

---

# VISIE OP TOEZICHT EN BESTUUR

Bestuur en raad van commissarissen WormerWonen

---



Vastgesteld: 25-09-2019

Goedgekeurd RvC: 25-09-2019

## KOMEN TOT EEN VISIE

---

De wijze waarop de corporatie invulling geeft aan deze meervoudige belangenafweging en hoe dat in de besluitvorming, dienstverlening 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 interpreteert. Daarom is het wenselijk om dat expliciet te maken in een visie op toezicht en bestuur. Zo'n visie op toezicht en bestuur staat niet op zichzelf, maar hangt samen met de ondernemingsstrategie van de corporatie: wat voor type organisatie wil je zijn; waar wil je naar toe de komende jaren en wat voor positie wil je innemen in het maatschappelijk krachtenveld?

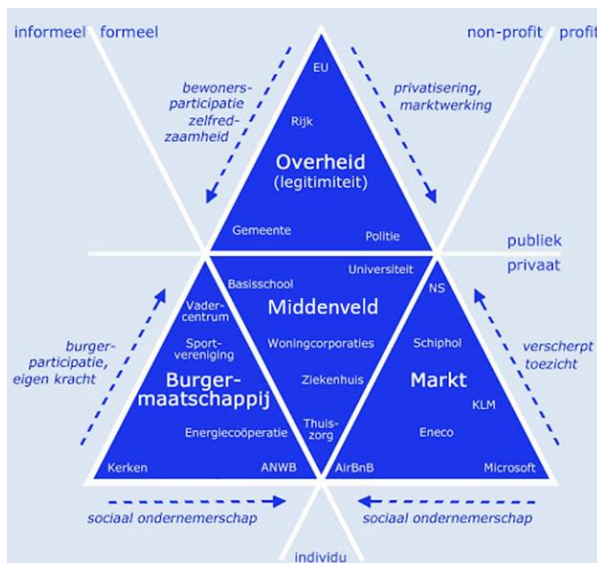
De 'visie op toezicht en bestuur' vormt een onderdeel van de sturingsfilosofie van WormerWonen en biedt uitgangspunten voor de gewenste invulling van (het samenspel tussen) bestuur en toezicht. Daarnaast biedt de visie op toezicht en bestuur ook een toezicht- en toetsingskader. Dit document is daarmee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

WormerWonen is voorstander van een (pro)actief toezichtsbeleid. Een beleid waarin reglementen, protocollen en codes nodig blijven, maar niets meer (of minder) zijn dan hygiënefactoren; noodzakelijk, maar niet voldoende. In de toezichtvisie van WormerWonen gaat het namelijk niet om het 'hebben' van regels, maar 'doorleven' van regels. Uiteindelijk gaat het om het 'eigen maken en toepassen' van de onderliggende waarden die deze regels trachten te beschermen. De RvC is in deze visie 'bewaker' van een continu verbeteringsproces. Dat doet zij door te adviseren, stimuleren, anticiperen, controleren, vaststellen, goedkeuren (of niet) en interveniëren waar nodig. Over de gewenste wijze waarop dat gebeurt handelt deze visie op toezicht en bestuur en biedt daarmee het gewenste houvast.

## HOUVAST 1: WERKEN VANUIT BEDOELING EN POSITIONERING

Hoe wij als RvC en bestuurder (binnen de wettelijke kaders) aankijken tegen de rol en positie van woningcorporaties en in het bijzonder die van WormerWonen, is van belang voor onze visie op toezicht en bestuur. 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 waar we actief zijn.
- Een partij die onze huurders een thuis biedt.
- Een partij die echt naar haar huurders luistert en zorgt voor een zorgvuldige toewijzing en maatwerk. We gaan van collectief klantconcept naar individuele klantbenadering.
- Een partij die maatschappelijke ontwikkelingen signaleert, proactief reageert (ook op initiatieven van anderen) en van buiten naar binnen werkt, waarbij alle medewerkers periodiek contact met de klant hebben.
- Een partij die van belang is omdat deze maatschappelijke (publieke) waarde realiseert.
- Een partij die communiceert met haar partners en zorgt voor een gepaste samenwerking: niet 'doorverwijzen en loslaten' naar 'zorgen dat'.
- Een partij die solide en betrouwbaar is en haar afspraken nakomt.

