



GOVERNANCE CODE

Verantwoording 2023

Inhoud

Inleiding.....	5
Hoofdstuk 1 – Langetermijnwaardecreatie	6
Principe 1.1: Het borgen van de continuïteit van de organisatie en de met haar verbonden onderneming	6
Principe 1.2: Het systematisch beheren van vastgestelde risico's.....	8
Principe 1.3: Het intern controleren van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen	9
Principe 1.4: Verantwoording over de effectiviteit van de opzet en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen	11
Principe 1.5: De rol van de Raad van Commissarissen in governance	13
Principe 1.6: Het benoemen en beoordelen van het functioneren van de externe accountant door de Raad van Commissarissen	16
Principe 1.7: De werkzaamheden die de externe accountant uitvoert in opdracht van de opdrachtgever	17
Hoofdstuk 2 – Effectief bestuur en toezicht	19
Principe 2.1: Samenstelling en omvang - De samenstelling en omvang van het bestuur en raad van commissarissen.....	19
Principe 2.2: Benoeming, opvolging en evaluatie - Het formeel (her-)benoemen, opvolgen en evalueren van bestuurders en commissarissen.	24
Principe 2.3: Inrichting raad van commissarissen en verslag - De inrichting voor het functioneren en verslagleggen van de raad van commissarissen.	28
Principe 2.4: Besluitvorming en functioneren - Het zorgdragen voor een evenwichtige en effectieve besluitvorming en het goed functioneren van het bestuur en de raad van commissarissen.	32
Principe 2.5: Cultuur - Verzameling van normen en waarden die een organisatie typeert.	34
Principe 2.6: Misstanden en onregelmatigheden - Het opstellen van een procedure voor het signalen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden.	35
Principe 2.7: Voorkomen belangenverstrengeling - Het effectief voorkomen van tegenstrijdige belangen in besluitvorming.....	36
Principe 2.8: Verslaglegging bestuur - de verslaglegging van het bestuur richting haar belanghebbenden.	38

Hoofdstuk 3 – Beloningen	40
Principe 3.1: Beloningsbeleid – Het beleid voor het uitkeren voor salaris of andere geldelijke	40
beloningen voor het verrichten van werk.	40
Hoofdstuk 4 – Dialoog	42
Principe 4.1: Dialoog met belanghebbenden - Het bestuur voert overleg met belanghebbenden en onderhoudt contact met hen.	42
Principe 4.2: Participatie - Het betrekken van belanghebbenden bij de ontwikkeling van organisatie, diensten en dienstverlening.	43
Hoofdstuk 5 – Risicomanagement.....	44
Principe 5.1: Identificeren van risico's - Het vaststellen van risico's die mogelijk van invloed zijn op de strategie voor zowel de interne als de externe omgeving.	44
Principe 5.2: Beoordelen van risico's - Het inventariseren en analyseren van de vastgestelde risico's die verbonden zijn aan de strategie, activiteiten en de risicobereidheid van de organisatie.....	45
Principe 5.3: Reactie op risico's - Opvolging op de geëvalueerde risico's.	47
Hoofdstuk 6 – Informatie en Communicatie	49
Principe 6.1: Informatievoorziening - Het gebruik maken van relevante interne en externe bronnen en informatiesystemen om gegevens en informatie vast te leggen, te verwerken en te beheren.	49
Principe 6.2: Communicatie - Een voortdurend, iteratief proces van het verkrijgen en delen van informatie binnen de organisatie.....	50
Hoofdstuk 7 – Cultuur.....	51
Principe 7.1: Rol van bestuur – De rol van het bestuur in het vormgeven van cultuur in relatie tot de langetermijnwaardecreatie.	51
Principe 7.2: Integriteit – De mate van betrouwbaarheid en ethisch handelen van een organisatie.....	53
Principe 7.3: Diversiteit en inclusiviteit - De mix van verschillen tussen mensen en de mate van acceptatie van de verschillen.....	54
Hoofdstuk 8 – Duurzaamheid	55

Principe 8.1: Duurzaamheid in de governance - de mate waarin duurzaamheid wordt meegenomen in de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van doelstellingen.....	55
Principe 8.2: Compliance met wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid - voldoen aan van toepassing zijnde wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid.....	57



Inleiding

Sinds het najaar van 2022 heeft NHG de NHG Governance Code in haar bedrijfsvoering geïmplementeerd. Onderdeel van deze code is dat wanneer principes uit deze code niet worden nageleefd, wordt uitgelegd waarom deze niet worden toegepast. Het zogenaamde principe van 'comply or explain'.

