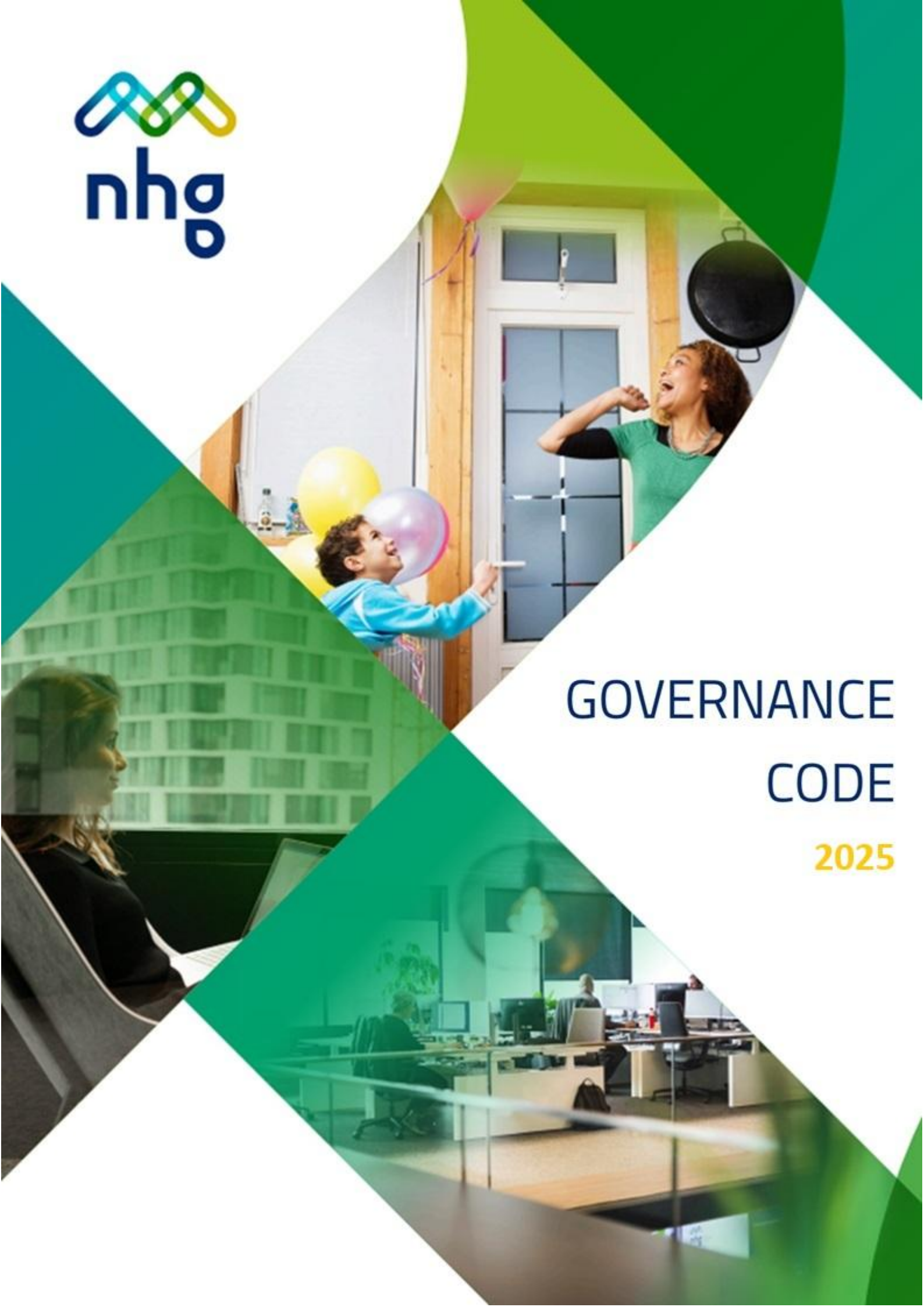




GOVERNANCE CODE 2025

Inhoud

Inleiding	3
Hoofdstuk 1 – Duurzame langetermijnwaardecreeatie	4
Principe 1.1: Het borgen van de continuïteit van de organisatie en de met haar verbonden onderneming..	4
Principe 1.2: Het systematisch beheren van vastgestelde risico's	4
Principe 1.3: Het intern controleren van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.....	5
Principe 1.4: Verantwoording over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen.....	5
Principe 1.5: De rol van de Raad van Commissarissen in governance	6
Principe 1.6: Het benoemen en beoordelen van het functioneren van de externe accountant door de Raad van Commissarissen.....	7
Principe 1.7: De werkzaamheden die de externe accountant uitvoert in opdracht van de opdrachtgever	7
Hoofdstuk 2 – Effectief bestuur en toezicht	9
Principe 2.1: De samenstelling en omvang van het bestuur en de Raad van Commissarissen	9
Principe 2.2: Het formeel (her-)benoemen, opvolgen en evalueren van bestuurders en commissarissen .	10
Principe 2.3: De inrichting voor het functioneren en verslagleggen van de Raad van Commissarissen.....	12
Principe 2.4: Het zorgdragen voor een evenwichtige en effectieve besluitvorming en het goed functioneren van het bestuur en de Raad van Commissarissen.....	13
Principe 2.5: Verzameling van normen en waarden die een organisatie typeert.....	14
Principe 2.6: Het opstellen van een procedure voor het signaleren van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden.....	14
Principe 2.7: Het effectief voorkomen van tegenstrijdige belangen in besluitvorming	15
Principe 2.8: De verslaglegging van het bestuur richting zijn belanghebbenden	15
Hoofdstuk 3 – Beloningen	17
Principe 3.1: Het beleid voor het uitkeren van salaris of andere geldelijke beloningen voor het verrichten van werk	17
Hoofdstuk 4 – Dialoog.....	18
Principe 4.1: Het bestuur voert overleg met belanghebbenden en onderhoudt contact met hen	18
Principe 4.2: Het betrekken van belanghebbenden bij de ontwikkeling van organisatie, diensten en dienstverlening.....	18

