

VISIE OP TOEZICHT EN BESTUUR

Bestuur en raad van commissarissen TBV Wonen

INHOUDSOPGAVE

Komen Tot Een Visie	3
Uitgangspunt 1: Werken Vanuit Bedoeling En Positionering	3
Uitgangspunt 2: Gericht Op Maatschappelijke Meerwaarde	4
Uitgangspunt 3: Rolvastheid, -Duidelijkheid & In Control	5
Uitgangspunt 4: Gezond Samenspel En Interactie	7
Uitgangspunt 5: Tegenspraak En Risicocultuur	8
Toezietskader	9
Toetsings- En Beoordelingskader	10
Bijlage 1. Jaarlijkse Aandachtspunten Rvc	12
Bijlage 2. Intern En Extern Toezietskader	14
Bijlage 3. Softcontrols	15

KOMEN TOT EEN VISIE

De wijze waarop TBV Wonen invulling geeft aan de meervoudige belangenafweging en hoe dat in de besluitvorming, de aansturing en het toezichthouden wordt opgepakt, hangt af van de manier waarop de betrokkenen hun rol(len) interpreteren. En dan met name hoe de bestuurder en elk lid van de RvC de eigen rol invult. Daarom is het wenselijk dat bestuur en RvC een gemeenschappelijk beeld hebben op toezicht en bestuur. Zo'n visie op toezicht en bestuur staat niet op zichzelf, maar hangt samen met de missie en visie van de corporatie: wat is de bedoeling van TBV Wonen en welke rol een positie wil TBV Wonen innemen in het maatschappelijk krachtenveld?

De 'visie op toezicht en bestuur' vormt een onderdeel van de sturingsfilosofie van TBV Wonen en biedt vijf uitgangspunten voor de gewenste invulling van (het samenspel tussen) bestuur en toezicht. Daarnaast biedt de visie op toezicht en bestuur ook een toezicht- en toetsingskader. Dit document is daarmee een uitwerking van principe 1.1 van de Governancecode Woningcorporaties 2015.

TBV Wonen is voorstander van een (pro)actief toezichtsbeleid. Daarbij gaat het niet alleen om naleving van reglementen, protocollen en codes maar ook om het 'doorleven' van regels: het handelen in de geest van de onderliggende waarden die ten grondslag liggen aan deze regels. De RvC is in deze visie 'bewaker' van de maatschappelijke waarden:

- Wat mag/wat moet (legitimatie)
- Waarvoor (maatschappelijke doelen)
- Wat kan (middelen, capaciteit en competentie).

Daarbij worden verschillende rollen ingezet: adviseren, stimuleren, anticiperen, controleren, vaststellen, goedkeuren (of niet) en interveniëren waar nodig. Die rolinvulling is gebaseerd op de volgende uitgangspunten ten aanzien van toezicht en bestuur.

In deze visie op toezicht en bestuur worden eerst de vijf uitgangspunten uitgewerkt. De uitgangspunten zijn:

- Werken vanuit bedoeling en positionering;
- Gericht op maatschappelijke meerwaarde;
- Rolvast. –duidelijkheid % in control;
- Gezond samenspel en interactie;
- Tegenspraak en risicocultuur

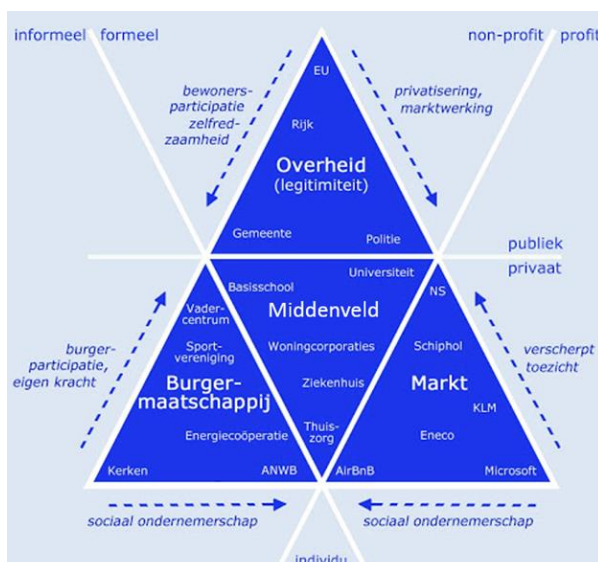
Daarna volgt het toezichtkader en tot slot het toetsings- en beoordelingskader.