Hieronder treft u de verantwoording van NHG over de naleving van de NHG Governance Code aan voor het (boek)jaar 2023. Omdat NHG waarde hecht aan transparantie, is ook voor de principes die worden nageleefd aangegeven op welke manier daar invulling aan wordt gegeven.

Hoofdstuk 1 – Langetermijnwaardecreeatie

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

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
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. andere voor de organisatie en de met haar verbonden onderneming relevante aspecten van ondernemen, zoals milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, de keten waarin de onderneming opereert, eerbiediging van mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping.	Toegepast	Elke drie jaar herformuleert NHG haar strategie. In 2023 is met behulp van een extern adviesbureau de meerjarenstrategie 2024-2026 bepaald. Daarbij is aandacht besteed aan vele aspecten zoals de haalbaarheid, het bedrijfsmodel, de operationele en financiële doelen, kansen en risico's en andere voor de organisatie relevante onderwerpen. De belanghebbenden van NHG zijn meegenomen in het formuleren van de strategie om te garanderen dat er voldoende draagvlak is.

2. Het bestuur betreft de raad van commissarissen (RvC) tijdig bij het formuleren van de strategie ter realisatie van langetermijnwaardecreatie.	Toegepast	De RvC is betrokken geweest bij het formuleren van de meerjarenstrategie 2023-2026.
3. De raad van commissarissen houdt toezicht op de wijze waarop het bestuur de strategie voor langetermijnwaardecreatie uitvoert.	Toegepast	Het bestuur heeft een intern jaarplan opgesteld waarin onder andere de RvC geïnformeerd wordt over de strategische richting en prioriteiten van de organisatie. Het toezicht van de RvC omvat ten minste beoordeling van door de RvB verschaft informatie over de realisatie van de doelstellingen van NHG, inclusief de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van NHG. Het jaarplan, de kwartaalrapportages en de meerjarenbegroting zijn door de RvB besproken met de RvC. Van deze bespreking(en) wordt melding gemaakt in het verslag van de RvC en in het jaarverslag.
4. In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op zijn visie op langetermijnwaardecreatie en op de strategie ter realisatie daarvan en licht toe op welke wijze in het afgelopen boekjaar daaraan is bijgedragen.	Toegepast	In het openbare jaarverslag 2023 beschrijft het bestuur de progressie en hoe de resultaten van het afgelopen jaar hebben bijgedragen aan de strategie en doelstellingen van de organisatie.

Principe 1.2: Het systematisch beheren van vastgestelde risico's

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
1. Het bestuur inventariseert en analyseert de risico's die verbonden zijn aan de strategie en de activiteiten van de organisatie.	Toegepast	De RvB, RvC en de Auditcommissie (AC) zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het risicomanagement van strategische risico's. De strategische risico's zijn in vijf categorieën verdeeld: cyber-, politieke-, wet- en regelgevings-, beleids- en duurzaamheidsrisico's. Deze maken integraal onderdeel uit van de besluitvorming van de RvB en worden geregeld besproken in de AC en de RvC. Risico's worden gerapporteerd aan de RvC, wat standaard onderdeel is van de agenda. Daarnaast bespreekt de RvC zelf één keer per jaar of hij nog aanvullende risico's ziet en rapporteert deze aan de AC.
2. Op basis van de risicobeoordeling ontwerpt, implementeert en onderhoudt het bestuur adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen.	Toegepast	NHG heeft een uitgebreid risicobeheersings- en controleraamwerk opgezet. De Operational Risk Manager is verantwoordelijk voor de naleving daarvan.
3. Het bestuur monitort 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.	Toegepast	De riskfunctionarissen (tweede lijn) vormen een onafhankelijk oordeel over de risicobeheersing binnen NHG en rapporteren dit aan het bestuur. Gedurende het jaar heeft toetsing van de verschillende beheersingsmaatregelen plaatsgevonden door de Operational Risk Manager. Ook heeft de externe accountant ge-audit of de risicobeheersings- en controlesystemen nog voldoen en is de opzet, het bestaan en de werking van de systemen getoetst. De bevindingen zijn gerapporteerd in het ISAE 3402 type II rapport en gedeeld met het bestuur. Het risicobeheerdocument is online beschikbaar.