Hoofdstuk 5 – Risicomanagement	19
Principe 5.1: Het vaststellen van risico's die mogelijk van invloed zijn op de strategie voor zowel de interne als de externe omgeving	19
Principe 5.2: Het inventariseren en analyseren van de vastgestelde risico's die verbonden zijn aan de strategie, activiteiten en de risicobereidheid van de organisatie.....	19
Principe 5.3: Opvolging op de geëvalueerde risico's	19
Hoofdstuk 6 – Informatie en Communicatie	21
Principe 6.1: Het gebruik maken van relevante interne en externe bronnen en informatiesystemen om gegevens en informatie vast te leggen, te verwerken en te beheren	21
Principe 6.2: Een voortdurend, iteratief proces van het verkrijgen en delen van informatie binnen de organisatie.....	21
Hoofdstuk 7 – Cultuur	22
Principe 7.1: De rol van het bestuur in het vormgeven van cultuur in relatie tot de langetermijnwaardecreeatie	22
Principe 7.2: De mate van betrouwbaarheid en ethisch handelen van een organisatie	22
Principe 7.3: De mix van verschillen tussen mensen en de mate van acceptatie van de verschillen	23
Hoofdstuk 8 – Duurzaamheid	24
Principe 8.1: De mate waarin duurzaamheid wordt meegenomen in de governance.....	24
Principe 8.2: Compliance met wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid	24

Inleiding

In opdracht van Stichting Waarborgfonds Eigen Woningen, die de Nationale Hypotheek Garantie uitgeeft (hierna: **NHG**), heeft de consultancytak van EY in het voorjaar van 2022 een onderzoek uitgevoerd naar de governance en bedrijfsvoering van NHG. NHG is een privaatrechtelijke stichting die opereert op het scheidsvlak tussen overheid en markt. Omdat NHG niet onder één van de reeds bestaande governance codes valt, heeft EY een op NHG toegespitste governance code opgesteld. Deze NHG Governance Code is gebaseerd op de Nederlandse Corporate Governance Code (NCGC), aangevuld met normen uit onder andere de niet langer geüpdatete Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners en de Kaderwet ZBO.

Hieronder treft u de NHG Governance Code aan. NHG streeft ernaar de principes uit deze Code in haar bedrijfsvoering door te voeren en na te leven. NHG past het principe van *'pas toe of leg uit'* toe in de naleving van de Code. Mocht naleving om wat voor reden dan ook niet mogelijk zijn, dan zal NHG uiteraard uitleggen waarom niet tot naleving is overgegaan.

De NHG Governance Code is in november 2025 geactualiseerd naar aanleiding van de herziening van de NCGC in maart 2025.

Hoofdstuk 1 – Duurzame langetermijnwaardecreatie

Het borgen van de continuïteit van de rechtspersoon en de met haar verbonden onderneming.

Principe 1.1: Het borgen van de continuïteit van de organisatie en de met haar verbonden onderneming

1. Bij het formuleren van de strategie wordt aandacht besteed aan:
 - I. De implementatie en haalbaarheid van de strategie;
 - II. Het door de organisatie gevolgde bedrijfsmodel en de markt waarin de organisatie opereert;
 - III. kansen en risico's voor de organisatie;
 - IV. de operationele en financiële doelen van de organisatie en de invloed ervan op de toekomstige positie in relevante markten;
 - V. de belangen van de stakeholders;
 - VI. de impact van de organisatie en de met haar verbonden onderneming op het gebied van duurzaamheid, daaronder begrepen de effecten op mens en milieu
 - VII. het leveren van een billijke bijdrage aan de landen waarin de stichting opereert door betaling van belastingen; en
 - VIII. de impact van nieuwe technologieën en veranderende business modellen.
2. Het bestuur betreft de raad van commissarissen (RvC) tijdig bij het formuleren van de strategie ter realisatie van duurzame langetermijnwaardecreatie.
3. De raad van commissarissen houdt toezicht op de wijze waarop het bestuur de strategie voor duurzame langetermijnwaardecreatie uitvoert.
4. In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op zijn visie op duurzame langetermijnwaardecreatie en op de strategie ter realisatie daarvan en licht toe op welke wijze in het afgelopen boekjaar daaraan is bijgedragen. Daarbij wordt tevens verslag gedaan over de ter zake daarvan geformuleerde doelstellingen, welke effecten de producten, diensten en activiteiten van de onderneming gehad hebben op mens en milieu, hoe de belangen van de stakeholders daarin zijn meegewogen, welke acties in dat kader zijn genomen en de mate waarin de gestelde doelstellingen zijn behaald. De tweede zin van dit lid blijft buiten toepassing indien de stichting rapporteert overeenkomstig de ingevolge de Corporate Sustainability Reporting Directive (de CSRD).
5. Om de belangen van de relevante stakeholders te waarborgen met betrekking tot de aspecten van de strategie die betrekking hebben op duurzaamheid, stelt de organisatie een beleid op hoofdlijnen op voor een effectieve dialoog met stakeholders op dit onderwerp. Deze dialoog wordt door de organisatie gefaciliteerd, tenzij deze dialoog naar het oordeel van het bestuur niet in het belang van de organisatie en de met haar verbonden onderneming is.

Principe 1.2: Het systematisch beheren van vastgestelde risico's

1. Het bestuur inventariseert en analyseert de risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de organisatie. Deze inventarisatie en analyse dekt in ieder geval de strategische, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's. Het bestuur stelt de risicobereidheid vast en besluit welke maatregelen tegenover de risico's worden gezet.

2. Op basis van de risicobeoordeling ontwerpt, implementeert en onderhoudt het bestuur adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen.
3. Het bestuur monitort de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen en voert ten minste jaarlijks een systematische beoordeling uit van de opzet en de werking van de systemen.

