het voorstel ter goedkeuring aan de RvC voorleggen onder vermelding van het verkregen advies of verkregen instemming van de Huurdersorganisaties.
5. Het Bestuur informeert de RvC over de relevante onderwerpen die aan de orde zijn geweest tijdens het overleg met de Huurdersorganisaties en de ondernemingsraad.
6. Ten minste eenmaal per jaar vindt er een overleg plaats tussen de Huurdersorganisaties en (een vertegenwoordiging van) de RvC over de algemene gang van zaken van de Stichting, tenzij de Huurdersorganisaties besluiten dat hieraan geen toepassing behoeft te worden gegeven.

Artikel 18 - Conflicten

1. Ingeval er naar vaststelling van het Bestuur en/of de RvC sprake is van een onverenigbaarheid van standpunten tussen het Bestuur en de RvC, zullen een afgevaardigde van het Bestuur en de voorzitter van de RvC trachten in goed onderling overleg een oplossing te bewerkstelligen. Een voorstel tot een dergelijke oplossing wordt zowel in het Bestuur als in de RvC in stemming gebracht.
2. De afgevaardigde van het Bestuur en de voorzitter van de RvC zullen, al dan niet ondersteund door een onafhankelijke derde, ten minste driemaal met elkaar overleggen, tenzij zij eerder tot overeenstemming zijn gekomen over een oplossing. Tussen twee overlegvergaderingen zullen ten minste vier weekdagen liggen, de dagen van de overlegvergaderingen niet meegerekend.
3. Ingeval het overleg niet binnen twee maanden heeft geleid tot een oplossing van onverenigbaarheid van inzichten, kan de voorzitter van de RvC besluiten het geschil voor te leggen aan een extern adviseur, die, op verzoek van de voorzitter van de RvC gehoord de afgevaardigde van het Bestuur, een (al dan niet) bindend advies uitbrengt. De Bestuurders en leden van de RvC verstrekken de adviseur alle relevante en gewenste informatie
4. In conflicten tussen een Bestuurder en een lid van de RvC bemiddelt de voorzitter van de RvC, of, ingeval de voorzitter zelf partij is bij het conflict, de vice-voorzitter.

Artikel 19 - Verantwoording en evaluatie

1. De RvC maakt jaarlijks na afloop van het boekjaar een verslag van de RvC, betreffende zijn functioneren en zijn werkzaamheden, dat in het jaarverslag van de Stichting wordt gepubliceerd.
2. Conform het bepaalde in de Wet, wordt in het jaarverslag:
 - een opgave van de nevenfuncties van de Bestuurders en van leden van de RvC opgenomen;

- een afzonderlijk verslag van de RvC opgenomen van de wijze waarop in het jaarverslag toepassing is gegeven aan het bepaalde bij en krachtens de artikelen 26, 31, eerste en tweede lid, en 35, derde lid van de Wet, en van de naleving in dat verslagjaar van het bepaalde bij en krachtens artikel 30 van de Wet;
 - afzonderlijk verslag gedaan ten aanzien van de verbonden ondernemingen ten aanzien van bovenstaande punten.
3. Conform het bepaalde in de Governancecode, wordt in het jaarverslag:
- een samenvatting opgenomen uit het verslag dat het Bestuur aan de RvC uitbrengt over ingediende klachten bij toegelaten instelling (bepaling 1.5 Governancecode);
 - melding gemaakt van de in het verslagjaar behaalde PE-punten van zowel het Bestuur als de RvC (bepaling 1.8 Governancecode);
 - door het Bestuur gerapporteerd over de gerealiseerde maatschappelijke, operationele en financiële resultaten van de toegelaten instelling. Daarbij wordt ook aandacht gegeven aan de doelmatigheid van de toegelaten instelling (efficiëntie) en de mate waarin de toegelaten instelling in staat is haar maatschappelijke taak op langere termijn te vervullen (continuïteit). (bepaling 2.3 Governancecode);
 - de taakverdeling van het Bestuur, indien het Bestuur uit meerdere leden bestaat, opgenomen (bepaling 3.1 Governancecode);
 - het beloningsbeleid, inclusief de beloning van het Bestuur gepubliceerd (bepaling 3.5 Governancecode);
 - door de RvC gerapporteerd over het proces van de jaarlijkse beoordeling van de Bestuurder(s) (bepaling 3.9 Governancecode);
 - door de RvC een verslag van de werkzaamheden in dat verslagjaar gepubliceerd (bepaling 3.14 Governancecode);
 - de honorering van leden van de RvC vermeld (bepaling 3.15 Governancecode);
 - de gevolgde procedure van werving en selectie van leden van het Bestuur en RvC verantwoord (bepaling 3.17 Governancecode);
 - het rooster van aftreden van de RvC gepubliceerd (bepaling 3.19 Governancecode);
 - de vaststelling van de RvC of de leden van de RvC onafhankelijk toezicht kunnen houden gemeld (bepaling 3.17 Governancecode);
 - de samenstelling, het aantal vergaderingen en de belangrijkste onderwerpen die op de agenda stonden vermeld (bepaling 3.29 Governancecode)
 - aan de dialoog met belanghebbende partijen ruim aandacht besteed (artikel 4.8 Governancecode);
 - door het Bestuur verantwoording afgelegd over de risico's die het Bestuur in kaart heeft gebracht die verband houden met de activiteiten van de Stichting en het beleid voor het beheersen van die risico's (bepaling 5.1 Governancecode);
 - het selectieproces van de externe accountant door de RvC toegelicht, alsmede de redenen die aan de wisseling van externe accountant ten grondslag liggen (bepaling 5.8 Governancecode);

- melding gemaakt van de belangrijkste conclusies door de RvC omtrent de beoordeling van het functioneren van de externe accountant (bepaling 5.11 Governancecode).
- 4. In het verslag van de RvC wordt voorts melding gedaan van het geslacht, de leeftijd, de hoofdfunctie, nevenfuncties (inclusief andere commissariaten), het tijdstip van benoeming en eventuele herbenoeming, en de lopende zittingstermijn van de afzonderlijke leden van de RvC.
- 5. De RvC evalueert zijn functioneren als team en dat van zijn individuele leden ten minste jaarlijks buiten de aanwezigheid van het Bestuur en informeert het Bestuur over de uitkomsten hiervan.⁸
- 6. De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren, welbevinden en ontwikkeling van het Bestuur en zijn leden en rapporteert over het proces en de resultaten hiervan in het verslag van de RvC.

Artikel 20 - Bestuurssecretaris en/of -controller

1. De bestuurssecretaris en/of -controller heeft een vertrouwelijke functie en kan uit dien hoofde direct en rechtstreeks aan de voorzitter van de RvC rapporteren.
2. De RvC wordt geïnformeerd over de voorgenomen benoeming van een bestuurssecretaris en/of -controller.
3. De RvC dient goedkeuring te verlenen aan een voorgenomen besluit van het Bestuur tot benoeming van een bestuurssecretaris en/of -controller.

Artikel 21 - Geheimhouding

1. Ieder lid van de RvC dient ten aanzien van alle informatie en documentatie verkregen in het kader van zijn commissariaat de nodige discretie en, waar het vertrouwelijke informatie betreft, geheimhouding te betrachten. Leden van de RvC zullen geen vertrouwelijke informatie buiten de kring van de RvC of het Bestuur brengen of op andere wijze openbaar maken, tenzij is vastgesteld dat deze informatie door de Stichting is geopenbaard of op andere wijze ter beschikking van het publiek is gekomen. Deze verplichting strekt zich mede uit over de periode na beëindiging van het commissariaat.

Artikel 22 - Slotbepalingen

1. Indien een van de bepalingen uit dit reglement niet of niet langer geldig is, tast dit de geldigheid van de overige bepalingen niet aan. De RvC zal de ongeldige bepalingen vervangen door geldige bepalingen waarvan het effect, gelet op de inhoud en strekking daarvan zoveel mogelijk overeenstemt met dat van de ongeldige bepalingen.
2. De wijziging van dit reglement geschiedt bij besluit van de RvC. Van een dergelijk besluit wordt melding gemaakt in het verslag van de RvC.

Aldus vastgesteld op 19 juni 2025 te Terneuzen,

De heer Ruben Karel
Directeur/bestuurder

Mevrouw Viola Poppe,
Voorzitter Raad van Commissarissen

⁸ Zie voor meer informatie de handreiking van de VTW: 'Evaluatie van de raad van commissarissen en zijn leden', 2011.