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

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
1. Het bestuur benoemt en ontslaat de leidinggevende interne auditor.	N.v.t.	
2. Het bestuur beoordeelt jaarlijks de wijze waarop de interne auditfunctie de taak uitvoert en betreft hierbij het oordeel van de auditcommissie.	N.v.t.	
3. De interne auditfunctie stelt een werkplan op en betreft hierbij het bestuur, de auditcommissie en de externe accountant.	N.v.t.	
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.	N.v.t.	
5. De interne auditfunctie rapporteert onderzoeksresultaten aan het bestuur, rapporteert de kern van de resultaten aan 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;	N.v.t.	

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.		
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.	Toegepast	NHG werkt niet met een interne auditfunctie op dit moment. Elk jaar wordt door de AC geëvalueerd of behoefte is aan een interne auditfunctie (IAF). In 2023 is geconstateerd dat die behoefte er niet was. Om tot dit besluit te komen zijn interne en externe ontwikkelingen gewogen en besproken. Op dit moment heeft NHG drie maatregelen ingericht om de werking van de risicobeheersings- en controlesystemen te toetsen: I. De externe accountant controleert de financiële verslaglegging. II. De externe accountant voert jaarlijks een ISAE 3402 Type II controle uit en rapporteert hierover. III. Specifieke audits worden in opdracht van de AC uitgevoerd om zo gericht elementen van het risicomanagement te controleren.

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

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
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.	Toegepast	NHG heeft een Risk Committee ingesteld die overzicht houdt op het risicomanagement van NHG. De RvB leden maken onderdeel uit van de Risk Committee. Het toezicht op het risicobeheer vindt plaats door de RvC. Onder andere ter verdieping van deze vaak complexe materie en ter voorbereiding van de vergaderingen hierover, heeft de RvC een auditcommissie (AC) ingesteld. De opzet, het bestaan en de werking van de interne risicobeheersingsmaatregelen en controlesystemen worden gecontroleerd door de externe accountant en beschreven in het ISAE 3402 Type II rapport. Dit rapport wordt met de AC besproken en voorgelegd aan de RvC.
2. Het bestuur legt in het bestuursverslag verantwoording af over: I. de uitvoering van het risicobeoordeling en beschrijft de voornaamste risico's waarvoor de organisatie zich geplaatst ziet in relatie tot haar risicobereidheid. Hierbij kan gedacht worden aan strategische, operationele, compliance en verslaggevingsrisico's; II. de opzet en werking van de interne risicobeheersings - en controlesystemen over het afgelopen boekjaar;	Toegepast	I. In het jaarverslag 2023 van NHG worden het risicomanagementraamwerk en de voornaamste risico's beschreven. Relevante risico's kunnen financieel, niet-financieel en strategisch zijn. Per categorie zijn subcategorieën gedefinieerd. II. In het jaarverslag 2023 worden de opzet, het bestaan en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen toegelicht. III. In het jaarverslag 2023 wordt niet expliciet gesproken over eventuele tekortkomingen van de risicobeheersingsmaatregelen respectievelijk de