UITGANGSPUNT 1: WERKEN VANUIT BEDOELING EN POSITIONERING

Als TBV Wonen respecteren wij de (wettelijke) kaders waarbinnen een woningcorporatie hoort te functioneren en toetsen we de naleving. De kern van het toezichthouden zit in de vraag: handelen we nog steeds conform onze bedoeling en onze positie. Om dat te beoordelen is van belang om expliciet te maken hoe we onze rol in het maatschappelijke krachtenveld zien.

Wanneer wij kijken naar de volkshuisvestelijke opgave en het maatschappelijke krachtenveld, dan zien wij onszelf als:

- Een partij die op een efficiënte en doelmatige wijze zorgt voor een goede bereikbaarheid, beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen in de gemeente Tilburg en daarmee ook maatschappelijk van belang is.
- Een partij die onze huurders een thuis biedt, die echt naar haar huurders luistert en zorgt voor maatwerk in een zorgvuldige toewijzing.
- Een partij die maatschappelijke ontwikkelingen signaleert en proactief reageert. Dit vanuit een aanjagende en inspirerende grondhouding (vooral op het terrein van verduurzaming en wonen en zorg).
- Een partij die solide en betrouwbaar is en haar afspraken nakomt.

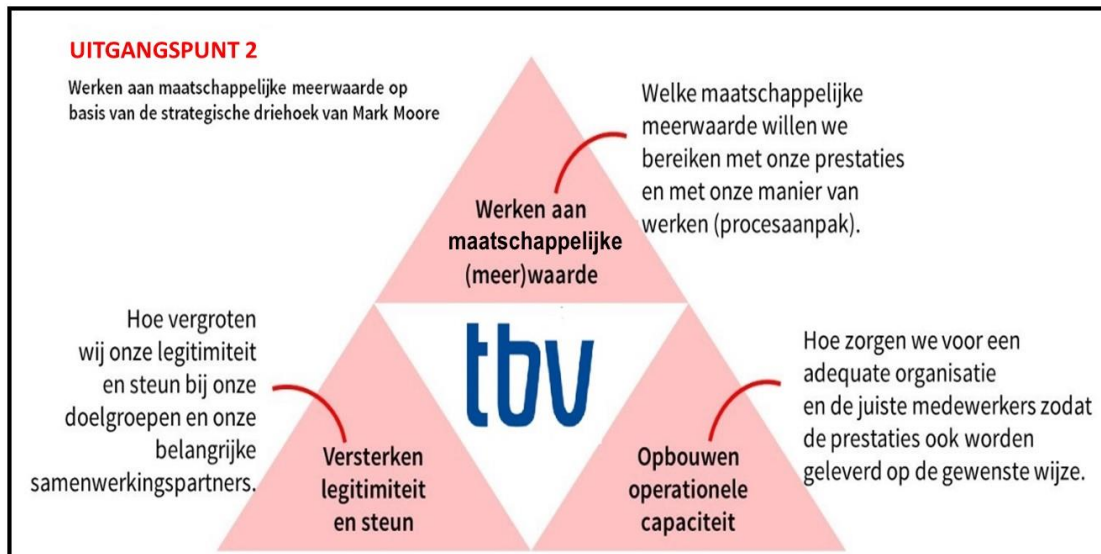


Wanneer we kijken naar het krachtenveld tussen markt, overheid en leefwereld (burgermaatschappij) dan opereert TBV Wonen als maatschappelijke ondernemer vanuit het middenveld (zie afbeelding). De verbinding met de leefwereld (de burgermaatschappij) is voor TBV Wonen het meest cruciaal. Daar wordt de maatschappelijke meerwaarde gerealiseerd richting de huurders, woningzoekenden en stakeholders. We zien een toenemende groep kwetsbare bewoners die moeite heeft om voor zichzelf een warm thuis te organiseren. We vinden dat TBV Wonen hierbij niet alleen moet signaleren, maar daar ook op moet acteren. We zijn hierin

afhankelijk van anderen en richten ons daarom steeds meer op samenwerking met partijen in ons netwerk. We willen de verschillende partijen mobiliseren door het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken die impact hebben op de huurders en de leefomgeving. Marktpartijen zijn o.a. nodig voor de transformatie van woongebieden. Met hen onderhouden we een zakelijke relatie gebaseerd op doelmatigheid en efficiëntie.

UITGANGSPUNT 2: GERICHT OP MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE

De RvC en het bestuur zien TBV Wonen primair als een organisatie die maatschappelijke meerwaarde levert. Daarbij gaat het niet alleen om de 'outcomes' maar ook over de wijze waarop de maatschappelijke prestaties worden geleverd. Het organiseren van betrokkenheid van huurders en belanghebbenden is daar een wezenlijk onderdeel van. Vertrouwen en rechtvaardigheid die door het proces ontstaan, dragen bij aan de legitimiteit van de organisatie en haar prestaties.



werkend vanuit de realisatie van maatschappelijke meerwaarde, bevragen wij elkaar periodiek:

Realiseren we de beoogde maatschappelijke meerwaarde?