Principe 1.3: Het intern controleren van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen

1. Het bestuur benoemt en ontslaat de leidinggevende interne auditor.
2. Het bestuur beoordeelt jaarlijks na overleg met de auditcommissie de wijze waarop de interne auditfunctie de taak uitvoert. Het functioneren van de interne auditfunctie wordt ten minste vijfjaarlijks beoordeeld door een onafhankelijke derde partij.
3. De interne auditfunctie stelt een werkplan op na overleg met het bestuur, de auditcommissie en de externe accountant.
4. De interne auditfunctie beschikt over voldoende middelen om het werkplan uit te voeren en heeft toegang tot informatie die voor de uitvoering van haar werkzaamheden van belang is.
5. De interne auditfunctie rapporteert onderzoeksresultaten aan het bestuur en de auditcommissie, en informeert de externe accountant. In de onderzoeksresultaten van de interne auditfunctie wordt in ieder geval aandacht besteed aan:
 - I. gebreken in de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
 - II. bevindingen en observaties die van wezenlijke invloed zijn op het risicoprofiel van de organisatie en de met haar verbonden onderneming;
 - III. tekortkomingen in de opvolging van aanbevelingen van de interne auditfunctie.De interne auditfunctie rapporteert hiërarchisch aan een lid van het bestuur.
6. Indien voor de interne auditfunctie geen interne audit dienst is ingericht, beoordeelt de raad van commissarissen jaarlijks, mede op basis van een advies van de auditcommissie, of adequate alternatieve maatregelen zijn getroffen en beziet of behoefte bestaat om een interne audit dienst in te richten.

Principe 1.4: Verantwoording over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen

1. Het bestuur bespreekt de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen als bedoeld in best practice bepalingen 1.2.1 tot en met 1.2.3 met de auditcommissie en legt daarover verantwoording af aan de raad van commissarissen.
2. Het bestuur legt in het bestuursverslag verantwoording af over:
 - I. de uitvoering van de risicobeoordeling en beschrijft de voornaamste risico's waarvoor de organisatie zich geplaatst ziet in relatie tot haar risicobereidheid, zoals bedoeld in principe 1.2.1.
 - II. de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen op het gebied van operationele, compliance en verslaggevingsrisico's over het afgelopen boekjaar en welke raamwerken daarbij zijn gehanteerd;

- III. zijn beoordeling van de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met betrekking tot de operationele, compliance en verslaggevingsrisico's over het afgelopen boekjaar;
 - IV. eventuele belangrijke tekortkomingen in de interne risicobeheersings- en controlesystemen die in het boekjaar zijn geconstateerd, welke eventuele significante wijzigingen in die systemen zijn aangebracht, welke eventuele belangrijke verbeteringen van die systemen zijn voorzien en dat deze onderwerpen besproken zijn met de auditcommissie en de raad van commissarissen;
 - V. de gevoeligheid van de resultaten van de organisatie voor materiële wijzigingen in externe omstandigheden.
3. Het bestuur verklaart in het bestuursverslag met een duidelijke onderbouwing:
- I. dat het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
 - II. dat deze systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
 - III. dat deze systemen ten minste een beperkte mate van zekerheid geven dat de duurzaamheidsverslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
 - IV. welk niveau van zekerheid deze systemen geven dat de operationele en compliance risico's effectief worden beheerst;
 - V. dat het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis;
 - VI. dat in het verslag de materiële risico's als bedoeld in principe 1.2.1. en de onzekerheden zijn vermeld, voor zover die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de organisatie voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

Principe 1.5: De rol van de Raad van Commissarissen in governance

1. De auditcommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële duurzaamheidsverslaggeving van de organisatie en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de organisatie, zoals bedoeld in bepalingen 1.2.1 tot en met 1.2.3 en 1.4.1 tot en met 1.4.3. Zij richt zich onder meer op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:
 - I. De relatie met en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de interne auditor (indien benoemd), de externe accountant en indien van toepassing een andere partij die betrokken is bij de controle van de duurzaamheidsverslaggeving;
 - II. de financiering van de organisatie;
 - III. het belastingbeleid van de organisatie.
2. De bestuurder verantwoordelijk voor financiële zaken, de interne auditor (indien benoemd) en de externe accountant zijn aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie, tenzij de auditcommissie anders bepaalt.
3. De auditcommissie brengt verslag uit aan de raad van commissarissen over de beraadslaging en bevindingen. In dit verslag wordt in ieder geval vermeld:

- I. de wijze waarop de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, bedoeld in best practice bepalingen 1.2.1 tot en met 1.2.3 is beoordeeld;
 - II. de wijze waarop de effectiviteit van het interne en externe audit proces is beoordeeld;
 - III. materiële overwegingen inzake de financiële- en duurzaamheidsverslaggeving;
 - IV. de wijze waarop de materiële risico's en onzekerheden, bedoeld in best practice bepalingen 1.4.2 en 1.4.3, zijn geanalyseerd en besproken en wat de belangrijkste bevindingen van de auditcommissie zijn en de wijze waarop de verklaring zoals bedoeld in bepaling 1.4.3 is onderbouwd.
4. De raad van commissarissen bespreekt de onderwerpen waarover de auditcommissie op basis van best practice bepaling 1.5.3 verslag uitbrengt.

Principe 1.6: Het benoemen en beoordelen van het functioneren van de externe accountant door de Raad van Commissarissen

1. De auditcommissie rapporteert jaarlijks aan de raad van commissarissen over het functioneren van en de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant. De auditcommissie geeft advies aan de raad van commissarissen over de voordracht van benoeming of herbenoeming dan wel ontslag van de externe accountant en bereidt de selectie van de externe accountant voor. Bij voornoemde werkzaamheden betreft de auditcommissie de observaties van het bestuur. Mede op grond hiervan bepaalt de raad van commissarissen zijn voordracht aan de algemene vergadering tot benoeming van de externe accountant.
2. De raad van commissarissen licht de externe accountant op hoofdlijnen in over de rapportages omtrent zijn functioneren.
3. De auditcommissie doet een voorstel aan de raad van commissarissen voor de opdracht voor controle van de jaarrekening aan de externe accountant. Het bestuur faciliteert dit.
4. De organisatie publiceert een persbericht bij een tussentijds beëindiging van de relatie met de externe accountantsorganisatie. In het persbericht wordt de reden van de tussentijdse beëindiging toegelicht.