III. 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; IV. de gevoeligheid van de resultaten van de organisatie voor materiële wijzigingen in externe omstandigheden.		controlesystemen. In het ISAE 3402 Type II rapport worden deze beheersingsmaatregelen gecontroleerd door de externe accountant en gerapporteerd aan de RvC. In het jaarverslag staat beschreven dat de RvC dit rapport heeft besproken en daaruit heeft geconstateerd dat de risicobeheersings- respectievelijk de controlesystemen adequaat functioneren. IV. In het jaarverslag 2023 is een aparte risicoparagraaf opgenomen waar beschreven staat wat de geconstateerde materiele risico's zijn voor NHG. Deze risico's komen terug in het ISAE 3402 Type II rapport. Het In Control Statement is onderdeel van de risicoparagraaf.
3. Het bestuur verklaart in het bestuursverslag met een duidelijke onderbouwing dat: I. het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen; II. voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat; III. het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op going concern basis;	Toegepast	I. Er wordt in het jaarverslag 2023 kenbaar gemaakt dat de interne risicobeheersings- respectievelijk controlesystemen adequaat zijn ingericht. Indien er bevindingen zijn, worden deze beschreven in het ISAE 3402 Type II rapport. II. Het jaarverslag 2023 bevat een In Control Statement waarin het bestuur verklaart dat de voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat. III. Het bestuur hanteert in het jaarverslag 2023 de continuïteitsveronderstelling en heeft eventuele gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede

IV. in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld 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.		twijfel zou kunnen bestaan of NHG haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten toegelicht in de jaarrekening. De externe accountant heeft getoetst of deze veronderstelling aanvaardbaar is en daar zijn goedkeuring aan gegeven. IV. Het bestuur beschrijft in het jaarverslag 2023 de materiele risico's en onzekerheden die relevant zijn voor de continuïteit van de organisatie.
---	--	--

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

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
1. De auditcommissie bereidt de besluitvorming van de raad van commissarissen voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving van de organisatie en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de organisatie. 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) en de externe accountant;	Toegepast	De RvC heeft uit zijn midden een AC gevormd, die vanuit haar toezichtfunctie verantwoordelijk is voor de voorbereiding van de besluitvorming door de RvC. De taken en werkwijze van de AC zijn vastgelegd in het Reglement van de AC en richten zich in ieder geval op het interne risicobeheersings- respectievelijk controlesysteem, de financiële informatievoorziening en ICT. De AC heeft als taak de volgende zaken voor te bereiden voor het toezicht van de RvC: I. De naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de externe accountant; II. De financiering van de organisatie te controleren; III. De toepassing van informatie- en communicatietechnologie door de organisatie;

II. de financiering van de organisatie; III. de toepassing van informatie- en communicatietechnologie door de organisatie, waaronder risico's op het gebied van cybersecurity; IV. het belastingbeleid van de organisatie.		IV. De werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van gedragscodes; V. De financiële informatieverstopping (toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, inzicht in de behandeling van "schattingenposten" in de jaarrekening, prognoses, werk van de externe accountant terzake, etc.); VI. De rol en het functioneren van de interne controlfunctie; VII. De relatie met de externe accountant; VIII. De relatie met de actuaaris.
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.	Toegepast	De RvB is in 2023 bij iedere vergadering van de AC aanwezig geweest. De externe accountant is in 2023 regelmatig aangesloten bij vergaderingen van de AC voor het toelichten van rapportages. Voor de vergaderingen waar de externe accountant niet is aangesloten geldt dat de AC dat in die gevallen niet nodig achtte.
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,	Toegepast	De AC doet in de vergaderingen van de RvC verslag van haar bevindingen. De AC heeft in 2023 de RvC de volgende rapportages toegezonden: • ieder kwartaal een risicorapportage; • het ISAE 3402 rapport; en • het accountantsverslag.

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 verslaggeving; IV. de wijze waarop de materiële risico's en onzekerheden, bedoeld in best practice bepaling 1.4.3, zijn geanalyseerd en besproken en wat de belangrijkste bevindingen van de auditcommissie zijn.		
4. De raad van commissarissen bespreekt de onderwerpen waarover de auditcommissie op basis van best practice bepaling 1.5.3 verslag uitbrengt.	Toegepast	De RvC heeft de onderwerpen waarover de AC verslag uitbrengt in haar vergaderingen besproken.