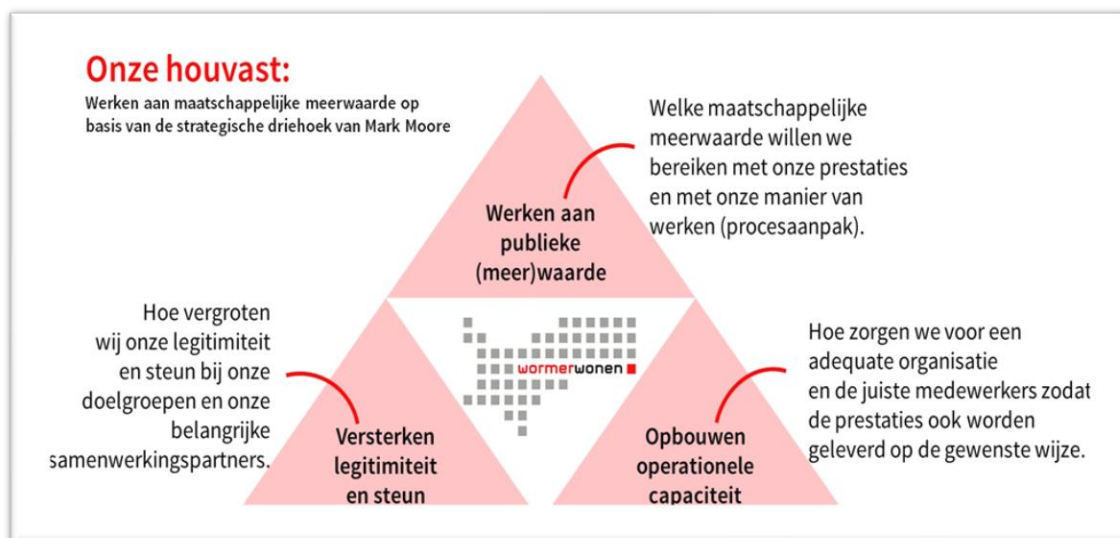


Wanneer we kijken naar het krachtenveld tussen markt, overheid en leefwereld (burgermaatschappij) dan opereert WormerWonen vanuit het middenveld (zie afbeelding). WormerWonen heeft net als andere toegelaten instellingen een maatschappelijke taak en zal en wil handelen binnen de formele regelgeving en zich hierover ook verantwoordelijk richting de overheid. Maar WormerWonen doet als maatschappelijk ondernemende partij ook zaken met marktpartijen en zal handelen van de reguliere marktprincipes (doelmatig, effectief en efficiënt). De verbinding met de leefwereld (de burgermaatschappij) is voor WormerWonen 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 WormerWonen 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. Maar ook willen we ons hierover verantwoordelijk richting onze huurdersorganisatie, de gemeente en de andere stakeholders. Met onze maatschappelijke meerwaarde willen we het verschil maken.

## HOUVAST 2: WAARDENGEDREVEN EN WAARDENGERICHT

De RvC en het bestuur zien WormerWonen primair als een organisatie die maatschappelijke meerwaarde heeft. Dat betekent dat WormerWonen maatschappelijke prestaties levert die een positief maatschappelijk effect hebben voor de samenleving. Daarbij gaat het niet alleen om de 'outcomes' maar ook over het proces. De wijze waarop de maatschappelijke prestaties worden geleverd moet op zichzelf ook publieke waarde genereren doordat de belangrijkste belanghebbenden worden betrokken bij de verschillende stappen in het proces. Vertrouwen en rechtvaardigheid die door het proces ontstaan, dragen bij aan de legitimiteit van de organisatie en haar prestaties.



Werkend vanuit de maatschappelijke meerwaarde (publieke waarde), 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?

Om de drie bovenstaande vragen te toetsen zal de RvC periodiek contact hebben met de huurdersvertegenwoordiging, de gemeente en andere stakeholders. Maar ook zal de RvC jaarlijks overleg hebben met de ondernemingsraad. Op die manier willen de RvC en de bestuurder de dialoog blijven voeren over de drie meest essentiële vragen bij waardebesturing.

## HOUVAST 3: ROLDUIDELIJKHEID, ROLVASTHEID & IN CONTROL

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.