Principe 1.7: De werkzaamheden die de externe accountant uitvoert in opdracht van de opdrachtgever

1. Het bestuur draagt er zorg voor dat de externe accountant tijdig alle informatie ontvangt die nodig is voor de uitvoering van zijn werkzaamheden. Het bestuur stelt dat de externe accountant in de gelegenheid is om op de verstrekte informatie te reageren.
2. De externe accountant bespreekt het concept auditplan met het bestuur, alvorens het aan de auditcommissie voor te leggen. De auditcommissie bespreekt jaarlijks met de externe accountant:
 - I. de reikwijdte en materialiteit van het auditplan en de belangrijkste risico's van de jaarverslaggeving die de externe accountant heeft benoemd in het auditplan; en

- II. mede aan de hand van de daaraan ten grondslag liggende documenten, de bevindingen en de uitkomsten van de controlewerkzaamheden bij de jaarrekening en de management letter.
3. De auditcommissie beoordeelt of, en zo ja op welke wijze de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten anders dan de jaarrekening.
4. De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar, buiten aanwezigheid van het bestuur met de externe accountant.
5. De raad van commissarissen krijgt inzage in de belangrijkste discussiepunten tussen de externe accountant en het bestuur naar aanleiding van de concept management letter dan wel het concept accountantsverslag.
6. De externe accountant woont in ieder geval de vergadering van de raad van commissarissen bij waarin het verslag van de externe accountant van het onderzoek van de jaarrekening wordt besproken.

Hoofdstuk 2 – Effectief bestuur en toezicht

Het bestuur, de raad van commissarissen en het management zijn zodanig samengesteld dat er sprake is van een voor de stichting passende mate van diversiteit op het gebied van deskundigheid, achtergrond, competenties, overige persoonlijke kwaliteiten, geslacht, genderidentiteit, leeftijd, nationaliteit en (culturele) achtergrond.

Principe 2.1: De samenstelling en omvang van het bestuur en de Raad van Commissarissen

1. De raad van commissarissen stelt een profielschets op, rekening houdend met de aard en de activiteiten van de met de organisatie verbonden onderneming. In de profielschets wordt ingegaan op:
 - I. de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen;
 - II. de gewenste gemengde samenstelling van de raad van commissarissen, bedoeld in best practice bepaling 2.1.5;
 - III. de omvang van de raad van commissarissen;
 - IV. de onafhankelijkheid van de commissarissen.
2. Van elke commissaris wordt in het verslag van de raad van commissarissen opgave gedaan van:
 - I. Geslacht, of naar wens van de persoon: genderidentiteit;
 - II. leeftijd;
 - III. nationaliteit;
 - IV. hoofdfunctie (indien aanwezig);
 - V. nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als commissaris;
 - VI. tijdstip van eerste benoeming;
 - VII. de lopende termijn waarvoor de commissaris is benoemd.
3. Het bestuur, de raad van commissarissen en het management zijn zodanig samengesteld dat er sprake is van een voor de stichting passende mate van diversiteit op het gebied van deskundigheid, achtergrond, competenties, overige persoonlijke kwaliteiten, geslacht, genderidentiteit, leeftijd, nationaliteit en (culturele) achtergrond.
4. Elke commissaris en elke bestuurder beschikt over de specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn taak. Elke commissaris dient geschikt te zijn om de hoofdlijnen van het totale beleid te beoordelen.
5. De organisatie heeft een Diversiteits- en Inclusiviteitsbeleid (D&I-beleid). Het D&I-beleid stelt in ieder geval concrete, passende en ambitieuze doelen om een goede balans in genderdiversiteit en andere voor de stichting relevante aspecten van diversiteit en inclusie voor wat betreft de samenstelling van het bestuur, de raad van commissarissen en het management.
6. In de corporate governance verklaring worden het D&I-beleid en de uitvoering daarvan toegelicht. Hierbij wordt de volgende informatie opgenomen:
 - I. de doelen van het D&I-beleid;
 - II. het plan om de doelen van het D&I-beleid te bereiken;

- III. de resultaten van het D&I-beleid in het afgelopen boekjaar en – waar relevant en mogelijk – inzicht in instroom, doorstroom en retentie van werknemers; en
 - IV. de samenstelling wat betreft geslacht van het bestuur, de raad van commissarissen en het hoger management aan het einde van het afgelopen boekjaar.
7. De raad van commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Om de onafhankelijkheid te borgen, is de raad van commissarissen samengesteld met inachtneming van het volgende:
- I. op maximaal één commissaris is een van de criteria van toepassing zoals bedoeld in best practice bepaling 2.1.8 onderdelen i. tot en met v.
 - II. het aantal commissarissen waarop de criteria van toepassing zijn zoals bedoeld in best practice bepaling 2.1.8 is tezamen minder dan de helft van het totaal aantal commissarissen;
8. Een commissaris is niet-onafhankelijk indien de betrokken commissaris, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:
- I. in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming werknemer of bestuurder van de organisatie is geweest;
 - II. een persoonlijke financiële vergoeding van de organisatie of van een aan haar gelieerde organisatie ontvangt, anders dan de vergoeding die voor de als commissaris verrichte werkzaamheden wordt ontvangen en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van het bedrijf;
 - III. in het jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de organisatie of een aan haar gelieerde organisatie heeft gehad. Daaronder worden in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris, of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de organisatie (consultant, externe accountant, notaris of advocaat) en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is geweest van een bankinstelling waarmee de organisatie een duurzame en significante relatie onderhoudt;
 - IV. Gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders;
9. De voorzitter van de raad van commissarissen is geen voormalig bestuurder van de organisatie en is onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.8.
10. Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt dat naar het oordeel van de raad is voldaan aan de eisen voor onafhankelijkheid, bedoeld in best practice bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9 en geeft daarbij aan, indien van toepassing, welke commissaris(sen) de raad als niet-onafhankelijk beschouwt.

Principe 2.2: Het formeel (her-)benoemen, opvolgen en evalueren van bestuurders en commissarissen

- 1. Een bestuurder wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Herbenoeming kan telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden en wordt tijdig voorbereid.
- 2. Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan daarna éénmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd. De commissaris kan nadien wederom worden

herbenoemd voor een benoemingstermijn van twee jaar die daarna met maximaal twee jaar kan worden verlengd. Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van de raad van commissarissen. Bij benoeming of herbenoeming wordt de profielschets, bedoeld in best practice bepaling 2.1.1, in acht genomen.