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

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
1. De auditcommissie rapporteert jaarlijks aan de raad van commissarissen over het functioneren van en de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant.	Toegepast	In 2023 heeft een schriftelijke evaluatie over het functioneren van de accountant plaatsgevonden. Deze evaluatie is door de AC teruggekoppeld aan de RvC.
2. De raad van commissarissen licht de externe accountant op hoofdlijnen in over de rapportages omtrent zijn functioneren.	Toegepast	De AC bespreekt tijdens haar vergadering(en) het functioneren van de externe accountant. De accountant krijgt de notulen van de vergaderingen van de AC.
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.	Toegepast	De accountant heeft controleopdracht voor drie jaar. Hierna wordt jaarlijks de auditopdracht herbevestigd en wordt het controleplan in de AC besproken. De RvC keurt dit plan vervolgens goed.
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.	N.v.t.	De relatie met de externe accountant is niet tussentijds beëindigd.

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

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
1. Het bestuur draagt er zorg voor dat de externe accountant tijdig alle informatie ontvangt die nodig is voor de uitvoering van zijn werkzaamheden.	Toegepast	De accountant heeft een vast aanspreekpunt binnen NHG om de benodigde informatie op te halen. Daarnaast heeft het bestuur twee keer gesproken met de partners van het accountantskantoor om algemene zaken te bespreken.
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; 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.	Toegepast	De externe accountant heeft het concept auditplan met de AC besproken. De AC bespreekt jaarlijks met de accountant: I. de reikwijdte en materialiteit van het auditplan en de belangrijkste risico's van de jaarverslaggeving; II. de onderliggende documenten, de bevindingen en de uitkomsten van de audit. De bevindingen in de management letter worden door NHG zo snel als mogelijk opgepakt. Het management informeert de RvB één of twee keer per jaar over de voortgang op het oplossen van de bevindingen. Zodra de bevinding is opgelost, wordt dit afgestemd met de externe accountant.
3. De auditcommissie beoordeelt of, en zo ja op welke wijze de externe accountant wordt betrokken bij de	Toegepast	De AC beoordeelt hoe de externe accountant bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening, wordt betrokken.

inhoud en publicatie van financiële berichten anders dan de jaarrekening.		De accountant heeft in 2023 ieder kwartaal de kwartaalrapportage ontvangen.
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.	Toegepast	De AC heeft in 2023 vijf keer vergaderd. Eénmaal heeft de RvC buiten aanwezigheid van de RvB met de externe accountant vergaderd.
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.	Toegepast	Het bespreken van de (concept) verslaglegging vanuit de accountant wordt geagendeerd op de AC agenda door de secretaris van de AC. In het jaarverslag 2023 wordt melding gemaakt dat de AC inzage heeft gekregen in de management letter.
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.	Toegepast	De externe accountant is uitgenodigd voor de vergadering van de RvC waarin het verslag van de externe accountant betreffende het onderzoek van de jaarrekening wordt besproken en is besloten over de goedkeuring van de jaarrekening en jaarverslag. Daarnaast is de externe accountant ook uitgenodigd voor de vergaderingen van de AC waarin het controleplan, de management letter en het accountantsverslag wordt besproken.

Hoofdstuk 2 – Effectief bestuur en toezicht

Het bestuur en de raad van commissarissen zijn zodanig samengesteld dat benodigde deskundigheid, achtergrond, competenties en – in het geval van de raad van commissarissen – onafhankelijkheid aanwezig zijn om hun taken naar behoren te kunnen vervullen.

Principe 2.1: Samenstelling en omvang- De samenstelling en omvang van het bestuur en raad van commissarissen.

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
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.	Toegepast	De RvC van NHG bestond ook in 2023 uit zes leden. De NVB, VEH, Minister van Financiën, de Minister verantwoordelijk voor de woningmarkt en/of volkshuisvesting (de “Minister”) en de RvC benoemen elk één lid. Het zesde lid en tevens de voorzitter wordt, op voordracht van de RvC, benoemd door de Minister. Voor het benoemen van de leden wordt er een profielschets opgesteld. De profielschets bevat een breed spectrum aan criteria waaronder de gewenste deskundigheid van de commissaris, diversiteit en inclusiviteit in de samenstelling. De onafhankelijkheid van de leden van de RvC is onderdeel van de criteria benoemd in 2.1.8.
2. Van elke commissaris wordt in het verslag van de raad van commissarissen opgave gedaan van: I. geslacht;	Toegepast	In het jaarverslag 2023 is de samenstelling van de RvC beschreven. Hierin wordt het geslacht, leeftijd, nationaliteit, hoofdfunctie, nevenfunctie, tijdstip van eerste benoeming en de lopende termijn