BIJLAGEN

Bijlage A:	de profielschets van de omvang en samenstelling van de RvC en zijn leden;
Bijlage B:	het rooster van aftreden van de leden van de RvC;
Bijlage C:	de profielschets van de omvang en samenstelling van het Bestuur;
Bijlage D:	het reglement voor de auditcommissie;
Bijlage E:	het reglement voor de selectie- en remuneratiecommissie;
Bijlage F:	RvC planning
Bijlage G:	toezicht matrix

BIJLAGE A : PROFIELSCHETS RVC

Profielschets Raad van Commissarissen Clavis

1. Uitgangspunten

De profielschets voor de Raad van Commissarissen van Clavis wordt bepaald door:

- De verantwoordelijkheden taken, en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen;
- De missie en visie van Clavis;
- De bestuurlijke agenda van Clavis.

De profielschets heeft:

- Algemeen geldende kernmerken voor elke Raad van Commissarissen;
- Kenmerken die specifiek zijn voor Clavis als maatschappelijke onderneming op het gebied van en in het belang van de volkshuisvesting.

2. Factoren die de profielschets bepalen

Verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen

De statutaire directie is het wettelijke bestuur. Zij is verantwoordelijk voor realisering van de doelstellingen en de continuïteit van de organisatie en vertegenwoordigt de stichting.

De Raad van Commissarissen heeft de volgende kerntaken en verantwoordelijkheden

- Hij zorgt voor een goede statutaire directie door:
 - de omvang en structuur van de statutaire directie te bepalen;
 - de statutaire directeuren te benoemen en de arbeidsvoorwaarden te bepalen;
 - de statutaire directeuren periodiek te evalueren;
 - de statutaire directeuren zo nodig te schorsen en ontslaan.

Hij houdt toezicht op het beleid van de statutaire directie en de algemene gang van zaken door *toezicht vooraf* (al dan niet goedkeuring geven aan besluiten van de statutaire directie) en *toezicht achteraf* (monitoren van functioneren van organisatie en statutaire directie).

Het is de verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen om van de statutaire directie en de accountant alle informatie te verlangen die hij daartoe nodig heeft.

Indien de Raad van Commissarissen dit geboden acht, kan hij informatie inwinnen van andere functionarissen en externe adviseurs.

Tot het toezicht houden hoort ook het zo nodig interveniëren richting statutaire directie: van corrigerende opmerkingen tot ontslag.

- Hij functioneert voor de statutaire directie als klankbord: stimuleert, geeft feedback, brengt nieuwe invalshoeken en kennis in et cetera.

Hij zorgt voor een goede Raad van Commissarissen. Dat stelt hoge eisen aan het zelf

reflecterend en zelf corrigerend vermogen.

Hij zorgt voor een helder toezichtskader waarin de reikwijdte van het toezicht wordt bepaald.

Het functioneren van Raden van Commissarissen staat volop in de schijnwerpers. Het interne toezicht wordt steeds meer gewicht toegekend.

De leden moeten de nodige *kennis* van zaken hebben om kritisch te *kunnen* doorvragen en beoordelen.

Zij moeten de *persoonlijkheid* hebben om dat ook te doen: initiatief nemen en 'vervelende' vragen *durven* stellen.

Er moet een *cultuur* zijn waarin openheid en scherpheid mag en zelfs moet.

De missie en visie is leidend

Clavis wil een open en gedreven woningcorporatie zijn die midden in de maatschappij staat en naar vermogen presteert. Clavis zorgt dat mensen passend wonen in wijken waar ze zich thuis voelen.

Hoogwaardige dienstverlening en lokale verankering;

Betaalbaar wonen in kwalitatief hoogwaardige woningen en voldoende uitbreiding van de woningvoorraad;

Een deskundige en slagvaardige organisatie met betrokken medewerkers;

Goede verbindingen met de belangrijkste belangenhouders, in het bijzonder de gemeente Terneuzen;

Een open en integere organisatie met een sterke governance;

Financieel economisch sterke organisatie die presteert naar vermogen.

Ontwikkelingen in de taak en plaats van woningcorporaties

Herdefiniëring van het werkterrein en discussie over wat wel en wat niet tot de publieke taken van de woningcorporatie hoort;

Nadrukkelijk aandacht voor de maatschappelijke dimensie van de woningcorporatie;

Onderstrepen van het belang van goed bestuur en inbedding in de omgeving/relatie met stakeholders;

Aandacht voor de doelmatigheid van de bedrijfsvoering.

De bestuurlijke agenda in de komende periode

De verwachting is dat de komende periode de volgende bestuurlijke dossiers ook op de tafel van de Raad van Commissarissen komen:

Succesvolle aanpassing en positionering van Clavis in het veranderende speelveld (wetgeving en overheidsbeleid), behouden c.q. versterken van de relatie met belanghouders;

Strategisch voorraadbeleid: het voortdurend aanpassen van de voorraad aan veranderende behoeften;

Kwaliteit van dienstverlening;

De kwaliteit van het eigen functioneren als raad;

Samenwerking met andere corporaties en maatschappelijke organisaties.

3. De profielschets voor de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft besloten om bij besluiten over (her)benoemingen gebruik te maken van een actuele profielschets. In deze profielschets zijn de nieuwste inzichten verwerkt met betrekking tot de eisen te stellen aan de Raad van Commissarissen en de agenda voor de komende jaren.

De profielschets is leidend voor de samenstelling van de Raad van Commissarissen. In de praktijk kan het voorkomen dat niet alle profielkenmerken 100% worden gedekt en dat er kandidaten zijn die (ook) andere voor de organisatie waardevolle inbreng leveren. De profielschets is geen Wet van Meden en Perzen; het is een richtinggevend kader.

Kennis en ervaring	Bestuurlijke/management ervaring, dan wel inzichten - Een aanzienlijk deel van de Raad van Commissarissen heeft ervaring als eindverantwoordelijke van een organisatie die qua omvang en complexiteit minimaal vergelijkbaar is met de nieuwe onderneming (minimaal 2) of als manager van een groot organisatieonderdeel met ook strategische taken. Er wordt van uitgegaan dat deze personen ook ervaring hebben met de diversiteit aan juridische aspecten die spelen in een onderneming. - Het verdient aanbeveling om erop te letten dat bij één van bovenstaande personen ook oog voor HRM en communicatie aanwezig is.	Min. 2 pers.
	Bedrijfsleven - Er is ervaring uit het bedrijfsleven. - Men weet wat het betekent om op de markt te opereren. Men denkt ondernemend. - Men is vertrouwd met een bedrijfsmatige manier van werken (oog voor effectiviteit en efficiency, resultaatgericht).	Min. 1 pers.
	Semi-publieke sector - Er is ervaring uit maatschappelijke ondernemingen die opereren in een publiek domein. - Men weet wat het betekent om een maatschappelijke opgave als core business te hebben, in de publieke schijnwerpers te staan en adequaat om te gaan met diverse overheidsorganisaties. - Men weet wat ondernemerschap in deze sector betekent. - Er is zicht op mogelijke behoeften op het gebied van zorg en welzijn en zicht	Min. 1 pers.

	op wat er speelt in de betreffende branches.	
	Financiën en bedrijfseconomie Het gaat om financiële deskundigheid op strategisch niveau (betekenis van financiële cijfers voor de continuïteit en mogelijkheden van het bedrijf) en inzicht in de kwaliteit van de cijfers.	Min. 1 pers.
	Volkshuisvesting en vastgoedontwikkeling en -beheer - Kennis van en ervaring met de markt van vastgoed en projectontwikkeling. - Kennis van en ervaring met de financiële processen, fiscale aspecten, juridische aspecten die daarbij horen. - Zicht op de belangen en de leefwereld van de huurders	Min. 1 pers.

In de praktijk zal één lid of kandidaat meerdere van de hiervoor genoemde profielen dekken, bijvoorbeeld een lid uit de semi-publieke sector, te weten een zorginstelling, met relevante bestuurlijke/management ervaring (dekt minimaal 3 van bovenstaande profielen).