Functioneert de organisatie adequaat om de prestaties te leveren?

Hebben wij legitimiteit en steun bij onze doelgroepen en onze belangrijke samenwerkingspartners?

Aan de hand van de drie bovenstaande vragen zal de bestuurder periodiek verslag doen over de resultaten die worden gerealiseerd. De RvC zal periodiek (minimaal 1x per jaar) hierover in gesprek gaan met de huurdersorganisatie en de ondernemingsraad. Ook zal in overleg met de bestuurder periodiek een ontmoeting met stakeholders en vertegenwoordiging van de gemeente plaatsvinden. RvC leden willen hierbij niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten. De bestuurder moet in positie blijven.

UITGANGSPUNT 3: ROLVASTHEID, -DUIDELIJKHEID & IN CONTROL

Bestuurder

De bestuurder verwacht van de RvC dat hij de ruimte krijgt om de rol als bestuurder adequaat in te vullen. Andersom wordt van de bestuurder verwacht dat hij bereid en in staat is de RvC volledig, tijdig en betrouwbaar te informeren (brengplicht bestuurder) en daarmee de RvC in staat te stelt adequaat toezicht uit te oefenen. Van de leden van de RvC wordt daarnaast ook een actieve, rol verwacht als het gaat om het 'halen' van aanvullende informatie ter voorbereiding van de oordeels- en besluitvorming.

Om te komen tot de gewenste prestaties zorgt de bestuurder voor de inrichting van een professionele en efficiënte werkorganisatie. Daarbij wordt niet alleen gestreefd naar een doelmatige bedrijfsvoering maar ook naar betrokken medewerkers die vanuit hun eigen

verantwoordelijkheid en eigenaarschap, betekenisvol werk kunnen doen. Ook wordt van de bestuurder verwacht dat een adequaat systeem van risicobeheersing is ingericht en wordt nageleefd.



De bestuurder is verantwoordelijk voor de interne sturing en beheersing, dat voldoet aan de vereisten van good governance, de beheersing van risico's en de uitgangspunten van de besturing zoals deze door TBV Wonen worden gehanteerd. Via een continue en integraal cyclus proces wordt het ondernemingsplan ontwikkeld en geactualiseerd, beleid bijgesteld, activiteiten in het jaarplan gepland en de uitvoering gemonitord. Op deze wijze wordt strategie gekoppeld aan de uitvoering. Onderdeel van de sturing en beheersing is een risico management systeem. Daarbij is niet alleen de implementatie van belang maar ook de naleving ervan op alle niveaus van de organisatie. De controller zal toezien op een adequate implementatie en naleving en zal ook zorgen voor actualisaties van het risico management systeem en zal daarbij aansluiten bij de discussie in de brancheorganisatie Aedes. De controller heeft minimaal 1x per jaar overleg met de RvC over de opzet en werking van de interne sturing en beheersing, het risicomanagement systeem en het interne controle en auditplan.



Daarnaast speelt de controller een belangrijke rol bij de toetsing van investeringsvoorstellen en besluiten met impact. Om die reden is de controller aanwezig bij iedere vergadering van de RvC. Ook het MT speelt een belangrijke rol in de informatievoorziening richting de RvC. Zij sluiten aan bij de RvC-vergadering afhankelijk van het onderwerp.

RvC-leden

Toezichthouden is mensenwerk en maatwerk. Toezichthouden vertrekt echter vanuit enkele kaders: de rollen, verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van de raad. Helderheid is daarbij essentieel; in het samenspel speelt iedere partij een eigen rol. Om tot een gezond samenspel te komen, zijn rolduidelijkheid en rolvastheid van groot belang.