II. leeftijd; III. nationaliteit; IV. nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als commissaris; V. tijdstip van eerste benoeming; VI. de lopende termijn waarvoor de commissaris is benoemd.		waarvoor de commissaris is benoemd beschreven. Het samenstellingsoverzicht is ook terug te vinden op de website van NHG.
3. Het bestuur en de raad van commissarissen zijn zodanig samengesteld dat benodigde deskundigheid, achtergrond, competenties en – in het geval van de raad van commissarissen onafhankelijkheid aanwezig zijn om hun taken naar behoren te kunnen vervullen. De omvang van beide organen is daarop toegesneden.	Toegepast	De RvB en RvC zijn zodanig samengesteld dat de leden complementair zijn aan elkaar in hun achtergrond, diversiteit, ervaring, netwerk, deskundigheid en competenties. De basis voor het vinden van een geschikte kandidaat is de profielschets waarin de hiervoor benoemde punten zijn verwerkt. Bij de samenstelling van de RvB en RvC zijn bij elke individuele commissaris en bestuurder drie hoofdzaken belangrijk: geschiktheid, betrouwbaarheid en onafhankelijkheid. Een geschiktheids- en betrouwbaarheidstoets zijn opgenomen in de selectieprocedure, net als een onafhankelijkheidstoets.
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.	Toegepast	De achtergrond, ervaring en competenties van de commissarissen en bestuurders geven voldoende zekerheid dat ze over de deskundigheid beschikken die nodig is voor de uitvoering van hun taken.
5. De raad van commissarissen stelt een diversiteitsbeleid op voor de samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen. In het beleid wordt ingegaan op de concrete doelstellingen ten aanzien van diversiteit en de	Deels toegepast	Diversiteit wordt door de RvC als een belangrijke factor gezien in het samenstellen van de RvB en de RvC. Het is meegenomen in de profielschetsen. Een diversiteit- en inclusiebeleid is momenteel formeel niet van toepassing.

voor de organisatie relevante aspecten van diversiteit, zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring.		
6. In de corporate governance verklaring worden het diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan toegelicht. Hierbij wordt ingegaan op: I. de doelstellingen van het beleid; II. de wijze waarop het beleid is uitgevoerd; III. de resultaten van het beleid in het afgelopen boekjaar.	N.v.t.	NHG is als stichting niet verplicht een corporate governance verklaring op te stellen.
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;	Toegepast	Voor de samenstelling van de RvC in 2023 geldt dat deze voldeed aan de onafhankelijkheidscriteria van NHG die op het moment van benoeming van de commissarissen van toepassing waren. De onafhankelijkheidscriteria zijn inmiddels uitgebreid. Deze zullen bij toekomstige benoemingen van commissarissen worden meegenomen in de onafhankelijkheidstoetsing.

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	Toegepast	De onafhankelijkheidscriteria zijn na implementatie van de NHG Governance Code in het najaar van 2022 aangepast. Alle commissarissen voldeden aan de onafhankelijkheidscriteria die voor die periode golden. Voor toekomstige benoemingen zal worden aangesloten bij de geüpdatete onafhankelijkheidscriteria.
--	------------------	---

geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is 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.	Niet toegepast	De voorzitter van de RvC was onafhankelijk gelet op de ten tijde van zijn benoeming geldende criteria. Echter, naar de in de huidige NHG Governance Code genoemde criteria geldt het volgende: hij had tot medio december 2019 een functie bij het Ministerie van Financiën, een van de stakeholders van NHG. Aangezien hij per 1 september 2020 in de RvC is benoemd, voldoet hij formeel niet aan onafhankelijkheidscriteria 2.1.8.III.
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.	Toegepast	In het jaarverslag maakt de RvC melding van het voldoen aan het onafhankelijkheidsvereiste zoals bedoeld in het ten tijde van de laatste benoeming geldende reglement van de RvC.