Attitude en vaardigheden	Maatschappelijke oriëntatie - Interesse en gevoel voor wat er in de samenleving leeft en voor maatschappelijke verhoudingen. - Bijzondere aandacht voor diverse belanghebbenden, zoals (potentiële) huurders, gemeenten, samenwerkingspartners in de maatschappelijke werkvelden.	All en
	Strategisch denken - Oog voor externe ontwikkelingen en de implicaties voor de nieuwe onderneming. - Dat kunnen vertalen in implicaties voor beleid en strategie.	Allen
	Snel overzicht en inzicht verwerven - Met informatie op afstand snel overzicht en inzicht weten te krijgen met betrekking tot de essentiële aspecten van het functioneren van de organisatie. - Op basis daarvan evenwichtig kunnen oordelen.	Allen

	Pro-actief kritisch - Niet alleen afwachten en reageren op de inbreng van Bestuur of collega-toezichthouders, maar ook zelf initiatief nemen en onderwerpen en invalshoeken entameren. - Kritisch kunnen en durven zijn; tegenstellingen niet uit de weg gaan. - Dat alles op constructieve wijze.	Allen
	Besluitvaardig en verantwoordelijkheid willen nemen - De verantwoordelijkheid willen en kunnen nemen voor – ook lastige besluiten. - Over inzicht en doortastendheid beschikken om dat op het goede moment te doen.	Allen
	Werken in een collegiaal team - In het collectief de ruimte nemen om de eigen bijdrage te kunnen inbrengen. - Andersom gebruik weten te maken van de inbreng van anderen. - Kortom: de meerwaarde van de complementariteit moet tot zijn recht komen: eigen inbreng leveren en de inbreng van anderen meenemen in je oordeels- en besluitvorming, alsmede bijdragen aan een open kritisch klimaat. - Naast een gevoel voor de eigen individuele verantwoordelijkheid, ook een gevoel van 'samen uit - samen thuis'.	Allen & goede match
	In staat tot kritische zelfreflectie - Als lid de eigen bijdrage als toezichthouder kritisch kunnen beoordelen en op basis daarvan zo nodig bijstellen en beslissen over voortzetting van de functie. - Zelfreflectie is voor de toezichthouder van bijzonder groot belang, omdat niemand toezicht op de Raad van Commissarissen houdt.	Allen
Overige	Onafhankelijk en onbevangen Er zijn geen nauwe persoonlijke of zakelijke banden met collega-toezichthouders, bestuurders, medewerkers of belangrijke externe	Allen

	belanghebbenden, waardoor er op structurele basis belangenverstrengelingen kan zijn of de verdenking daarvan. De leden kunnen onbevangen opereren tegenover bestuur en collega-toezichthouders en ten opzichte van issues die spelen.	
	Uit werkgebied en van buiten Conform de afspraken zijn voldoende leden van de Raad van Commissarissen afkomstig uit het statutaire werkgebied van de organisatie en heeft hier zijn/haar netwerken die nuttig zijn voor de organisatie: zowel als bron van informatie als ook om voor de organisatie belangrijke contacten te vergemakkelijken.	Conform de afspraken
	Diversiteit - Het gaat om diversiteit qua denkbeelden, invalshoeken en temperament. - Deels kan die diversiteit worden bevorderd door een goede spreiding van leeftijdsgroepen. - Deels kan de diversiteit worden bevorderd door een goede verdeling tussen mannen en vrouwen.	Goede verdeling
	Integriteit Gevoel voor de waarden en normen in onze samenleving en daarvoor staan in woord en daad.	Allen
	Voldoende tijd De leden moeten voldoende tijd vrij kunnen maken.	Allen

4. De functie van voorzitter

In het bijzonder bij een aanstaande voorzittersvacature moet tijdig gekeken worden naar de opvolging. Het is goed is om ruim voldoende potentieel in de Raad van Commissarissen te hebben, niet alleen wat kennis en kunde betreft, maar ook wat de beschikbare tijd en aandacht betreft. Onderstaand schema bevat de aanvullende profielkenmerken.

Aanvullende eisen voor de voorzitter	• Kunnen zorgen voor een vruchtbare cultuur in de Raad van Commissarissen en tussen de Raad van Commissarissen en het Bestuur: open, constructief en scherpe tegenstellingen niet mijndend. • Sturing kunnen geven aan oordeels- en besluitvorming. • Voor kunnen gaan zonder de relatie met de Raad van Commissarissen te verliezen. • Als crisismanager kunnen optreden in situaties waarin een actieve rol van de Raad van Commissarissen gevraagd is: doordacht, daadkrachtig en communicatief sterk. • Gezag hebben binnen de Raad van Commissarissen en daarbuiten. • Vertrouwen hebben van externe toezichthouders, statutaire directie en belangrijke stakeholders. • Voldoende tijd hebben voor die functie (grotere tijdsinzet dan gewoon lid).
--------------------------------------	---

Relevante ontwikkelingen:

- *De vernieuwde Governancecode Woningcorporaties legt meer nadruk op principes en minder op regels, terwijl de interne toezichthouder of commissaris zich bewuster is geworden van het belang van zelfreflectie en professionele ontwikkeling. Meer (zelf)bewustzijn dus, zowel op het niveau van de sector, de corporatie als van de commissaris zelf.*
- *De maatschappij kijkt kritischer mee dan voorheen, zowel naar de governance als naar de prestaties van de woningcorporatie. De publieke opinie wijkt ook steeds vaker af van de juridische norm. De juridische norm wordt vervolgens daaraan aangepast, zoals bijvoorbeeld blijkt uit de normen voor beloning van het bestuur of uit de verminderde acceptatie van belastingontwijking voor grote bedrijven.*
- *De maatschappelijke opgaven kunnen niet meer per sector worden opgepakt, dit betekent dat het toezicht langzamerhand toewerkt naar toezien op lokale netwerken. Van de toezichthouder wordt verwacht dat je oog hebt voor de menselijke maat en de lokale samenwerking in combinatie met de nationale volkshuisvestelijke opgaven.*

Dit heeft gevolgen voor de rol en positie van de commissaris. Vandaar dat we belang hechten aan het feit dat de commissaris:

- *Zich (pro)actief opstelt richting stakeholders*
- *Zorgt voor gepaste betrokkenheid bij het strategieproces*
- *Zich bewust is van eigen rol, positie en verantwoordelijkheid en varieert met distantie en betrokkenheid. Weten wanneer het nodig is om kritische vragen te stellen, dan wel juist in dialoog tot een juist gezamenlijk standpunt weet te komen. Toezichthouden is balanceren, je bent zichtbaar en benaderbaar en tegelijkertijd kritisch op afstand wanneer nodig.*

- *Inspireert tot vernieuwing en verduurzaming*
- *Inhoudelijk beslagen ten ijs komt en verdiepingsslagen in commissies mogelijk maakt*
- *Het belang ziet van persoonlijk leiderschap, teambuilding en de dynamieken in de boardroom om gezamenlijk als RvC de rol te kunnen nemen waarmee de directiebestuurder en de organisatie ambities kunnen waarmaken.*

Met andere woorden: de commissaris is een toezicht-professional.

Bijlage B: het rooster van aftreden van de leden van de RvC

Governancecode

Het rooster van aftreden moet voldoen aan de Governancecode. Dat betekent dat naast eisen die worden gesteld aan de herbenoeming, leden maximaal twee maal een periode van 4 jaar zitting mogen hebben in de raad. Tevens schrijft de Governancecode voor dat zoveel mogelijk moet worden voorkomen dat leden tegelijkertijd aftreden.

Naam	Functie	Datum benoeming	Jaar einde 1e zittingstermijn	Maximale zittingstermijn (Jaar einde 2x4 jaar)
Mw. V. Poppe	Voorzitter	01-02-2021	01-01-2025	01-01-2029
Dhr. M. van Hoek	Lid (huurders commissaris)	01-01-2024	01-01-2028	31-12-2030
Mw. I. de Cocq	Lid	18-01-2023	01-02-2027	01-02-2031
Dhr. J. de Graaf	Lid	01-01-2024	01-01-2028	01-01-2032
Dhr. E. Prins	Lid (huurders- Commissaris)	01-02-2025	01-01-2029	01-01-2033

Bijlage C: de profielschets van het Bestuur (1fte)

Profielschets directeur-bestuurder Clavis

Profiel van Clavis

Clavis is een woningcorporatie in Terneuzen met ca. 2500 verhuureenheden. De organisatie is financieel gezond. De voordelen van de kleine schaal wegen ruimschoots op tegen de nadelen. Er is bewust voor gekozen om de kleine schaal te behouden. Op deze wijze blijft Clavis herkenbaar voor haar bewoners en aanspreekbaar voor de gemeente. Clavis wil bijdragen aan een vitale sociale woningsector, bestaande uit betaalbare huurwoningen, met name aan mensen die daar zelf niet goed in kunnen voorzien. Clavis concentreert zich op haar kerntaken.