3. Een commissaris of bestuurder treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de raad van commissarissen is geboden.
4. De raad van commissarissen draagt er zorg voor dat de organisatie over een gedegen plan beschikt voor de opvolging van bestuurders en commissarissen, dat is gericht op het in balans houden van de benodigde deskundigheid, ervaring en diversiteit. Bij het opstellen van het plan wordt de profielschets van de raad van commissarissen, bedoeld in best practice bepaling 2.1.1, in acht genomen. Tevens stelt de raad van commissarissen een rooster van aftreden vast om zoveel mogelijk te voorkomen dat commissarissen tegelijk aftreden. Het rooster van aftreden wordt op de website van de organisatie geplaatst.
5. De selectie- en benoemingscommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor en brengt verslag uit aan de raad van commissarissen van haar beraadslagingen en bevindingen. De selectie- en benoemingscommissie richt zich in ieder geval op:
 - I. het opstellen van selectiecriteria en benoemingsprocedures inzake bestuurders en commissarissen;
 - II. de periodieke beoordeling van de omvang en samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen en het doen van een voorstel voor een profielschets van de raad van commissarissen;
 - III. de periodieke beoordeling van het functioneren van individuele bestuurders en commissarissen en de rapportage hierover aan de raad van commissarissen;
 - IV. het opstellen van een plan voor de opvolging van bestuurders en commissarissen;
 - V. het doen van voorstellen voor (her)benoemingen;
 - VI. het toezicht op het beleid van het bestuur inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het hoger management.
6. De raad van commissarissen evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zijn eigen functioneren, het functioneren van de afzonderlijke commissies van de raad en dat van de individuele commissarissen, en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden. Hierbij wordt aandacht besteed aan:
 - I. inhoudelijke aspecten, gedrag en cultuur, de onderlinge interactie en samenwerking en de interactie met het bestuur;
 - II. zaken die zich in de praktijk hebben voorgedaan waaruit lessen kunnen worden getrokken;
 - III. het gewenste profiel, de samenstelling, competenties en deskundigheid van de raad van commissarissen.

De evaluatie zal periodiek onder begeleiding van een externe deskundige plaatsvinden.

7. De raad van commissarissen evalueert ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als collectief als dat van de individuele bestuurders en bespreekt de conclusies die aan de evaluatie worden verbonden, zulks mede in het licht van opvolging van bestuurders. Ook het bestuur evalueert ten minste eenmaal per jaar zijn eigen functioneren als collectief en dat van de individuele bestuurders.

8. Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt:
 - I. op welke wijze de evaluatie van de raad van commissarissen, de afzonderlijke commissies en de individuele commissarissen heeft plaatsgevonden;
 - II. op welke wijze de evaluatie van het bestuur en de individuele bestuurders heeft plaatsgevonden;
 - III. de belangrijkste bevindingen en conclusies van de evaluaties;
 - IV. wat is of wordt gedaan met de conclusies van de evaluaties.

Principe 2.3: De inrichting voor het functioneren en verslagleggen van de Raad van Commissarissen

1. De taakverdeling binnen de raad van commissarissen, alsmede de werkwijze van de raad worden neergelegd in een reglement.
 2. Indien de raad van commissarissen uit meer dan vier leden bestaat, stelt hij uit zijn midden een auditcommissie, een remuneratiecommissie en een selectie- en benoemingscommissie in.
 3. De raad van commissarissen stelt voor de audit-, remuneratie en selectie- en benoemingscommissie een reglement op.
 4. Het voorzitterschap van de audit- of remuneratiecommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van de raad van commissarissen, noch door een voormalig bestuurder van de organisatie. Meer dan de helft van de leden van de commissies is onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.8.
 5. De raad van commissarissen ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.
 6. De voorzitter van de raad van commissarissen ziet er in ieder geval op toe dat:
 - I. de contacten van de raad van commissarissen met het bestuur, indien aanwezig en het medezeggenschapsorgaan naar behoren verlopen;
 - II. de raad van commissarissen een vicevoorzitter kiest;
 - III. voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de raad van commissarissen;
 - IV. commissarissen tijdig alle informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
 - V. de raad en zijn commissies naar behoren functioneren;
 - VI. individuele bestuurders en commissarissen ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
 - VII. commissarissen en bestuurders hun introductieprogramma volgen;
 - VIII. commissarissen en bestuurders hun opleidings- of trainingsprogramma volgen;
 - IX. het bestuur de activiteiten ten aanzien van cultuur uitvoert;
 - X. de raad van commissarissen signalen uit de met de organisatie verbonden onderneming opvangt en zorgt dat (vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden onverwijld aan de raad van commissarissen worden gerapporteerd;
 - XI. effectieve communicatie met belanghebbenden plaats kan vinden;
- De voorzitter van de raad van commissarissen heeft regelmatig overleg met de voorzitter van het bestuur.

7. De vicevoorzitter van de raad van commissarissen vervangt bij gelegenheid de voorzitter.
8. Een gedelegeerd commissaris is een commissaris met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de raad van commissarissen zelf heeft en omvat niet het besturen van de organisatie.
9. De commissaris die tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders treedt uit de raad van commissarissen om de bestuurstak op zich te nemen.
10. Het bestuur stelt aan de raad van commissarissen ter ondersteuning een secretaris ter beschikking. De secretaris:
 - I. ziet erop toe dat de juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen;
 - II. faciliteert de informatievoorziening van het bestuur en de raad van commissarissen;
 - III. ondersteunt de voorzitter van de raad van commissarissen in de organisatie van de raad, waaronder de informatievoorziening, agendering van vergaderingen, evaluaties en opleidingsprogramma's.