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

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
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.	Toegepast	De benoemingstermijn van een bestuurder is vier jaar en kan in beginsel éénmaal met vier jaar worden verlengd.
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.	Deels toegepast	De leden van de RvC worden benoemd voor een periode van vier jaar. Deze periode kan éénmaal met vier jaar worden verlengd. Herbenoeming na deze twee maal vier jaar is niet mogelijk.
3. Een commissaris of bestuurder treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit	N.v.t.	Deze situatie heeft zich niet voorgedaan.

andersons 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.	Toegepast	Er is een selectieprocedure beschikbaar voor de werving en selectie van leden van de RvC, waarbij wordt opgemerkt dat het formeel de in de statuten benoemde stakeholders van NHG zijn die de respectievelijke commissarissen benoemen. Voor de bestuurders is een profielschets beschikbaar op basis waarvan de bestuurders worden geworven. Deze zal in 2026, wanneer de termijn van de langstzittende bestuurder afloopt, opnieuw tegen het licht worden gehouden. Het rooster van aftreden van de RvC is beschikbaar via de website van NHG.
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	Toegepast	Binnen de RvC is een remuneratiecommissie-, selectie- en benoemingscommissie benoemd die de volgende taken heeft: I. het doen van voorstellen aan de RvC voor de profielschetsen, selectiecriteria en (her)benoemingsprocedures inzake de leden van de RvC en de RvB; II. het leveren aan de RvC van een periodieke beoordeling van omvang en samenstelling van de RvB; III. het leveren aan de RvC van een periodieke beoordeling van het functioneren van iedere bestuurder;

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.		IV. het werven, selecteren en voordragen aan de RvC van leden van de RvB en van de door de RvC te benoemen commissaris; V. het beoordelen voor de RvC van het beleid van de RvB inzake selectiecriteria en benoemingsprocedures voor het hoger management; VI. het doen van voorstellen aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid ten aanzien van de RvB en vergoedingsbeleid ten aanzien van de RvC; VII. het doen van voorstellen aan de RvC inzake de bezoldiging van iedere bestuurder; VIII. het doen van voorstellen aan de RvC inzake de vergoeding van de commissarissen; IX. het zorgdragen voor voorstellen die passen binnen de WNT; X. de voorbereiding van de besluitvorming door de RvC op de in dit artikel genoemde vlakken.
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:	Niet toegepast	In het reglement van de RvC is opgenomen dat de RvC éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van de RvB haar eigen functioneren evalueert, alsmede dat van de individuele commissarissen en de gevolgen die hieraan verbonden moeten worden. Deze zelfevaluatie heeft in 2023 niet plaatsgevonden en zal aan het begin van 2024 worden uitgevoerd. Wel is tijdens iedere vergadering in 2023 gereflecteerd op de punten uit de vorige zelfevaluatie en de opvolging daarvan door de RvC.

I. inhoudelijke aspecten, de onderlinge interactie 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.		
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.	Toegepast	Het functioneren van de RvB is in 2023 geëvalueerd in de RC. Vooruitlopend op deze evaluatie heeft de RvB een zelfevaluatie aangeleverd.
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;	Niet toegepast	De zelfevaluatie van de RvC heeft in 2023 niet plaatsgevonden. Deze is doorgeschoven naar het begin van 2024. Dit wordt ook zo in het jaarverslag van NHG gemeld.

III. wat is of wordt gedaan met de conclusies van de evaluaties.		
--	--	--

Principe 2.3: Inrichting raad van commissarissen en verslag - De inrichting voor het functioneren en verslagleggen van de raad van commissarissen.