Ondernemingsplan 2024-2028

Met het ondernemingsplan 2024-2028 is de koers gezet voor de komende jaren, waarin de huurder een prominente plek inneemt. De missie van Clavis luidt: "Werken aan WOONgeluk". Clavis kiest voor een evenwichtsstrategie: scherp zijn op de kosten, de balanspositie versterken en toch een aantal belangrijke investeringen doen in het woningbezit. Vergroting van het sturend vermogen, doelmatigheid en aansluiting op marktontwikkelingen zijn speerpunten. Clavis is een maatschappelijke organisatie en biedt haar klanten een betaalbare en kwalitatief goede woning. Onze primaire doelgroep bestaat uit mensen met een inkomen tot van de door de overheid vastgestelde inkomensgrens voor een sociale huurwoning. Speerpunten uit het nieuwe ondernemingsplan zijn: duurzaamheid, digitalisering van klantcontacten en assetmanagement.

De organisatie

Elke dag zetten ruim twintig medewerkers van Clavis zich in om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Clavis heeft drie afdelingen: Klant & Wijken, Vastgoed en Bedrijfsvoering. Elk onderdeel wordt aangestuurd door een manager. Deze managers maken deel uit van het managementteam onder voorzitterschap van de directeur/bestuurder met de Raad van Commissarissen als toezichthoudend orgaan.

De directeur/bestuurder

De directeur/bestuurder is op basis van de statuten belast met de dagelijkse leiding van de organisatie. Het bestuur richt zich bij de vervulling van deze taak naar het belang van de onderneming en zet zich in om de gewenste volkshuisvestingsprestaties tegen aanvaardbare kosten te realiseren.

Hij is bestuurder in de zin der wet wat betekent, dat hij/zij formeel eindverantwoordelijk is voor het functioneren/besturen van de organisatie.

De opgaven van de directeur/bestuurder

Naast de statutaire verantwoordelijkheid en taken van de directeur/bestuurder is hij/zij verantwoordelijk voor een goede besturing en legitimering van de corporatie. De volgende specifieke verantwoordelijkheden en taken zijn dan van belang:

- Het bewaken van de financiële continuïteit (inclusief de kredietwaardigheid en financierbaarheid) van de onderneming. Hiertoe dient de begrotings- en rekeningcyclus.
- Het zorgdragen, dat de werkorganisatie zich verder goed ontwikkelt, doelmatig blijft en naar behoren functioneert.
- Het bevorderen van de kwaliteit van de dienstverlening.

- Het zorgdragen voor een strategisch voorraadbeleid, rekening houdend met demografische gegevens en toekomstige ontwikkelingen in de markt, waarbij gestuurd wordt op portefeuilleniveau.
- Het optimaliseren van een professioneel strategisch sturingsmodel op basis van integraal asset- en portefeuillemanagement. Doel van assetmanagement is het realiseren van een marktconform rendement met daarbij een optimale risicobeheersing. Het realiseren van financieel rendement staat hierbij centraal, waarbij tevens inhoud moet worden gegeven aan de maatschappelijke waarde (public value).
- Het verder uitbouwen van een constructieve samenwerking met de maatschappelijke partners waaronder de huurdersorganisatie, de lokale overheid en maatschappelijke partners ten behoeve van de realisatie van de maatschappelijke opgave.
- Het actief en tijdig informeren van de externe en interne toezichthouders en het optimaliseren en bewaken van de kwaliteit van de governance.

Profiel van de directeur/bestuurder

Bij de schaalgrootte van Clavis past een menselijke maat. Om de verantwoordelijkheden en kerntaken van de directeur/bestuurder op een goede manier te kunnen vervullen, dienen de cultuur van Clavis en de persoonskenmerken van de directeur/bestuurder bij elkaar te passen. Het profiel kent in ieder geval de volgende zwaartepunten:

- **Verbindende bestuursstijl**
Er wordt verwacht, dat de directeur/bestuurder zowel intern als extern in staat is mensen met elkaar te (ver)binden. Hij/zij heeft ervaring met het regisseren van bestuurlijke contacten met de belangrijkste stakeholders. Hij/zij treedt op als gezicht naar buiten, vertegenwoordigt de organisatie naar huurders, stakeholders en in de externe (bestuurlijke) netwerken, waarbij Clavis wordt gepositioneerd in de regio.
Benodigde competenties: Netwerken en teambuilding
- **Financiële en bedrijfseconomische kennis**
Hij/zij stuurt op kosten, opbrengsten en zorgt ervoor, dat Clavis haar kernactiviteiten zo goed en doelmatig mogelijk uitvoert met een focus op kwaliteit en kostenbeheersing. Hij/zij heeft voldoende kennis van de financiële en bedrijfseconomische aspecten en is in staat de organisatie professioneel verder te ontwikkelen. Hij/zij ondersteunt de organisatie in het professionaliserings- en ontwikkelingsproces, zodat deze zich op alle niveau's ontwikkelt tot een organisatie, die alert en adequaat reageert op vragen van de doelgroep en andere belanghebbenden.
Benodigde competenties: Resultaatgerichtheid, motiverende kracht
- **Volkshuisvestelijke kennis en ervaring met vastgoedmanagement**
Hij/zij is in staat om de volkshuisvestelijke ontwikkelingen te vertalen naar een heldere portefeuillestrategie, waarin tijdig en goed gedoseerd wordt ingespeeld op de noodzakelijke transitie van de voorraad. De directeur/bestuurder heeft kennis van en ervaring met vastgoedontwikkeling, -beheer en -exploitatie, zodat hij/zij in staat is het bezit van de corporatie nu en in de toekomst optimaal te exploiteren en te transformeren.
Hierbij wordt aangesloten bij het strategisch sturingsmodel op basis van integraal asset- en portefeuillemanagement.
Benodigde competenties: Visieontwikkeling en planning
- **Maatschappelijk betrokken met ondernemerschap**
Maatschappelijke betrokkenheid en affiniteit met de volkshuisvesting en bouwen is vereist. Het is van belang de directeur/bestuurder ervaring heeft met het leiden van een

maatschappelijke onderneming en ‘feeling’ heeft met leiding geven aan een kleinere organisatie, die geworteld is in de lokale samenleving.

Hierbij geeft hij/zij blijk van ondernemerschap met een bij de maatschappelijke positie behorend gevoel voor risicobeheersing en invulling van de governance.

De directeur/bestuurder is iemand, die stevig in de schoenen staat en zowel mensen binnen de organisatie als belanghouders kan stimuleren en verbinden, een open iemand die staat voor zijn/haar mening en ze kan inspireren, loyaal is, standvastig en duidelijk is.

Benodigde competenties: Overtuigingskracht, betrouwbaarheid

Het profiel van de directeur/bestuurder ziet er dan ook als volgt uit:

Kennis, ervaring en vaardigheden	• HBO/WO-niveau • Aantoonbare kennis en affiniteit met de sector • Bestuurlijke ervaring is een pre • Gedegen bedrijfskundige en financiële expertise • Inzicht in de bedrijfsvoering • Kennis van volkshuisvesting, vastgoedontwikkeling, -beheer en -exploitatie • Goede communicator en netwerker • Bewust van maatschappelijke rol van corporatie • Goed gevoel voor politieke en maatschappelijke verhoudingen • Initiërend, resultaatgericht • Besluitvaardig
----------------------------------	---

Vereiste competenties

Ten aanzien van de competenties wordt de geschiktheid van de directeur/bestuurder beoordeeld op de volgende competenties welke voor de toetsing door de Autoriteit Woningcorporaties moeten worden gemotiveerd/onderbouwd. Hierbij gaat het om het oordeel conform de geschiktheidsmatrix op de onderdelen: Governance, Volkshuisvestelijk, Vastgoedontwikkeling en -beheer, Financiën en Control, Juridische zaken en overig.

Hierbij gelden volgens art. 19 van het BTIV de volgende competenties: Authenticiteit, Besluitvaardig, Integriteit en moreel besef, Leiderschap, Maatschappelijke (omgevings)sensitiviteit en verantwoordelijkheid, Overtuigingskracht en Resultaat- en klantgericht, Samenwerkingsvermogen, Vakinhoudelijke kennis en visie en Zelfreflectie. (voor toelichting zie bijlage 1 en 2).

Randvoorwaarden

Governance Code en Aedescode

Clavis onderschrijft de eisen en voorwaarden die gesteld worden aan het bestuur in de Governance Code en Aedes Code. De kandidaat wordt verondersteld bekend te zijn met deze bepalingen en ze te volgen naar de intentie waarmee ze zijn opgesteld.