Wat betreft de specifieke rolinvulling sluit de RvC aan bij de typering zoals omschreven staan in de Governancecode. Het gaat daarbij om de invulling van de volgende rollen:

<p>Toezichthouder</p> 	<p>De RvC toetst de voorstellen van het bestuur aan de intrinsieke kwaliteit van het voorstel, de afgesproken ondernemingsstrategie en overige criteria die zijn afgesproken in het financieel beleid en beheer. Daarbij kijken we ook wat de impact van het voorstel is op de huurders, de gemeenten (en andere stakeholders) en de continuïteit van de organisatie. Daarbij toetsen we ook de mogelijke morele impact. Daarmee bewaken we de meervoudige belangen en het moreel kompas waar TBV Wonen mee heeft te maken in de realisatie van meerwaarde.</p>
<p>Werkgever</p> 	<p>De RvC heeft oog voor de persoonlijke ontwikkelbehoefte van de bestuurder en het persoonlijke welbevinden. Daarnaast zal de RvC de prestaties van de bestuurder periodiek toetsen aan de hand van de afgesproken functionerings- en beoordelingscyclus.</p>

<p>Sparringpartner</p> 	<p>De RvC fungeert als klankbord over de richting en inrichting van de organisatie en zorgt voor frisse en nieuwe inzichten van buitenaf. De commissarissen voeden de bestuurder met onze kennis en expertise wanneer nodig. De RvC ondersteunt daarmee de bestuurder bij het stellen van prioriteiten en het maken van keuzes. Om de rol van sparringpartner bij besluitvorming goed te vervullen, is van belang om goed en tijdig geïnformeerd te worden. De RvC bespreekt oriënterend beleidskeuzes en de onderliggende overwegingen die ten grondslagen hebben gelegen aan het besluit van de bestuurder. Daarom zal de bestuurder bij (belangrijke) instemmingsverzoeken en goedkeuringsbesluiten altijd een toelichting geven welke afwegingen hij heeft gemaakt bij zijn besluit.</p>
<p>Ambassadeur en netwerkpartner</p> 	<p>Zowel de bestuurder als de RvC vinden dat de bestuurder de primaire netwerkpartner is. Wel zien de leden van de RvC dat zij toegevoegde waarde kunnen hebben in bepaalde situaties, waarbij altijd van belang is dat RvC-leden hun activiteiten in het strategisch netwerk melden; de bestuurder is verantwoordelijk voor de strategische communicatie. De RvC-leden moeten zorgen dat de bestuurder in positie blijft.</p>

UITGANGSPUNT 4: GEZOND SAMENSPEL EN INTERACTIE

Vertrouwen als basis

Om als RvC en bestuurder samen te komen tot 'good governance', is vertrouwen nodig. Vertrouwen is een werkwoord; iets waaraan gewerkt moet worden. Interne dialoog en externe openheid zijn daarbij van essentieel belang. Hierbij gaat het om het begrijpen van het proces en de afwegingen die zijn gemaakt. Maar bovenal is van belang dat de bestuurder (en de organisatie) doet wat hij zegt en dat dit ook als zodanig overkomt op anderen.



We zijn ons bewust van de schaduwzijde die vertrouwen kan hebben. Namelijk het niet meer kritisch zijn naar elkaar toe. Daarom zullen we te allen tijde rake vragen blijven stellen en andere perspectieven inbrengen om groupthink en naïviteit te voorkomen. Daarnaast zorgen we in onze gewetensvorming' en 'oordeelsvorming' voor:

- Onafhankelijkheid van TBV Wonen/geen belangenverstremgeling, niet zakelijk noch persoonlijk
- Expertise/inhoudelijk verstand van zaken/vakkennis en ervaring/diversiteit in kennis
- Beschikbaarheid van informatie (gevraagd én ongevraagd)
- Kritische blik/zelfkritisch blijven kijken naar de eigen rol, positie en werkwijzen
- Moreel kompas.

De RvC wil voorkomen dat er binnen de raad een vorm van groupthink ontstaat en streeft daarom in haar samenstelling naar diversiteit in deskundigheid, (branche)ervaring en gender. Belangrijk daarbij is dat binnen de raad sprake is van voldoende kritisch vermogen, ook naar elkaar toe, zonder dat dit ten koste gaat van een adequate rolinvulling.

UITGANGSPUNT 5: TEGENSpraak EN RISICOCULTUUR

Risicocultuur is het geheel van normen en waarden, de houdingen en gedragingen van individuen en groepen in de organisatie die bepalen op welke wijze risico's worden geïdentificeerd, geanalyseerd, besproken en behandeld. Om te zorgen dat binnen TBV Wonen sprake is van een gezonde risicocultuur, is van belang dat er op de verschillende niveaus van de organisatie sprake is van adequate tegenspraak en tegenkracht: binnen de RvC, tussen de RvC en de bestuurder, tussen de bestuurder en het management/medewerkers en tussen het management en de medewerkers.