De secretaris wordt, al dan niet op initiatief van de raad van commissarissen, benoemd en ontslagen door het bestuur, na verkregen goedkeuring door de raad van commissarissen. Indien de secretaris ook werkzaamheden verricht voor het bestuur en signaleert dat de belangen van het bestuur en de raad van commissarissen uiteenlopen, waardoor onduidelijk is welke belangen de secretaris dient te behartigen, meldt hij dit bij de voorzitter van de raad van commissarissen.
11. Een verslag van de raad van commissarissen maakt deel uit van de jaarstukken van de organisatie. In dit verslag legt de raad van commissarissen verantwoording af over het uitgeoefende toezicht in het afgelopen boekjaar.

Principe 2.4: Het zorgdragen voor een evenwichtige en effectieve besluitvorming en het goed functioneren van het bestuur en de Raad van Commissarissen

1. Het bestuur en de raad van commissarissen zijn elk verantwoordelijk voor het stimuleren van openheid en aanspreekbaarheid binnen het orgaan waar zij deel van uitmaken en de organen onderling.
2. Bestuurders en commissarissen melden nevenfuncties vooraf aan de raad van commissarissen en minimaal jaarlijks worden de nevenfuncties in de vergadering van de raad van commissarissen besproken. De aanvaarding van een commissariaat door een bestuurder behoeft de goedkeuring van de raad van commissarissen.
3. De voorzitter van de raad van commissarissen is namens de raad het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur, commissarissen en voor belanghebbenden over het functioneren van bestuurders en commissarissen.
4. Commissarissen worden geacht aanwezig te zijn bij vergaderingen van de raad van commissarissen en bij vergaderingen van commissies waarvan zij deel uitmaken. Indien commissarissen frequent afwezig zijn bij deze vergaderingen, worden zij daarop aangesproken. Het verslag van de raad van commissarissen vermeldt het aanwezigheidspercentage van elke commissaris bij de vergaderingen van de raad van commissarissen en van de commissies.
5. Alle commissarissen volgen een op de functie toegesneden introductieprogramma. Het introductieprogramma besteedt in ieder geval aandacht aan algemene financiële, sociale en

juridische zaken, de financiële- en duurzaamheidsverslaggeving door de stichting, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de desbetreffende stichting en haar ondernemingsactiviteiten, de cultuur en – indien aanwezig – de relatie met het medezeggenschapsorgaan en de verantwoordelijkheden van een commissaris.

6. Het bestuur en de raad van commissarissen beoordelen ieder jaarlijks voor hun eigen orgaan op welke onderdelen commissarissen en bestuurders gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan training of opleiding.
7. Het bestuur draagt zorg voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle relevante informatie tijdig bij het bestuur en bij de raad van commissarissen bekend is. De raad van commissarissen houdt toezicht op de instelling en uitvoering van deze procedures.
8. De raad van commissarissen en iedere commissaris afzonderlijk heeft een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur, de interne auditfunctie, de externe accountant en – indien aanwezig – het medezeggenschapsorgaan de informatie in te winnen die de raad van commissarissen nodig heeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.
9. Indien de raad van commissarissen dit geboden acht, kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de organisatie.

Principe 2.5: Verzameling van normen en waarden die een organisatie typeert

Zie hoofdstuk 7 – Cultuur

Principe 2.6: Het opstellen van een procedure voor het signaleren van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden

1. Het bestuur stelt een regeling op voor het melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden binnen de organisatie.
2. De voorzitter van de raad van commissarissen wordt door het bestuur onverwijld geïnformeerd over signalen van (vermoedens van) materiële misstanden en onregelmatigheden binnen de organisatie. Wanneer (het vermoeden van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van een bestuurder betreft, kan een werknemer dit rechtstreeks aan de voorzitter van de raad van commissarissen melden.
3. De externe accountant informeert het bestuur en de voorzitter van de auditcommissie onverwijld wanneer hij bij de uitvoering van zijn opdracht een misstand of onregelmatigheid constateert of vermoedt.
Wanneer (het vermoeden van) een misstand of onregelmatigheid het functioneren van één of meerdere bestuurders betreft, meldt de externe accountant dit aan de voorzitter van de raad van commissarissen.
4. De raad van commissarissen houdt toezicht op de werking van de meldingsprocedure van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden, op passend en onafhankelijk onderzoek naar signalen van misstanden en onregelmatigheden en, indien een misstand of onregelmatigheid is geconstateerd, een adequate opvolging van eventuele aanbevelingen tot herstelacties. Om de onafhankelijkheid van onderzoek te borgen heeft de raad van

commissarissen in gevallen waarin het bestuur zelf betrokken is, de mogelijkheid om zelf een onderzoek te initiëren naar signalen van misstanden en onregelmatigheden en dit onderzoek aan te sturen.

Principe 2.7: Het effectief voorkomen van tegenstrijdige belangen in besluitvorming

1. Bestuurders en commissarissen zijn alert op belangenverstrengeling en zullen in ieder geval:
 - I. niet in concurrentie met de organisatie treden;
 - II. geen (substantiële) schenkingen van de organisatie voor zichzelf, voor hun echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad vorderen of aannemen;
 - III. ten laste van de organisatie geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen aan derden;
 - IV. geen zakelijke kansen die aan de organisatie toekomen benutten voor zichzelf of voor hun echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad.
2. Het reglement van de raad van commissarissen bevat regels voor de wijze waarop omgegaan dient te worden met belangenverstrengeling, waaronder tegenstijdig belang, van bestuurders en commissarissen in relatie tot de organisatie.
3. Een tegenstrijdig belang kan bestaan wanneer de organisatie voornemens is een transactie aan te gaan met een rechtspersoon:
 - I. waarin een bestuurder of commissaris persoonlijk een materieel financieel belang houdt;
 - II. waarvan een bestuurder of commissaris een familierechtelijke verhouding heeft met een bestuurder of commissaris van de organisatie.

Een bestuurder meldt een potentieel tegenstrijdig belang bij een transactie die van materiële betekenis is voor de organisatie en/of voor de desbetreffende bestuurder onverwijld aan de voorzitter van de raad van commissarissen en aan de overige leden van het bestuur. De bestuurder verschaft daarover alle relevante informatie.

4. Alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders of commissarissen spelen, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen.
5. De organisatie verstrekt aan haar bestuurders en commissarissen geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke, tenzij in de normale uitoefening van het bedrijf en tegen de daarvoor voor het gehele personeel geldende voorwaarden en na goedkeuring van de raad van commissarissen. Leningen worden niet kwijtgescholden.

Principe 2.8: De verslaglegging van het bestuur richting zijn belanghebbenden

1. Het bestuur legt periodiek in een verslag een getrouwe, evenwichtige en begrijpelijke waardering van de toestand en de vooruitzichten van de organisatie vast. Dit verslag wordt openbaar gemaakt.
2. Het bestuur zorgt ervoor dat er regelingen zijn die hem in staat stellen te verzekeren dat de gepresenteerde informatie getrouw, evenwichtig en begrijpelijk is.
3. Het bestuur moet bevestigen dat de publieke verantwoording en de jaarrekening samen getrouw, gebalanceerd en begrijpelijk zijn.

4. Het bestuur moet zich ervan vergewissen dat de verhalende delen van de verslaglegging consistent zijn met de financiële gegevens en de resultaten van de organisatie accuraat weergeven.

Hoofdstuk 3 – Beloningen

Salaris of andere geldelijke beloningen voor het verrichten van werk.

Principe 3.1: Het beleid voor het uitkeren van salaris of andere geldelijke beloningen voor het verrichten van werk

1. Het beloningsbeleid van de organisatie is in overeenstemming met de Wet Normering Topinkomen bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).
2. Krachtens de WNT zijn bij algemene maatregel van bestuur, bij ministeriële regeling en in beleidsregels algemene regels en specifieke (sectorale) regels vastgesteld. Dit omvat onder andere:
 - I. Partijen komen geen bezoldiging overeen die per kalenderjaar meer bedraagt dan de maximale bezoldiging die geldt voor het betreffende kalenderjaar.
 - II. In het financieel verslaggevingsdocument worden van iedere topfunctionaris (bestuurder) gegevens inzake bezoldiging of uitkering beëindiging van het dienstverband vermeld.
 - III. Er wordt een onafhankelijk persoon aangewezen om controle op het beloningsbeleid uit te voeren.

Hoofdstuk 4 – Dialoog

Gesprekken met belanghebbenden om het functioneren en de samenwerking van de organisatie in de maatschappelijke, institutionele en professionele omgeving te blijven verbeteren.

Principe 4.1: Het bestuur voert overleg met belanghebbenden en onderhoudt contact met hen

1. Het bestuur maakt actief gebruik van de dialoog met belanghebbenden om het functioneren en de samenwerking van de organisatie in de maatschappelijke, institutionele en professionele omgeving te blijven verbeteren.
2. Het bestuur zorgt voor een systeem in de organisatie dat bereikt dat zij volledig geïnformeerd is over de voor de belanghebbenden belangrijkste thema's en zorgen.
3. Het bestuur maakt zichtbaar met wie en hoe met de belanghebbenden overleg is gevoerd en publiceert hierover op hoofdlijnen in haar jaarverslag en op haar website.
4. Het bestuur toetst minimaal eens per vier jaar de waardering van de dialoog.

Principe 4.2: Het betrekken van belanghebbenden bij de ontwikkeling van organisatie, diensten en dienstverlening

1. Het bestuur legt vast wie als belanghebbende partijen worden beschouwd en onderhoudt contact met hen. Het bestuur kijkt periodiek of ze met alle relevante belanghebbenden in gesprek is.
2. Het bestuur moet van de opinie van belanghebbenden op de hoogte blijven met alle mogelijke praktische en efficiënte middelen (klanttevredenheidsmetingen, functioneel overleg met gebruikers, etc.).
3. Daarnaast betreft de organisatie belanghebbenden – op interactieve wijze – steeds meer bij de ontwikkeling van organisatie en proposities.
4. Het bestuur spreekt minimaal eenmaal per jaar met de RvC over de omgang met, en de participatie en invloed van belanghebbenden.

Hoofdstuk 5 – Risicomanagement

Het systematisch bepalen van de aard en omvang van de belangrijke risico's die men wil nemen om de strategische, publieke en maatschappelijke doelen te bereiken.

Principe 5.1: Het vaststellen van risico's die mogelijk van invloed zijn op de strategie voor zowel de interne als de externe omgeving

1. De organisatie identificeert risico's die van invloed zijn op de uitvoering van de strategie en de bedrijfsdoelstellingen.
2. De organisatie voert risico-identificatieactiviteiten uit om een inventaris op te maken van risico's en te bevestigen dat bestaande risico's nog steeds van toepassing en relevant zijn.
3. Het identificeren van risico's volgt een vastomlijnde aanpak.
4. Risico's worden in consistente en gestructureerde zinnen opgeschreven om framing bias te voorkomen.

Principe 5.2: Het inventariseren en analyseren van de vastgestelde risico's die verbonden zijn aan de strategie, activiteiten en de risicobereidheid van de organisatie

1. De organisatie beoordeelt de ernst van het risico. De ernst van het risico wordt op meerdere niveaus beoordeeld – met gebruikmaking van gestandaardiseerde risicoterminologie en -categorieën.
2. Risicobeoordeling is doorgaans afgestemd op de omvang, aard en complexiteit van de organisatie en haar risicobereidheid – in de organisatie kunnen verschillende niveaus van risico worden gehanteerd. In de risicobeoordeling worden zaken zoals impact, urgentie en waarschijnlijkheid meegenomen.
3. Risicobeoordeling kan kwalitatief, kwantitatief of een combinatie van beide zijn.
4. Beoordelingen van risico's worden grafisch weergegeven om de relatieve importantie van elk risico voor het bereiken van een bepaalde strategie of bedrijfsdoelstellingen inzichtelijk en bruikbaar voor management te maken. De kleurcodering is afgestemd op de risicobereidheid.
5. Er zijn triggers geïmplementeerd om risicobeoordelingen te herzien op basis van veranderende voorwaarden. Dit kan bijvoorbeeld een verandering in risk appetite of bedrijfscontext zijn.
6. Het management moet het effect van biases opsporen en beperken bij uitvoering van risicobeoordelingspraktijken, aangezien vertekening ertoe leidt dat de ernst van een risico wordt onder- of overschat en beperkt hoe de gekozen reactie doeltreffend zal zijn.