Dienstverband en salariering

Het betreft een fulltime dienstverband (36 uur). De salariering vindt plaats op grond van de nieuwe Wet Normering Topinkomens. De directeur/bestuurder wordt voor maximaal vier jaar benoemd. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal 4 jaar

plaatsvinden.

De procedure

Een assessment maakt onderdeel uit van de procedure. Het assessment vindt plaats op basis van de profielschets en de competenties zoals gehanteerd door het ILT. Deze resultaten kunnen dan daarmee ook worden meegenomen in de onderbouwing van de benoeming aan de minister van BZK (ILT).

Aldus vastgesteld op 19 juni 2025 te Terneuzen

Mevrouw Viola Poppe
Voorzitter Raad van Commissarissen

Bijlage D: het reglement voor de auditcommissie

Reglement Auditcommissie Stichting Clavis

1 Vaststelling en reikwijdte reglement

1.1 Dit reglement is vastgesteld en goedgekeurd in de vergadering van de raad van commissarissen van Stichting Clavis van 26 januari 2016 **en geactualiseerd in 2025**. Dit reglement kan bij besluit van de raad van commissarissen worden gewijzigd.

1.2 Dit reglement geeft regels met betrekking tot de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, samenstelling en werkwijze van de auditcommissie, welke regels door de auditcommissie, dan wel door ieder lid van de auditcommissie afzonderlijk, dienen te worden nageleefd.

1.3 Van het bestaan van dit reglement wordt melding gemaakt in het verslag van de raad van commissarissen in het jaarverslag.

2 Taken en bevoegdheden auditcommissie

2.1 De auditcommissie is binnen de raad van commissarissen in ieder geval belast met:

a. het adviseren van de raad van commissarissen over:

- de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitscode.
- de financiële informatieverschaffing door de corporatie (inclusief doch niet beperkt tot de keuze van accounting principes, de toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, inzicht in de behandeling van "schattingsposten" in de jaarrekening, prognoses, werk van de externe accountant terzake).
- de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de externe accountant.
- de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid, de bezoldiging en eventuele niet-controle werkzaamheden van de externe accountant ten behoeve van de corporatie. Een en ander is nader uitgewerkt in artikel 3 van dit reglement.
- de financiering van de organisatie.
- het beleid van de corporatie ten aanzien van belastingplanning.
- de toepassing van informatie- en communicatietechnologie.
- de periodiek vast te stellen interne taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zoals bedoeld in het directiestatuut van Stichting Clavis.

b. Het uitbrengen van advies aan de raad van commissarissen aangaande de benoeming van de externe accountant. Het bestuur en de auditcommissie maken jaarlijks een beoordeling en minimaal eenmaal in de 4 jaar een 'grondige' beoordeling, van het werk en functioneren van de externe accountant. Deze beoordeling wordt besproken in de raad van

commissarissen.

c. In voorkomende gevallen, het doen van voorstellen aan de raad van commissarissen aangaande het te hanteren beleid ten aanzien van de onafhankelijkheid van de externe accountant en eventuele (potentiële) tegenstrijdige belangen tussen de externe accountant en de corporatie.

d. De auditcommissie wordt indien gewenst betrokken bij het werkplan van de bestuurscontroller van de organisatie. Zij neemt kennis van de voortgang in de werkzaamheden en de bevindingen.

e. Het voorbereiden van de vergaderingen van de raad van commissarissen met het bestuur waarin de (concept) jaarrekening en het (concept) jaarverslag van de corporatie worden besproken.

2.2 Ieder lid van de auditcommissie heeft toegang tot de boeken, gegevens en vestiging van de corporatie en de bevoegdheid gesprekken te voeren met leidinggevenden en personeel van de corporatie, voor zover dit nodig is voor of dienstig kan zijn aan een goede vervulling van zijn of haar taak. Een lid van de auditcommissie oefent dit recht uit in overleg met de voorzitter van de auditcommissie en het bestuur.

2.3 De auditcommissie kan zich voorts bij de uitoefening van haar taak doen bijstaan of voorlichten door één of meer door haar aan te stellen deskundigen tegen een met de auditcommissie overeen te komen vergoeding die ten laste van de corporatie komt.

2.4 De auditcommissie kan slechts die bevoegdheden uitoefenen die de raad van commissarissen uitdrukkelijk aan haar heeft toegekend of gedelegeerd en zij kan nimmer bevoegdheden uitoefenen, die verder strekken dan de bevoegdheden die de raad van commissarissen als geheel kan uitoefenen.

3 Taken betreffende de externe accountant

3.1 De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant, wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten.

3.2 De auditcommissie verzoekt de externe accountant om in zijn verslag zaken op te nemen die hij onder de aandacht van het bestuur en de raad van commissarissen wenst te brengen in verband met zijn controle van de jaarrekening en daarmee samenhangende controles. De auditcommissie kan de externe accountant verzoeken hierbij specifiek aandacht te besteden aan jaarlijks door de auditcommissie benoemde onderwerpen.

3.3 De auditcommissie voert minimaal een keer per jaar overleg met de externe accountant.

4 Samenstelling auditcommissie

4.1 De auditcommissie bestaat uit ten minste twee leden. Alle leden van de auditcommissie dienen lid te zijn van de raad van commissarissen. Alle leden van de auditcommissie dienen onafhankelijk te zijn. De voorzitter van de raad van commissarissen kan geen lid van de

auditcommissie zijn.

4.2 De leden van de auditcommissie worden benoemd door de raad van commissarissen.

4.3 Ieder lid van de auditcommissie heeft enige kennis van en ervaring met het lezen van jaarrekeningen. Van de auditcommissie maakt ten minste één financieel expert deel uit, hetgeen inhoudt dat deze persoon relevante kennis en ervaring heeft op het gebied van accountancy, fiscaliteiten en planning en control.

4.4 De raad van commissarissen wijst één van de leden van de auditcommissie aan als voorzitter van de auditcommissie (bij voorkeur de financieel expert).

5 Vergaderingen Auditcommissie

5.1 De auditcommissie vergadert ten minste tweemaal per jaar. De auditcommissie vergadert ten minste éénmaal per jaar met de externe accountant buiten aanwezigheid van het bestuur. De vergaderingen worden zoveel mogelijk jaarlijks van tevoren vastgelegd. De auditcommissie vergadert voorts tussentijds wanneer de voorzitter van de auditcommissie dat nodig acht.

5.2 De vergadering van de auditcommissie waarin de jaarrekening wordt besproken wordt bijgewoond door het bestuur, manager bedrijfsvoering en de bestuurscontroller. In beginsel is de externe accountant ook bij deze vergadering aanwezig (maar dit kan ook in de voltallige raadsvergadering waarin de jaarrekening wordt goedgekeurd).

5.3 De auditcommissie bepaalt voor het overige zelf of en wanneer het bestuur en/of externe accountant en/of andere personen bij de vergadering aanwezig zijn.

5.4 Vergaderingen van de auditcommissie worden in beginsel bijeengeroepen door de voorzitter van de auditcommissie. Behoudens in spoedeisende gevallen, zulks ter beoordeling van de voorzitter van de auditcommissie, wordt de agenda voor de vergadering ten minste zeven dagen voor de vergadering toegezonden aan de leden van de auditcommissie. Ten aanzien van elk agendapunt wordt zoveel mogelijk schriftelijk uitleg verschaft en worden relevante stukken bijgevoegd.

5.5 De externe accountant kan in voorkomende gevallen de voorzitter van de auditcommissie verzoeken om een vergadering van de auditcommissie bij te mogen wonen.

5.6 Van het verhandelde in een vergadering van de auditcommissie wordt een verslag opgemaakt door de secretaris van de auditcommissie of een andere daartoe door de voorzitter van de vergadering aangewezen persoon.

6 Rapportage aan de raad van commissarissen

6.1 De auditcommissie dient de raad van commissarissen duidelijk en tijdig te informeren omtrent de wijze waarop zij van gedelegeerde bevoegdheden gebruik heeft gemaakt en van belangrijke ontwikkelingen op het gebied dat valt onder haar verantwoordelijkheden.

6.2 De auditcommissie rapporteert jaarlijks, en waar nodig tussentijds, aan de raad van commissarissen over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, en met name over de visie van de auditcommissie omtrent diens onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van rotatie van verantwoordelijke partners binnen het kantoor van de externe accountant en de wenselijkheid of de externe accountant, die met de controle is belast, ook 'niet' controlewerkzaamheden verricht voor de corporatie). De auditcommissie wordt van deze werkzaamheden op de hoogte gehouden door de bestuurscontroller.