WormerWonen werkt net als de meeste andere corporaties met een RvC-governancemodel dat vertaald is in een tweelagenstructuur: de bestuurder bestuurt en de RvC houdt toezicht. De bestuurder zorgt voor een transparante en gedragen ondernemingsplan en realiseert samen met de organisatie de gestelde doelen en levert daarbij de prestaties zijn beloofd.

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, betekenisvol werk kunnen doen. Maar ook wordt van de bestuurder verwacht dat er sprake is van een adequaat systeem van risicobeheersing.

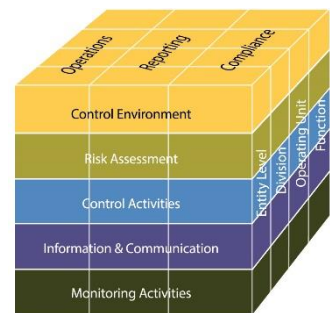
De bestuurder verwacht van de RvC dat hij de ruimte krijgt om de rol als bestuurder adequaat in te vullen. Andersom wordt van de bestuurder verwacht dat hij bereid en in staat is de RvC volledig, tijdig en betrouwbaar te informeren (brengplicht bestuurder) en daarmee de RvC in staat te stellen adequaat 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.

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>We toetsen de voorstellen van het bestuur aan de afgesproken ondernemingsstrategie en aan de intrinsieke kwaliteit van het voorstel. 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. We wegen signalen mee die we hebben opgevangen van stakeholders en houden in de besluitvorming rekening met de (mogelijke) impact op de verschillende belanghouders. Daarmee bewaken we de meervoudige belangen en het moreel kompas waar WormerWonen mee heeft te maken in de realisatie van meerwaarde. De RvC wil de betrokkenheid met de huurdersorganisatie, de OR, de gemeente en andere stakeholders met gepaste afstand invullen door 1x per jaar structureel overleg te hebben. Zij willen niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten. De bestuurder moet in positie blijven.</p>
<p>Werkgever</p> 	<p>De RvC heeft oog voor de persoonlijke ontwikkelbehoefte van de bestuurder. Daarnaast vinden wij van belang dat de prestaties van de bestuurder periodiek worden getoetst en dat jaarlijks het functioneren van de bestuurder wordt beoordeeld op basis van concreet gemaakte afspraken over de prestaties en de ontwikkeling.</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. Als commissarissen voeden we de bestuurder met onze kennis en expertise wanneer nodig. We ondersteunen 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 geïnformeerd te worden over 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>

De bestuurder is verantwoordelijk voor een adequaat Management Control Framework dat voldoet aan de vereisten van good governance, de beheersing van risico's en de uitgangspunten van de besturing zoals deze door WormerWonen worden gehanteerd. 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 framework en zal daarbij aansluiten bij de discussie in de brancheorganisatie Aedes. De controller heeft minimaal 1x per jaar overleg met de RvC over de werking van het Management Control Framework en het controlplan. Daarnaast speelt de controller een belangrijke rol bij de toetsing van investeringsvoorstellen en besluiten met impact.



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.

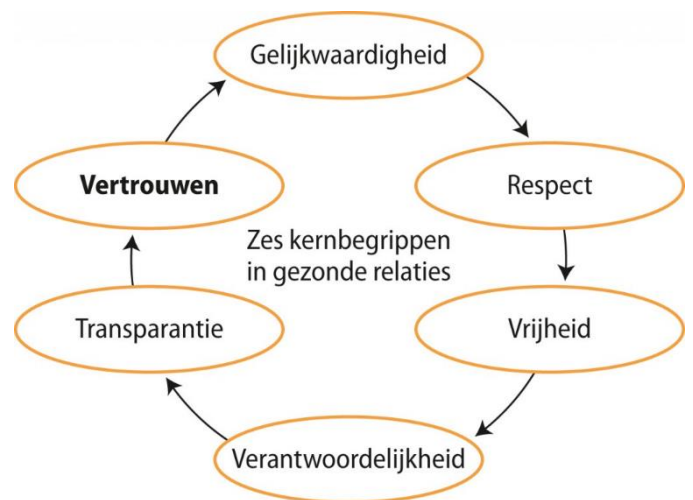
## HOUVAST 4: GEZOND SAMENSPEL EN INTERACTIE

### 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. 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 streven naar: "what you see is what you get" en "practice what you preach".