Principe 5.3: Opvolging op de geëvalueerde risico's

1. De organisatie ontwerpt een prioriteringsmechanisme op basis van vooraf vastgestelde criteria zoals bijvoorbeeld het vermogen binnen de organisatie om het aan te passen, de complexiteit van het risico en doorlooptijd van reactie.

2. Risico's met dezelfde risicobeoordeling kunnen anders worden geprioriteerd door de vooraf vastgestelde criteria.
3. Het management neemt bij het prioriteren van risicoreactie de risk appetite van de organisatie in acht.
4. Het prioriteren van risico's gebeurt op elk niveau van de organisatie en gebeurt op basis van een geaggregeerde basis en standaard risicocategorisatie.
5. Het management moet ernaar streven de risico's te prioriteren en concurrerende bedrijfsdoelstellingen met betrekking tot de toewijzing van middelen zonder bias.
6. De mogelijke restrisicoreacties zijn accepteren, vermijden, opvolgen, verminderen of delen. Soms kan de reactie zijn het opnieuw definiëren van de strategie of doelen.
7. Bij het kiezen van een reactie houdt het management rekening met de bedrijfscontext, kosten en baten, verplichtingen en verwachtingen, prioritering, risk appetite en mate van risico.
8. In het geval van kosten en baten moeten het management dit in verhouding zien met de mate van risico.

Hoofdstuk 6 – Informatie en Communicatie

Communicatie is de uitwisseling van informatie.

Principe 6.1: Het gebruik maken van relevante interne en externe bronnen en informatiesystemen om gegevens en informatie vast te leggen, te verwerken en te beheren

1. De organisatie verkrijgt, genereert en gebruikt relevante, kwalitatief hoogwaardige informatie.
2. De organisatie maakt gebruik van de informatie- en technologiesystemen ter ondersteuning hiervan.

Principe 6.2: Een voortdurend, iteratief proces van het verkrijgen en delen van informatie binnen de organisatie

1. De organisatie zorgt voor een goede interne communicatie.
2. De organisatie zorgt voor een goede externe communicatie.
3. De organisatie rapporteert over risico's, cultuur en prestaties op meerdere niveaus en binnen de gehele organisatie.

Hoofdstuk 7 – Cultuur

Verzameling van normen en waarden die een organisatie typeert.

Principe 7.1: De rol van het bestuur in het vormgeven van cultuur in relatie tot de langetermijnwaardecreatie

1. Het bestuur is verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op duurzame langetermijnwaardecreatie van de organisatie.
2. Het bestuur is verantwoordelijk voor de inbedding en het onderhouden van de waarden in de organisatie. Daarbij wordt onder meer aandacht besteed aan:
 - I. de strategie en het bedrijfsmodel;
 - II. de omgeving waarin de onderneming opereert;
 - III. de bestaande cultuur binnen de onderneming en of het gewenst is daar wijzigingen in aan te brengen.
3. Het bestuur stelt een gedragscode op en ziet toe op de werking en de naleving ervan door zichzelf en de werknemers van de organisatie.
4. Indien de organisatie een medezeggenschapsorgaan heeft ingesteld, wordt in het overleg tussen het bestuur, de raad van commissarissen en het medezeggenschapsorgaan ook gesproken over gedrag en cultuur in de organisatie.
5. In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op:
 - I. de waarden en de wijze waarop deze worden ingebed in de organisatie en de met haar verbonden onderneming;
 - II. de werking en naleving van de gedragscode.

Principe 7.2: De mate van betrouwbaarheid en ethisch handelen van een organisatie

1. De organisatie weegt de relevante belangen van belanghebbenden zorgvuldig af.
2. Er wordt gehandeld in lijn met doelstellingen en keuzes.
3. In de organisatie wordt een positief kritische houding gestimuleerd en is er ruimte voor het bespreken van besluiten, andere opvattingen, fouten en taboes.
4. Het bestuur heeft een voorbeeldfunctie in persoonlijke integriteit en laat dit zien in de organisatie.
5. Er worden realistische targets gesteld, perverse prikkels en verleidingen worden weggenomen.
6. Er wordt transparant over doelstellingen en principiële keuzes naar stakeholders gecommuniceerd.
7. Aan niet-naleving worden consequenties verbonden.

Principe 7.3: De mix van verschillen tussen mensen en de mate van acceptatie van de verschillen

1. De organisatie stelt een diversiteit- en inclusiviteitsbeleid op die in lijn is met de ESG richtlijnen.
2. Er is controle op het uitvoeren van het diversiteit- en inclusiviteitsbeleid.
3. Er wordt gerapporteerd over de naleving van het diversiteit- en inclusiviteitsbeleid.
4. Het diversiteit- en inclusiviteitsbeleid volgt de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Hoofdstuk 8 – Duurzaamheid

Duurzaam ondernemen is het streven om zo min mogelijk te verbruiken en zoveel mogelijk waarde toe te voegen aan de samenleving.

Principe 8.1: De mate waarin duurzaamheid wordt meegenomen in de governance

1. Het bestuur houdt rekening met duurzaamheid bij het ontwikkelen van een missie op langetermijnwaardecreatie en de daarbij passende strategische doelstellingen.
2. De raad van commissarissen houdt rekening met duurzaamheid in het profiel bij het benoemen en samenstellen van het bestuur en de raad van commissarissen.
3. Het bestuur dient continu getraind te worden op ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid.
4. Het bestuur en de raad van commissarissen nemen duurzaamheid mee in de dialoog met belanghebbenden.
5. Het bestuur neemt duurzaamheids-overwegingen mee in risicomanagement en risicobeheersingsmaatregelen.

Principe 8.2: Compliance met wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid

1. De governance voldoet aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid.



nhg

*voor
verantwoord
wonen*

COLOFON

Deze code is een uitgave van:

NHG

WTC, Stadsplateau 13

3521 AZ UTRECHT

T 030 55 00 500

E info@nhg.nl

I www.nhg.nl