6.3 De auditcommissie verschaft aan de raad van commissarissen een verslag van haar beraadslagingen, bevindingen en aanbevelingen. De verslagen van vergaderingen van de auditcommissie worden zo spoedig mogelijk na de vergaderingen verspreid onder alle leden van de raad van commissarissen.

6.4 Indien daartoe verzocht, verstrekt de voorzitter van de auditcommissie nadere informatie aan de raad van commissarissen tijdens vergaderingen van de raad van commissarissen omtrent de resultaten van de besprekingen van de auditcommissie.

6.5 In het verslag van de raad van commissarissen in het jaarverslag van de corporatie worden de samenstelling van de auditcommissie, het aantal vergaderingen van de auditcommissie en de belangrijkste aldaar aan de orde gekomen onderwerpen vermeld.

7 Slotbepaling

7.1 In de gevallen waarin dit reglement, noch de statuten voorzien, beslist de raad van commissarissen met gewone meerderheid van stemmen.

7.2 Dit reglement kan door de raad van commissarissen bij een met gewone meerderheid van stemmen genomen besluit worden gewijzigd.

8 Datum in werking treden

Dit reglement is van kracht met ingang van 2025.

Aldus ondertekend op 2025 te Terneuzen,

De heer Ruben Karel,
Directeur/bestuurder

Mevrouw Viola Poppe,
Voorzitter Raad van Commissarissen

Bijlage E: het reglement voor de selectie- en remuneratiecommissie

Reglement selectie- en remuneratiecommissie

Artikel 1 Status en inhoud reglement

Dit reglement is opgesteld ter uitwerking van en in aanvulling op het reglement van de RvC en de Statuten. **Het reglement wordt op de website van Clavis geplaatst.**

1. De bepalingen van de artikelen 1, 2 lid 5, 21 en 22 van het reglement van de RvC zijn van overeenkomstige toepassing op dit reglement en de leden van de selectie- en remuneratiecommissie.

Artikel 2 - Samenstelling

1. De selectie- en remuneratiecommissie bestaat uit ten minste twee leden die door de RvC uit zijn midden door de RvC worden benoemd, waarvan ten minste één lid beschikt over relevante kennis en ervaring op juridisch gebied en/of HR.
3. De leden van de selectie- en remuneratiecommissie worden benoemd en ontslagen door de RvC. De zittingstermijn van de leden van de selectie- en remuneratiecommissie is in beginsel gelijk aan hun zittingstermijn als lid van de RvC, met dien verstande dat een lid automatisch aftreedt als lid van de selectie- en remuneratiecommissie zodra de betreffende persoon niet langer lid is van de RvC.
4. Ingeval van een mogelijke herbenoeming van een lid van de selectie- en remuneratiecommissie, treedt het lid op grond van artikel 4 lid 7 van het reglement van de RvC tijdelijk terug uit de selectie- en remuneratiecommissie en wordt hij tijdelijk vervangen door een door de RvC aan te wijzen lid van de RvC. Na het nemen van het besluit tot herbenoeming door de RvC, treedt het teruggetreden lid weer van rechtswege toe tot de selectie- en remuneratiecommissie. Indien niet wordt besloten tot herbenoeming van het lid, benoemt de RvC zo spoedig mogelijk een nieuw lid van de selectie- en remuneratiecommissie conform lid 1 van dit artikel.

Artikel 3 - Taken en bevoegdheden

1. De selectie- en remuneratiecommissie is ingesteld ter ondersteuning van de werkgeversrol van de RvC en adviseert de RvC omtrent de werving, selectie, (her)benoeming, beoordeling en bezoldiging van Bestuurders en leden van de RvC en bereidt de besluitvorming van de RvC daaromtrent voor.
2. Tot de taak van de selectie- en remuneratiecommissie behoort:⁹
 - a. het doen van voorstellen aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid voor het Bestuur en de RvC;
 - b. het doen van voorstellen inzake de bezoldiging van individuele Bestuurders en leden van de RvC, ter vaststelling door de RvC, waarin in ieder geval aan de orde komt:
 - de bezoldigingsstructuur en
 - de hoogte van de vaste bezoldiging en/of andere variabele bezoldigingscomponenten, pensioenrechten, afvloeiingsregelingen en

⁹ Deze opsomming van taken is niet limitatief.

overige vergoedingen, alsmede de prestatiecriteria en de toepassing daarvan.

- c. het doen van voorstellen voor selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake Bestuurders en de leden van de RvC;
 - d. de periodieke beoordeling van omvang en samenstelling van de RvC en het Bestuur en het doen van voorstellen voor een profielschets van de RvC en het Bestuur en van hun individuele leden; het ter benoeming door de RvC werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC en Bestuurders in overeenstemming met de respectievelijke reglementen werving- selectie en (her)benoeming voor de leden van de RvC en voor Bestuurders als bedoeld in artikel 2 lid 7 onder b van het reglement van de RvC respectievelijk artikel 2 lid 6 onder a van het Bestuursreglement;¹⁰
 - e. het voorbereiden van de jaarlijkse evaluatie van de RvC;
 - f. het houden van evaluaties van het functioneren van Bestuurders respectievelijk leden van de RvC ingeval van hun mogelijke herbenoeming en het geven van advies daaromtrent, conform artikel 4 lid 7 respectievelijk artikel 13 lid 7 van het reglement van de RvC;
 - g. het doen van voorstellen voor (her)benoemingen.
3. De RvC blijft verantwoordelijk voor besluiten, ook als deze zijn voorbereid door de selectie- en remuneratiecommissie. Bij de uitoefening van de aan haar door de RvC toegewezen taken en bevoegdheden draagt de selectie- en remuneratiecommissie steeds zorg voor adequate terugkoppeling aan de RvC. De selectie- en remuneratiecommissie legt verantwoording af aan de RvC en verstrekt de RvC een verslag van de overleggen.
 4. De selectie- en remuneratiecommissie kan zich na goedkeuring van de RvC op kosten van de Stichting laten adviseren door een extern adviseur.

¹⁰ Indien deze reglementen zijn opgesteld.

Artikel 4 - Voorzitter

1. De RvC wijst één van de leden van de selectie- en remuneratiecommissie aan als voorzitter van deze selectie- en remuneratiecommissie. Ingevolge artikel 9 lid 6 van het reglement van de RvC wordt de selectie- en remuneratiecommissie niet voorgezeten door de voorzitter van de RvC.
2. De voorzitter van de selectie- en remuneratiecommissie is woordvoerder van de selectie- en remuneratiecommissie en aanspreekpunt voor de overige leden van de RvC. De voorzitter is verantwoordelijk voor het naar behoren functioneren van de selectie- en remuneratiecommissie.
3. Bij ontstentenis of belet van de voorzitter, neemt een ander lid van de selectie- en remuneratiecommissie zijn volledige taken waar.

Artikel 5 - Vergaderingen

1. De selectie- en remuneratiecommissie vergadert ten minste een maal per jaar en zo vaak als één of meer van zijn leden dit noodzakelijk acht. De vergaderingen vinden plaats ten kantore van Clavis. De vergaderingen van selectie- en remuneratiecommissie worden niet bijgewoond door het Bestuur, tenzij de selectie- en remuneratiecommissie anders bepaalt.
2. De voorzitter van de selectie- en remuneratiecommissie roept de vergaderingen bijeen (indien mogelijk) uiterlijk zeven dagen voor aanvang van de vergadering onder overlegging van de agenda van de te bespreken onderwerpen aan de leden van de selectie- en remuneratiecommissie.
3. Het secretariaat van de RvC verzorgt de notulen van de vergadering. In de regel zullen deze worden vastgesteld tijdens de eerstvolgende vergadering. Indien echter alle leden van de selectie- en remuneratiecommissie met de inhoud van de notulen instemmen, kan de vaststelling daarvan ook eerder plaatsvinden. De notulen worden ten blijke van hun vaststelling getekend door de voorzitter en worden zo spoedig mogelijk verzonden aan de overige leden van de RvC.