Als maatschappelijke organisatie blijven we bouwen aan vertrouwen en ook, niet onbelangrijk, vertrouwen tonen. Om vertrouwen te houden vinden we de volgende uitgangspunten van belang:

- Wees open en fair
- Vertel de waarheid maar toon ook gevoelens
- Breng je ervaring in en toon je competenties
- Kom beloften na en wees consequent
- Luisteren en geduld zijn van belang
- Besteed tijd en aandacht aan je toezichthoudende taak
- Vertrouw op je eigen waarneming en spiegel deze aan die van je collega's.



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 te blijven stellen andere perspectieven inbrengen om groupthink en naïviteit te voorkomen. Daarnaast zullen we in onze gewetensvorming' en 'oordeelsvorming' voor:

- Onafhankelijkheid van WormerWonen/geen belangenverstrengeling, 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.

## HOUVAST 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 WormerWonen sprake is van een gezonde risicocultuur, is van belang dat er op de verschillende niveaus van de organisatie sprake is van adequate tegenspraak binnen de RvC, tussen de RvC en de bestuurder, tussen de bestuurder en het management/medewerkers en tussen het management en de medewerkers. Een te dominant bestuur leidt tot een gebrekkige checks and balances en verstoorde machtsbalans (Rienk Goddijk).



De RvC houdt gepaste afstand tot de dagelijkse bedrijfsvoering. De ruimte voor en organisatie van tegenspraak zullen we als raad periodiek toetsen en beoordelen. De RvC ziet erop toe dat er in de organisatie sprake is van goede checks and balances en een goede bedrijfscultuur. Om een goed beeld te vormen beperkt de RvC zich niet tot een tweegesprek met de bestuurder. Ook vinden gesprekken plaats met de relevante professionals en belanghouders teneinde een goed beeld van de besturing, de legitimering en het maatschappelijk presteren te krijgen. In die gesprekken zal de RvC ook stil staan bij de soft controls zoals deze door Kapteyn zijn benoemd (zie bijlage).



## **HOUVAST 6: MEERVOUDIGE VERANTWOORDING**

---

Bestuur en RvC vinden dat naast de formele verantwoording, de organisatie zich ook moet verantwoorden richting de huurdersorganisatie, de gemeente en de belangrijkste stakeholders. Dat is ook van belang voor de legitimatie van WormerWonen.

We worden steeds meer een fluïde organisatie en hebben onze netwerkpartners daarom hard nodig. We zorgen er daarom voor dat we contact onderhouden met onze huurders, gemeenten en zorg & welzijnspartijen. Als toezichthouders willen we de verbinding in de ontmoetingsfeer houden, we gaan niet op de stoel van de bestuurder zitten.

## 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.

Toezichtkader	In een <b>toezichtkader</b> 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, treasury statuut en verbindingenstatuut. Hierin staan kaderstellende spelregels verantwoordelijkheden, bevoegdheden en werkwijzen beschreven.
---------------	---

### Extern toezichtskader

WormerWonen 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 (2015), 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 WormerWonen. Te denken valt aan de woonvisie van de gemeente Wormerland. 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

Buiten het externe (wettelijk bepaald of gebaseerd op de bedrijfstakcode) toezichtskader om, hebben we een intern toezichtskader samengesteld. Dit toezichtskader bestaat onder andere uit onze statuten, de reglementen van het bestuur en de RvC en de integriteitscode. Deze stukken hebben we gezamenlijk opgesteld, hier staan we met zijn allen achter.

De prestaties van WormerWonen, verantwoord door de bestuurder, worden op verschillende manieren beoordeeld. Belangrijke onderliggende documenten zijn de meerjarenbegroting en het ondernemingsplan. Smart geformuleerde doelen die op jaarbasis getoetst kunnen worden geven ons als toezichthouders inzicht in de voortgang.