De RvC houdt gepaste afstand tot de dagelijkse bedrijfsvoering. De ruimte voor en organisatie van tegenspraak en tegenkracht zal de RvC periodiek bespreekbaar maken (o.a. in de zelfevaluatie). Maar ook in de ontmoeting met de huurdersorganisatie, MT-leden, de OR en stakeholders is dit een aandachtspunt. De RvC ziet erop toe dat er in de organisatie sprake is van goede checks en balances en een goede bedrijfscultuur waarin ook aandacht is voor de soft controls zoals deze door Kapteyn zijn benoemd (zie bijlage 3).

TOEZICHTSKADER

Als RvC hebben we als belangrijke en steeds terugkerende taak het impliciet en expliciet goedkeuren van besluiten van de bestuurder. Impliciet waar de bestuurder zich verantwoordt over het gevoerde beleid en de effecten ervan. Expliciet wanneer het besluiten betreft die om voorafgaande goedkeuring van de raad vraagt. Deze impliciete en expliciete goedkeuring verlenen we door voorgelegde besluiten te toetsen op basis van interne en externe parameters: het interne en externe toetsingskader (zie bijlage 2).

Toezichtkader	In een toezichtkader komen de kaders aan bod van waaruit de RvC toezicht gaat houden. Voor het toezichtkader zijn wet- en regelgeving, de Governancecode en samenwerkingsovereenkomsten belangrijke bouwstenen. Daarnaast bestaat dit toezichtkader ook uit de eigen ambities (ondernemingsplan) en de eigen regelgeving in de vorm van reglementen en statuten zoals investeringsstatuut, treasurystatuut en verbindingenstatuut. Hierin staan kaderstellende spelregels verantwoordelijkheden, bevoegdheden en werkwijzen beschreven.
---------------	--

Extern toezichtskader

TBV Wonen dient zich, net als alle andere toegelaten instellingen, te houden aan de Woningwet (juli 2015, Veegwet 2017). Daarnaast zijn er nog een aantal andere codes en regelgevingen onderdeel van het externe toetsingskader: de Aedescode (2011), de Governancecode Woningcorporaties (2019), Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV 2015), Reglementen deelname WSW en de Wet Normering Topinkomens.

Buiten de wet- en regelgeving die voor elke woningcorporatie geldt zijn er nog een aantal externe toezichtskaders die richtinggevend zijn voor TBV Wonen. Te denken valt aan de woonvisie van de gemeente Tilburg. Deze visie is kaderstelling voor de volkshuisvestelijke opgave van de corporatie. Het vormt tevens de basis voor de jaarlijkse prestatieafspraken die in samenspraak met de huurdersorganisatie wordt gemaakt.

Intern toezichtskader

Naast het externe (wettelijk bepaald of gebaseerd op de bedrijfstakcode) toezichtskader, heeft TBV Wonen een intern toezichtskader. Dit toezichtskader bestaat onder andere uit de statuten, de reglementen van het bestuur en de RvC reglement financieel beleid en beheer en de integriteitscode. Maar ook het ondernemingsplan/jaarplan en (meerjaren)begroting zijn onderdeel van het toezichtskader. Om de prestaties van TBV Wonen, verantwoord door de bestuurder, te beoordelen, worden 'SMART' geformuleerde doelen op jaarbasis afgesproken die getoetst kunnen worden en aan de toezichthouders inzicht bieden in de voortgang.

Resultaatafspraken met de bestuurder zijn onderdeel van het interen toetsingskader. Deze resultaatafspraken zijn gekoppeld aan het ondernemingsplan en financieel vertaald in de

begroting. De realisatie wordt gemonitord door periodieke rapportages die tijdens de RvC-vergaderingen besproken worden. Daarnaast vindt er jaarlijks een (individueel) beoordelingsgesprek plaats tussen de bestuurder en de remuneratiecommissie.

TOETSINGS- EN BEOORDELINGSKADER

Toetsingskader	In een toetsingskader zijn de indicatoren, criteria en normen aangegeven waaraan prestaties (de realisatie van de doelen) van de organisatie worden getoetst. In het toetsingskader onderscheiden wij een 'sturend deel' en een 'beheer en verantwoording deel'. In termen van de Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus, betreft het sturende deel de mate waarin de organisatie in staat is de beoogde resultaten te realiseren. Wat betreft het verantwoordingsdeel ligt de toetsing op niveau van het jaarverslag/jaarrekening, visitatierapport, uitkomsten benchmark en de oordeelsbrieven van de Aw. Op basis van het toetsingskader kunnen met de bestuurder resultaatsafspraken worden gemaakt. Dat maakt functionerings- en beoordelingsgesprekken met de bestuurder concreet.
----------------	--

De RvC is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van het toezicht. Externe rapportages zoals visitatierapporten en oordeelsbrieven helpen in de oordeelsvorming. Maar de RvC zorgt ook voor onze eigen oordeelsvorming door middel van onderstaande toetsing:

- De RvC bewaakt de kwaliteit van het meerjarig, integraal strategisch ondernemingsplan en toetst de voortgang en de resultaten.
- Het ondernemingsplan wordt vertaald naar jaarplannen behorend bij de begroting. Deze vormen de kern van het toetsings/beoordelingskader voor de bestuurder met specifiek aandacht voor de volkshuisvestelijke prestaties. Daarbij zal de RvC zich beperken tot een beperkt aantal speerpunten die zijn gekoppeld aan de fase van ontwikkeling van de organisatie.
- De RvC bewaakt de kwaliteit van het meerjarig portefeuillebeleid met de onderliggende waardeontwikkeling en toetst de voortgang en realisatie.
- De RvC bewaakt en stimuleert de financiële sturing en een gezonde financiering van de onderneming. Begroting, meerjareninvesteringsprogramma en de resultaten (P&C-cyclus).
- De RvC bewaakt en stimuleert dat relevante belanghouders actief betrokken en geïnformeerd worden. Er is sprake van een actieve verantwoording. Betrokkenheid van huurders is hier punt van toetsing.
- De RvC bewaakt de kwaliteit van het bod en prestatieafspraken en toetst de voortgang en de resultaten.
- De RvC ziet erop toe dat het bestuur werkt vanuit een adequaat systeem van interne sturing en beheersing en toetst de kwaliteit van het risicomanagement.
- De uitkomsten van het controle- auditplan van onafhankelijke interne controller.
- De accountant wordt geselecteerd en benoemd door de RvC. De auditcommissie voert jaarlijks een pre-auditgesprek waarin het werkplan, het controlebudget en de

1484253

wijze waarop invulling wordt gegeven aan het overleg met de accountant besproken worden.

- Verantwoording algemeen: jaarrekening en het jaarverslag.
- Prestaties: periodieke rapportages, benchmarks, oordeelsbrieven van Aw en WSW en onafhankelijke visitatie.

Hieruit volgt een jaaragenda voor de RvC, opgenomen in bijlage 1.

BIJLAGE 1. JAARLIJKSE AANDACHTSPUNTEN RVC

1. Strategie en beleid:

- Jaarlijks bespreekt de raad met het bestuur en het MT de (wijzigingsbehoefte in de) strategie van de corporatie in het licht van externe ontwikkelingen en wet- en regelgeving. Van (de voorgestelde wijzigingen in) de strategie wordt beoordeeld of deze in lijn zijn (blijven) met de doelstellingen van de organisatie.
- Jaarlijks bespreekt (en stelt vast) de raad de uitwerking van het beleid in meerjarenplannen en -begrotingen, uitvoeringsbeleid en organisatieontwikkeling. Over de jaren bewaakt de raad de consistentie in het beleid en de plausibiliteit van afwijkingen.

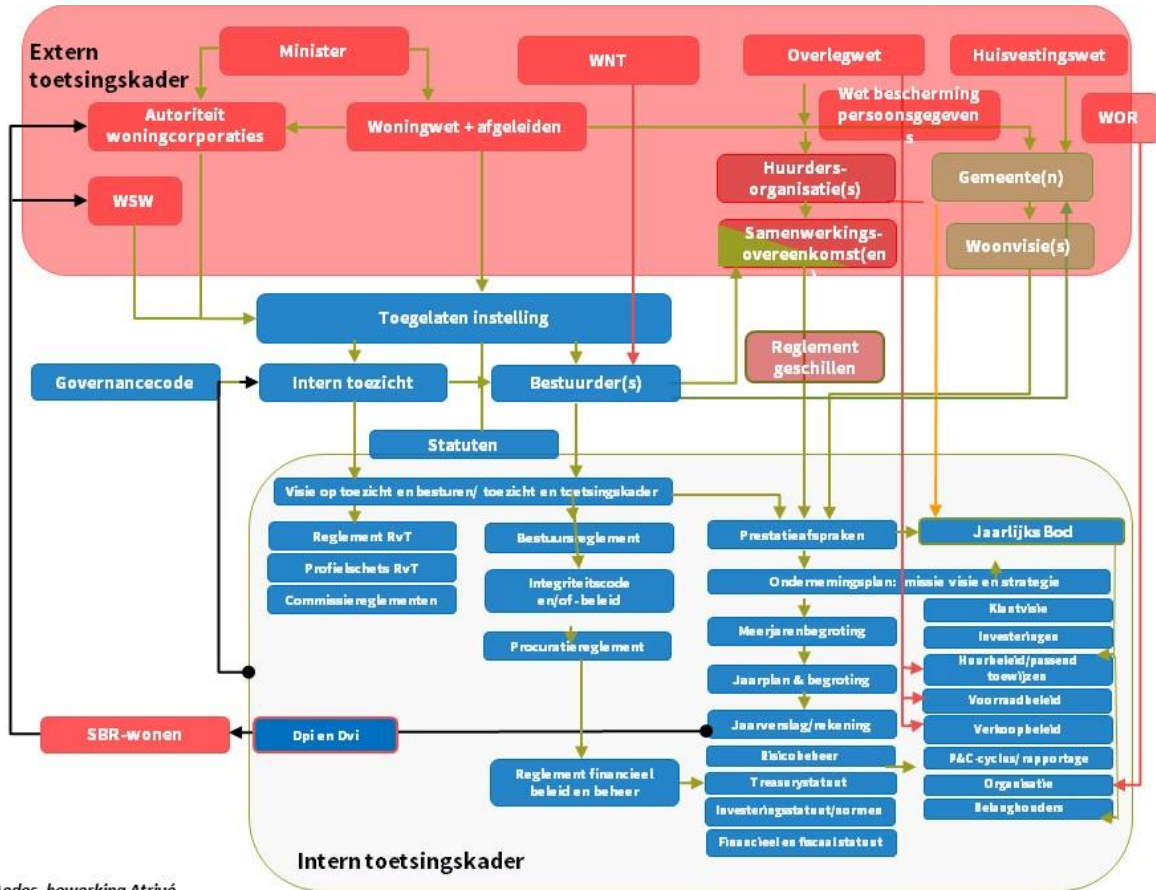
2. Functioneren van de organisatie:

- Eens per drie maanden bespreekt de raad met het bestuur aan de hand van kwartaalrapportages het functioneren van de organisatie (congruentie en consistentie) afgezet tegen de voornemens en resultaatprognoses zoals opgenomen in het vastgestelde activiteitenplan en begroting voor dat jaar.
- Continu beoordeelt de raad de kwaliteit en functioneren bedrijfsvoeringscyclus; of overleggen en rapportages naar afspraak (bedrijfsvoeringskalender) worden uitgevoerd en of de verstrekte informatie 'volledig, juist en tijdig' wordt verstrekt.
- Aan de hand van het intern vastgestelde investeringsbeleid, beoordeelt de raad alle toepasselijke (des)investeringsbeslissingen.
- Minimaal eenmaal per jaar beoordeelt de raad de prestaties en het kostenniveau van de organisatie aan de hand van de oordeelsbrief van de AW en de benchmarkuitkomsten van de branchevereniging.
- Continu beoordeelt de raad de (perceptie van) de prestaties van de organisatie (maatschappelijke perceptie) in de publieke opinie in zijn contacten met personeel en belanghouders.
- Continu beoordeelt de raad de kwaliteit van de externe communicatie en verantwoording en de inhoud en 'tone' van reacties daarop.
- Minimaal eenmaal per jaar stelt de remuneratiecommissie zich op de hoogte van de algemene ontwikkelingen binnen de organisatie door een gesprek met de Ondernemingsraad en medewerkers.
- De raad stimuleert in woord en daad een cultuur binnen de organisatie van 'openheid', 'inspraak in (beleids)ontwikkeling', 'veilige werksfeer' en 'bespreekbaarheid van mogelijke tekortkomingen'. Minimaal eenmaal per jaar bespreekt zij met het bestuur en het MT de initiatieven die zij hebben genomen om de gewenste cultuur te bevorderen.
- De raad stimuleert in woord en daad een integer handelen van de organisatie en haar medewerkers. Minimaal eenmaal per jaar bespreekt zij met het bestuur en het MT de initiatieven die zijn genomen om integer handelen te bevorderen.
- Minimaal eenmaal per jaar stellen de huurderscommissarissen zich op de hoogte van de ontwikkelingen en standpunten van de huurdersorganisaties.