Artikel 6 - Verantwoording

1. De selectie- en remuneratiecommissie maakt jaarlijks na afloop van het boekjaar een verslag betreffende haar beraadslagingen en bevindingen alsmede haar functioneren en haar werkzaamheden, dat in het verslag van de RvC wordt opgenomen. Het verslag wordt door de RvC vastgesteld.
2. In het verslag van de selectie- en remuneratiecommissie komen in ieder geval de volgende onderwerpen aan de orde:
 - a. het aantal keren dat de selectie- en remuneratiecommissie heeft vergaderd;
 - b. de vermelding van de meest belangrijke onderwerpen die zijn behandeld tijdens de vergaderingen van de selectie- en remuneratiecommissie;
 - c. het ten aanzien van Bestuurders en leden van de RvC gevoerde bezoldigingsbeleid, de bezoldigingsstructuur en de hoogte van de vaste bezoldiging en/of andere variabele bezoldigingscomponenten, eventuele

- pensioenrechten, afvloeiingsregelingen en overige vergoedingen, alsmede de prestatiecriteria en de toepassing daarvan;
- d. informatie over de werving, selectie en (her)benoemingsprocedures van Bestuurders en de leden van de RvC;
 - e. informatie over de beoordeling van omvang en samenstelling van de RvC en het Bestuur en wijzigingen van de profielschets van de RvC en het Bestuur.

Aldus vastgesteld in de RvC-vergadering en ondertekend op 2025 te Terneuzen

Mevrouw Viola Poppe,

Voorzitter Raad van Commissarissen

De heer

Lid van de Raad van Commissarissen

Bijlage F: RvC-planning

Jaarplan RvC Clavis								
	januari	april	mei	juni	sep	okt	nov	dec
Planning en Control								
kaderbrief (inclusief planning)								
meerjarenbegroting inclusief jaarplan								
tertiaal rapportage								
bijdrage RvC aan volkshuisvestingsverslag								
jaarverslag (jaarrekening en volkshuisvestingsverslag)								
evaluatie risicomanagement								
gesprek met de bestuurscontroller								
Diversen								
bespreken Aedes benchmark								
bespreken ICT en HRM								
Woningwet implementatie								
bod gemeente								
Accountant								
evaluatie opvolging adviezen accountant								
evaluatie functioneren accountant								
managementletter interim controle								
aandachtsgebieden accountant jaarrekening								
accountantsverslag								
Vertegenwoordigers								
gesprek met ondernemingsraad								
gesprek met bewonersraad								
Werkgeverschap/remuneratiecommissie								
Beoordelingsgesprek bestuurder								
Voorbereiding zelfevaluatie								
Eigen werkzaamheden RvC								
beoordelingsgesprek individuele RvC leden								
evaluatie functioneren RvC								
eventueel werving nieuw RvC lid								
excursie thema dag met MT inclusief bestuurscontroller								
Risicomanagement								
Informatiebeveiliging								
Crisiscommunicatie								
Governance								
Per vergadering hfdstuk Gov.Code behandelen								
Nagaan mogelijke belangenverstrengeling								
Jaarplan auditcommissie RvC Clavis								
	jan	april	mei	juni	sep		nov	dec
RvC vergaderdata								
Auditcommissie vergaderdata indicatie								
jaarrekening en accountantsverslag								
begroting								
treasury jaarplan								

Bijlage G Toezichtvisie

Inleiding

De maatschappelijke context waarbinnen woningcorporaties acteren is de afgelopen jaren erg aan dynamiek onderhevig. Meer dan voorheen ligt er een grotere nadruk op de kerntaak van corporaties waarin thema's als betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit en verduurzaming een belangrijke rol spelen. Wet- en regelgeving- technisch zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden meer afgebakend. Dit schept enerzijds duidelijkheid, anderzijds legt dit een extra druk op de organisatie waar het gaat om verantwoording, maar ook om in het belang van de huurder soms de grens op te zoeken.

Clavis vormt hierop geen uitzondering. In de gemeente Terneuzen hebben we een belangrijke maatschappelijke taak in de huisvesting van de sociale doelgroep. Door het relatief hoge aantal inwoners met een laag inkomen ligt er een grote druk op de sociale woningvoorraad. Voor Clavis ligt hier een grote opgave.

Missie en Visie

Ons antwoord op de maatschappelijke opgave is geformuleerd in onze missie die staat in ons ondernemingsplan 'Gewoon Sociaal 2015-2019', te weten: "Wij zorgen dat mensen passend wonen in wijken waar ze zich thuis voelen". Clavis is een woningcorporatie met 2500 woningen in Terneuzen en Sluiskil. Wij willen op een doelmatige manier zorgen dat mensen die daar niet op eigen kracht in kunnen voorzien passend kunnen wonen vanuit hun specifieke behoefte.

Met deze missie en onze visie die hiermee samenhangt, komt naar voren dat we blijven handelen als voorheen. Terug naar de kerntaak is voor ons niet nieuw, maar een bevestiging dat we de goede zaken aan het oppakken zijn. De directeur/bestuurder en de RvC sturen daarin vanuit eigen verantwoordelijkheid op het goed blijven aansluiten op het profiel van Terneuzen. Dit betekent voor ons dat ook in de aankomende periode de volgende thema's belangrijk blijven:

- Betaalbare en kwalitatief goede huurwoningen voor de klanten van Clavis
- Voldoende woningen voor de sociale doelgroep
- Versterken van de vastgoedportefeuille
- Bieden van continuïteit vanuit een doelmatige inzet

Samenbinden op de koers

Bovenstaande thema's komen ter sprake in zowel de koersbespreking als in de behandeling van documenten in de vergadering tussen de RvC en de directeur/bestuurder. De RvC en de directeur/bestuurder zijn van mening dat er minimaal één keer per jaar tijd en ruimte moet zijn om nadrukkelijk stil te staan bij de opgaven, wensen van huurders en de gemeente en de betekenis hiervan voor de strategie. Op deze manier worden opgaven en beleid 'doorleeft', de koers goed gemonitord en tijdig geactualiseerd. Bovendien zorgt deze werkwijze ervoor dat de RvC, naast haar controlerende rol, ook beter in staat is om haar rol als 'strategisch sparringpartner' in te vullen.

Minimaal één keer per vijf jaar staat een dergelijke sessie in het teken van het opstellen en/of aanscherpen van het ondernemingsplan en de portefeuillestrategie.

In control zijn en blijven

‘In control zijn’ is niet alleen sturen op financiën en risico beheersende maatregelen, maar juist de volkshuisvestelijke inzet leveren die nodig is voor Terneuzen zonder dat dit ten koste gaat van onze continuïteit. Zowel in de toezichthoudende als de klankbordrol van de RvC zijn de opgaven voor de sociale doelgroep in Terneuzen leidend.

Het toetsingskader dat Clavis gebruikt is dan ook opgezet vanuit te behalen volkshuisvestelijke doelstellingen, gevolgd door wat dit betekent voor de organisatie en de (financiële) continuïteit. Vanuit deze volgorde toetst de RvC op de strategie en koers van de onderneming. Vanuit dit strategisch niveau zijn de doelstellingen vervolgens doorvertaald in activiteiten, op te pakken door de afdelingen in de organisatie. Het management neemt hierin een belangrijke verantwoordelijkheid.

Transparantie in zowel gesprek als de rapportagestructuur is daarin van belang. Het management wordt daartoe jaarlijks uitgenodigd om samen met de directeur/bestuurder het gesprek aan te gaan met de RvC. Dit is goed voor de kennisdeling en heeft een positief effect op de betrokkenheid vanuit de organisatie.

Functioneren van het toezicht

De RvC van Clavis functioneert als collectief. Zij is een team waarin de individuele leden vanuit hun eigen achtergrond, kennis en ervaring maar bovenal als toezichthouder een bijdrage leveren aan Clavis. Een gezonde kritisch constructieve houding draagt bij aan de kwaliteit van het gesprek en de professionaliteit van de besluitvorming. Belangrijk daarin zijn:

- een open cultuur: ieder lid voelt zich veilig en durft zich kwetsbaar op te stellen. Dit maakt het mogelijk om kritische vragen te stellen, verschillen van inzicht open te bespreken en daarmee de professionaliteit als geheel te bevorderen.
- zelfreflectie: het vermogen van elk lid als van de RvC als geheel om kritisch te kijken naar het eigen handelen.
- rolopvatting: de RvC-leden van Clavis bewaren voldoende afstand om te voorkomen dat verantwoordelijkheden van de directeur/bestuurder en RvC door elkaar heen gaan lopen.

De besluitvorming binnen de RvC wordt in consensus genomen. Eigen opvattingen die afbreuk doen aan het collegiale standpunt, worden naar buiten toe niet gecommuniceerd.