Resultaatafspraken met de bestuurder) zijn onderdeel van het interne 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 <b>toetsingskader</b> gaat de raad in op de indicatoren, criteria en normen waaraan de activiteiten en prestaties van de organisatie worden getoetst aan de doelen en strategie. 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 bieden de resultaten uit de visitatie, de oordeelsbrieven en governance-audit van de AW belangrijke aanwijzingen. Op basis van het toetsingskader kunnen met de bestuurder resultaatsafspraken worden gemaakt. Dat maakt functionerings- en beoordelingsgesprekken met de bestuurder concreet.
----------------	--

Het toetsings- en beoordelingskader wordt voor een deel van “buitenaf” vormgegeven. Zo vindt er elke vier jaar een onafhankelijke visitatie plaats en velt Aedes door middel van de Aedes-benchmark elk jaar een oordeel over de prestaties van de aangesloten corporaties. De uitkomsten worden door ons (bestuurder en RvC) meegewogen in de oordeelsvorming. Deze uitkomsten vertellen ons iets over de perspectieven van onze belanghouders. Wij hechten hier waarde aan vanwege de externe legitimering van de activiteiten die WormerWonen uitvoert. We zijn ten slotte een toegelaten instelling met een maatschappelijke opdracht.

Als RvC gaan we echter niet enkel af op de beoordelingen en perspectieven van buitenaf. We zorgen ook voor onze eigen oordeelsvorming door middel van onder andere de jaarrekening en het jaarverslag. Deze en bovenstaande manieren van oordeelsvorming passen binnen het algemene toetsingskader.

- De RvC bewaakt de kwaliteit van het meerjarig, integraal strategisch ondernemingsplan en toetst de voortgang en de resultaten.
- Het ondernemingsplan wordt vertaald naar jaarplannen. 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 ziet erop toe dat het bestuur werkt vanuit een management control framework en toetst de kwaliteit van het risicomangement.
- 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 wijze waarop invulling wordt gegeven aan het overleg met de accountant besproken worden.
- Verantwoording algemeen: jaarrekening en het jaarverslag.
- Prestaties: periodieke rapportages, benchmarks en onafhankelijke visitatie.

## 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. 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.
- Jaarlijks bespreekt de raad met bestuur en MT de compliance van (veranderingen in) het beleid aan wet en regelgeving en vormt de raad zich hier een mening over.

### 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 raad 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.

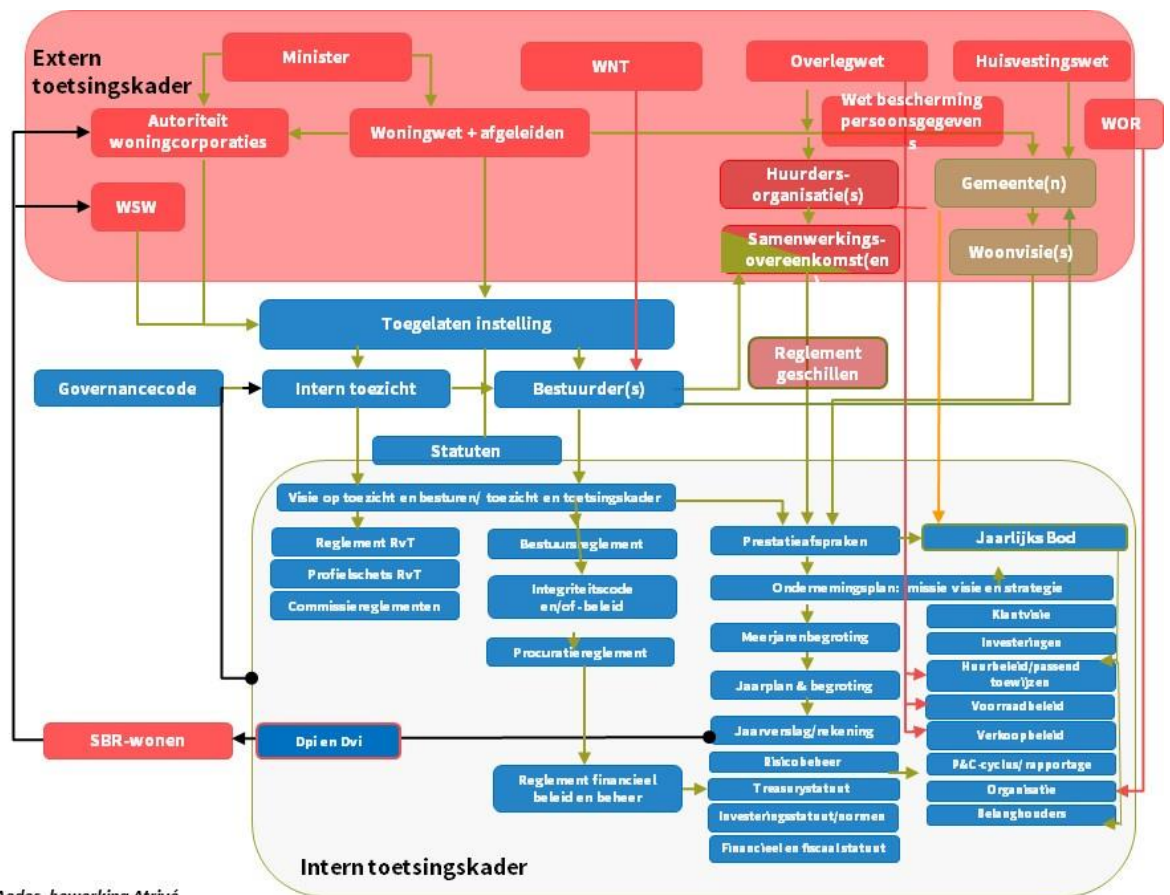
### 3. Omgang met risico's en incidenten:

- 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 en MT 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.

#### 4. Eigen functioneren:

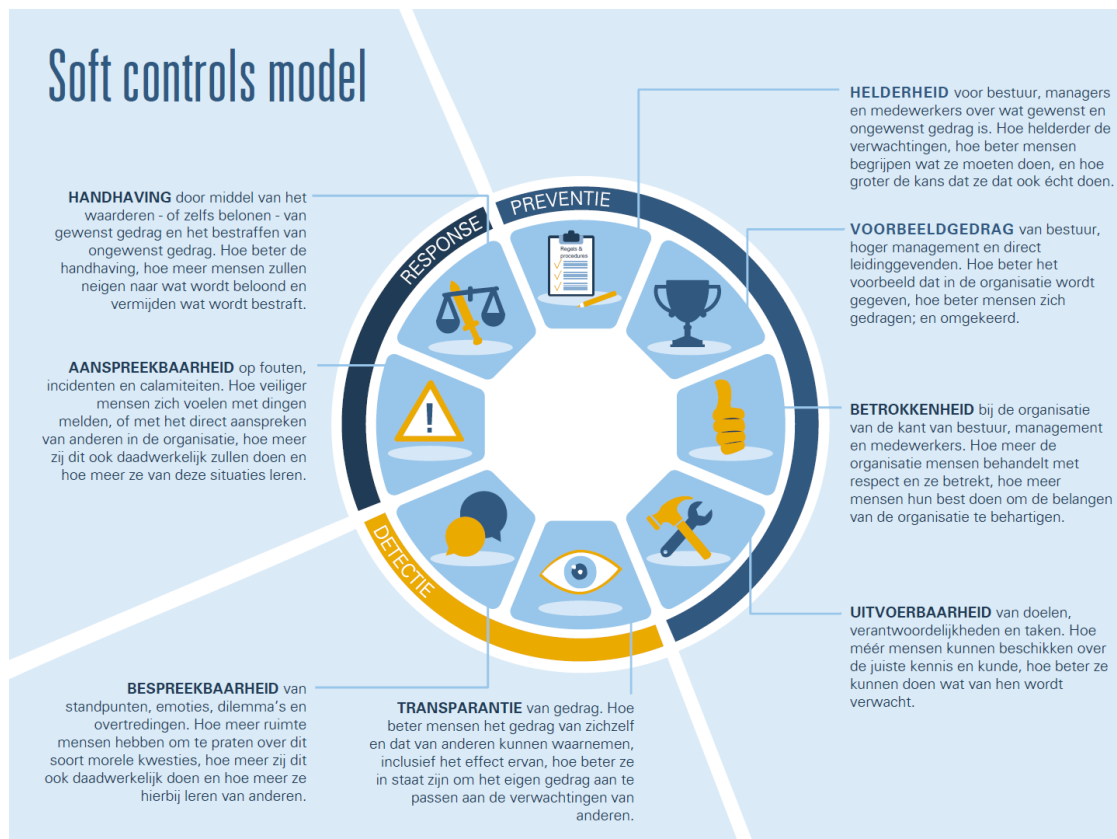
- Jaarlijks toetst de raad haar handelen op compliance aan wet en regelgeving (Governancecode).
- Continue bewaakt de raad de kwaliteit en diversiteit in de samenstelling raad. De raad streeft in haar samenstelling naar overkoepelende (algemene) kennis, vaardigheden en ervaring.
- Jaarlijks evalueert 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.