3. Omgang met risico's en incidenten:

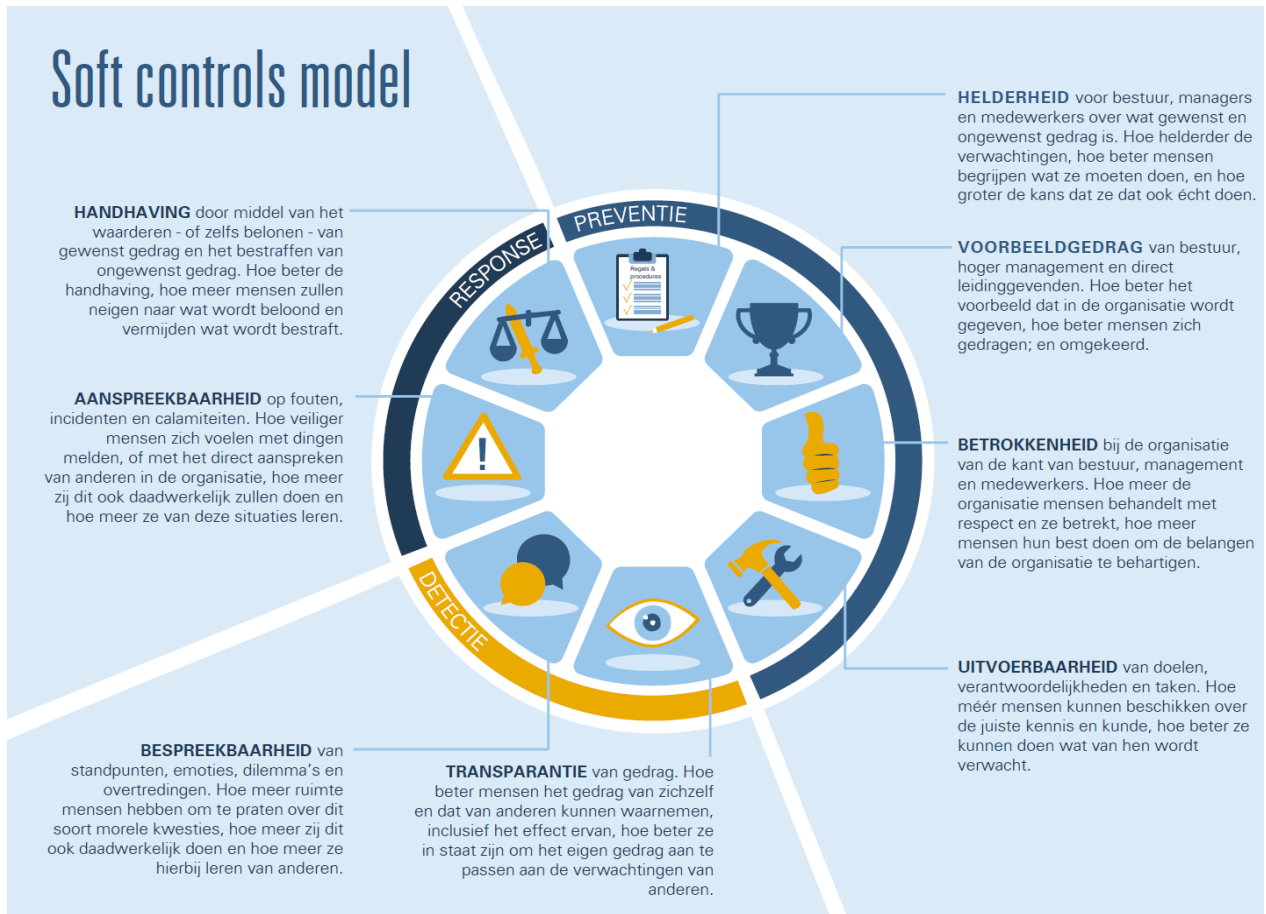
- Jaarlijks bespreekt de raad met bestuur en MT de maatregelen ter anticipatie op en beheersing van risico's in uitvoering en strategie.
- Jaarlijks bespreekt de raad met bestuur a.d.h.v. het jaarverslag de systematiek en resultaten van de klachtenafhandeling.
- Binnen drie maanden na het ontstaan evalueert de raad met het bestuur de afhandeling incidenten en calamiteiten met aanzienlijke (imago)schade voor de organisatie. *Eigen functioneren:*
- Jaarlijks toetst de raad haar handelen op compliance aan wet en regelgeving (Governancecode).
- Continue bewaakt de raad de kwaliteit en diversiteit in de samenstelling raad. De raad streeft in haar samenstelling naar overkoepelende (algemene) kennis, vaardigheden en ervaring.
- Jaarlijks evalueert de raad haar functioneren conform de vereisten in de Governancecode. Zij vraagt hierbij tevens het oordeel van de bestuurder. Het resultaat van de evaluatie wordt ook besproken met de bestuurder en door de bestuurder met het MT.

BIJLAGE 2. INTERN EN EXTERN TOEZICHTSKADER



Aedes, bewerking Atrivé

BIJLAGE 3. SOFTCONTROLS



© 2018 KPMG Advisory N.V., registered with the trade register in the Netherlands under number 33263682, is a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.