Van elk lid van de raad wordt verwacht dat hij of zij de ontwikkelingen ten aanzien van zijn of haar kennisgebied weet te vertalen naar de volkshuisvesting en de corporatie. Elk lid levert een bijdrage aan de vergaderingen vanuit één of meerdere kwaliteitsprofielen. Conform de noodzakelijk geachte kwaliteiten door de Autoriteit Woningcorporaties zijn dit de volgende:

- Volkshuisvestelijk
- Governance
- Vastgoedontwikkeling en -beheer
- Financiën en Control
- Juridische zaken

Deze profielen zijn uitgewerkt en vastgelegd in de profielschetsen van de RvC van Clavis. Hierin wordt ook onderscheid gemaakt naar het profiel van de voorzitter en de commissarissen op

voordracht van de huurders. Om als collectief te kunnen functioneren, brengen zij deze deskundigheid niet alleen in, maar bevorderen zij ook de kennisoverdracht aan de overige leden van de raad.

Rol- en taakopvatting

De rol en taakopvatting van de RvC van Clavis, zoals deze beschreven staat in de woningwet en de statuten, is nader uitgewerkt in het 'reglement RvC'. De belangrijkste rollen van de RvC zijn die van werkgever, toezichthouder en sparringpartner.

Deze rollen duiden zich het beste vanuit de rol en taak van de directeur/bestuurder. Hij of zij is directeur/bestuurder in de zin van de wet en verantwoordelijk voor het functioneren en presteren van Clavis. De directeur/bestuurder legt intern verantwoording af aan de RvC.

Het toetsingskader, de voortgangsrapportages, de strategie, etc. geven inzicht in de prestaties. Bovendien kan de Aedes-benchmark als referentie worden gebruikt. De RvC houdt toezicht op het behalen van deze prestaties en weegt daarin de (financiële) continuïteit van de onderneming af. Vanuit haar beoordelingskader houdt zij daarin als werkgever een functioneringsgesprek met de directeur/bestuurder. Dit doet zij op basis van jaarlijks te maken prestatieafspraken.

Naast de rol van werkgever en toezichthouder vervult de RvC een rol als sparringpartner. Vanuit de eigen expertisevelden staan de commissarissen de directeur/bestuurder met raad terzijde en zijn daarmee dienend aan het belang van Clavis. Sparringpartner kan ook betekenen, het zijn van een kritische tegenspeler, om zo de kwaliteit van de besluitvorming te verhogen. De directeur/bestuurder behoudt hierin haar eigen verantwoordelijkheid, evenals de commissarissen. In die rol dient de RvC ook vertegenwoordiger van de samenleving te zijn.

Commissies

Om de taak als RvC goed uit te kunnen voeren is een aantal taken belegd in commissies. De taakopvatting is neergelegd in het reglement van de RvC van Clavis. De commissies komen periodiek bij elkaar en bereiden specifieke onderwerpen en/of thema's voor. Besluitvorming vindt echter plaats binnen de RvC als collectief. Binnen Clavis worden de volgende commissies onderscheiden:

- Remuneratiecommissie: Verantwoordelijk voor de beoordeling en het doen van voorstellen voor de beloning van de directeur/bestuurder en de honorering van de RvC.
- Auditcommissie: Verantwoordelijk voor financiële verslaglegging, contacten accountant, bedrijfseconomische zaken e.d.

Good governance

Clavis hecht veel waarde aan een 'goed ondernemingsbestuur', waarin begrippen als transparantie, betrouwbaarheid en zorgvuldigheid centraal staan. Clavis onderschrijft daarom ook de Governancecode Woningcorporaties. Deze code geeft normen voor onder andere goed bestuur en toezicht, externe verantwoording en financiële beheersing.

Verbinding met belanghebbenden

Conform de governancecode is de inzet van de RvC van Clavis erop gericht om inzichtelijk te krijgen wat er zich onder de belanghebbenden afspeelt. Primair ligt het contact van de belanghebbenden van Clavis bij de organisatie en daarmee bij de directeur/bestuurder. In de vergaderingen met de RvC worden contactmomenten gedeeld en voor zover nodig procesafspraken gemaakt.

De commissarissen die op voordracht van de huurdersvereniging zitting hebben in de RvC, nemen conform gemaakte afspraken met de huurdersvereniging deel aan overlegvergaderingen en spreken tenminste 2 keer per jaar met de directeur/bestuurder van de huurdersvereniging. Daarnaast zijn zij, indien dit nodig en wenselijk is, aanwezig op huurdersbijeenkomsten georganiseerd door Clavis. Op deze wijze geven zij invulling vanuit de eigen rol en houden 'voeling' met de onderwerpen die bij hen leven.

Intern heeft een (afvaardiging) van de RvC minimaal één keer per jaar een overleg met de ondernemingsraad. Organisatie gerelateerde onderwerpen komen in deze vergadering aan bod. Daarnaast voert de RvC minimaal 1 x per jaar een één op één overleg met de bestuurscontroller. Signalen worden besproken met de directeur/bestuurder. Op deze wijze is de RvC verbonden met de organisatie, zonder dat zij verantwoordelijkheden overneemt.

Toezichtmatrix

Als bijlage is de toezichtsmatrix opgenomen, waarin de praktische invulling van de toezichthoudende taken van de RvC is verwoord.

De toezichtvisie: een levend document

Deze toezichtvisie is opgesteld met de huidige kennis en ideeën op het gebied van 'good governance'. Interne en/of externe veranderingen en opgedane inzichten zijn van invloed op de toezichtvisie. Deze toezichtvisie is dan ook een 'levend' document en wordt regelmatig herijkt. De zelfevaluatie, die ieder jaar plaatsvindt en in ieder geval tweejaarlijks onder externe begeleiding, van de RvC is hiervoor een natuurlijk moment.

Toezichtmatrix

	Plan	Do			Act	Check	
	Doelstellingen	Randvoorwaarden				Uitvoering	
Onderdelen	Missie	Continuiteit	Werkgeverschap	Bedrijfsvoering	Kwaliteit van Beleid	Legitimiteit	Horizontale verantwoording
	Visie						
	Strategie						
	Doelstellingen						
Thema's	Scenario's	Verdienmodel	Remuneratie	Organisatieinrichting	Portfolio	Politiek	Prestatieafspraken
	Strategie	Kengetallen	Prestatie afspraken	Procesinrichting	Projecten	Wet- en regelgeving	gemeente
	Realisatie	Waardesturing		Personeelsbeleid	Verkoopbeleid	Sector	huurdersvereniging
		Risicomanagement		Ziekteverzuim	Huurbeleid	Regio	overige Stakeholders
		Compliance		Tevredenheid	Klantbeleid		Visitatie
		Fiscaliteiten		Bedrijfskosten	Onderhoud		Zelfevaluatie
					Leefbaarheid		Klanttevredenheid
					Duurzaamheid		
Informatie (RvC vragen)	Hoe speelt Clavis in op de actuele ontwikkelingen?	Hoe ziet de MJB eruit in relatie tot actuele ontwikkelingen? Welke risico's zijn geïdentificeerd en hoe worden ze opgevolgd?	Hoe wordt omgegaan met de WNT en staffel? Welke risico's zijn aanwezig inzake WNT en staffel?	Werknemersperspectief, zijn er ontslagen? Hoe is het met de werkdruk? Hoe lean en mean is de organisatie?	Hoe ziet het portfolio en huurbeleid eruit irt de meerjaren doelstellingen?	Hoe onder druk? Hoe staat het met de doelstelling van Clavis om mensen met een smalle beurs te helpen? Welke rol heeft Clavis naar buiten toe? Legitimiteit?	Afstemming huurdersverenigingen en gemeente, wat vinden zij van belang? Kwaliteit van de afstemming met de partners irt ontwikkelingen in samenleving en regio? Hoe worden ontwikkelingen gevolgd? Wat zijn de bewegingen?
Middelen	Ondernemingsplan	Financieel reglement	Remuneratierapport	Tertiaal rapportage	Werkbezoeken	Tertiaal rapportage	Visitatie rapport
	Status realisatie	Begroting	beoordeling bestuurder	Jaarverslag	Uitwerking huurbeleid	Jaarverslag	Jaarverslag
	KPI's formuleren	MJB		Evaluatie beloning	Uitwerking strategie	Risico-analyse	Gesprek met lokale politiek
	Scenario's	Investeringsstatuut		toelichting organisatie	Conditiemeting		
	bod op de woonvisie	Treasurystatuut		Benchmark bedrijfskosten	portefeuilleplan		
	prestatieafspraken	Treasury jaarplan					
		Jaarrekening/jaarverslag					
		Tertiaal rapportage					
		Aw oordeel en WSW oordeel					
		Management Letter					