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
1. De taakverdeling binnen de raad van commissarissen, alsmede de werkwijze van de raad worden neergelegd in een reglement.	Toegepast	De taakverdeling en werkwijze zijn beschreven in het reglement van de RvC.
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.	Toegepast	De RvC heeft een auditcommissie en een remuneratie-, selectie-, en benoemingscommissie geïnstalleerd.
3. De raad van commissarissen stelt voor de audit-, remuneratie en selectie- en benoemingscommissie een reglement op.	Toegepast	Voor zowel de auditcommissie als de remuneratie-, selectie-, en benoemingscommissie zijn een reglement opgesteld. Beide reglementen zijn ook te vinden op de website van NHG.
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	Deels toegepast	De voorzitters van de auditcommissie en de remuneratiecommissie zijn leden van de RvC. De voorzitter van de RvC is niet de voorzitter van een van deze commissies. Voor wat betreft de onafhankelijkheid geldt dat alle leden van de auditcommissie onafhankelijk zijn. Voor de

de helft van de leden van de commissies is onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.8.		remuneratiecommissie geldt dat deze bestaat uit twee leden, en dat één van deze twee wel onafhankelijk was ten tijde van zijn benoeming, maar formeel niet volgens de best practice bepaling 2.1.8. Zie ook aldaar en onder 2.1.9.
5. De raad van commissarissen ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.	Toegepast	In elke RvC-vergadering wordt een terugkoppeling gegeven van hetgeen in de voorgaande AC- of RC-vergadering is besproken. Ook de verslagen van de vergaderingen van deze deelcommissies worden met de voltallige RvC gedeeld. In het vooroverleg bespreken de voorzitters van de RvC, de AC en de RC daarnaast de agendapunten en bijzonderheden met elkaar.
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;	Toegepast	De genoemde onderwerpen zijn in het reglement van de RvC opgenomen als takenpakket van de voorzitter van de RvC.

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;		
7. De vicevoorzitter van de raad van commissarissen vervangt bij gelegenheid de voorzitter.	N.v.t.	De RvC had in 2023 geen vicevoorzitter benoemd. Indien de voorzitter bij gelegenheid vervangen dient te worden, gebeurt dit door de langstzittende commissaris.
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.	N.v.t.	In 2023 is er geen commissaris gedelegeerd.

9.	De commissaris die tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders treedt uit de raad van commissarissen om de bestuurstaak op zich te nemen.	Toegepast	Deze situatie heeft zich in 2023 niet voorgedaan. Indien deze situatie zich zou voordoen, regelt het reglement van de RvC dat de commissaris die bij belet en ontstentenis van de RvB tijdelijk voorziet in het bestuur uit de RvC treedt om de bestuurstaak op zich te nemen.
10.	De raad van commissarissen wordt ondersteund door de secretaris van de organisatie. 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.	Toegepast	De RvC wordt ondersteund door een secretaris. Het takenpakket van de secretaris is omschreven in het reglement van de RvC.
11.	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.	Toegepast	Conform het reglement van de RvC wordt de secretaris van de RvC benoemd en ontslagen door de RvB. De RvC heeft een goedkeuringsrecht.

Principe 2.4: Besluitvorming en functioneren - Het zorgdragen voor een evenwichtige en effectieve besluitvorming en het goed functioneren van het bestuur en de raad van commissarissen.

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
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.	Toegepast	De RvB en RvC streven toegankelijkheid na en stimuleren een open en transparante cultuur binnen NHG die openheid en aanspreekbaarheid bevordert.
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.	Toegepast	Conform het reglement van de RvC beoordeelt de voorzitter van de RvC bij bestuurders of sprake is van een ongewenste nevenfunctie uit het oogpunt van een goede vervulling van hun functie. Conform de NHG Gedragscode worden de nevenfuncties van leden van de RvC vastgelegd. Een overzicht van de nevenfuncties is terug te vinden op de website van NHG. De compliance officer adviseert de voorzitter van de RvC hierbij.
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.	Toegepast	De voorzitter van de RvC is het voornaamste aanspreekpunt voor het bestuur, commissarissen en voor belanghebbenden over het functioneren van bestuurders en commissarissen. Het functioneren van de RvB en de RvC wordt in de remuneratiecommissie besproken.
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	Toegepast	In het reglement van de RvC staat dat commissarissen die frequent afwezig zijn bij vergaderingen van de RvC worden hierop aangesproken. Indien het geval, wordt in het verslag van de RvC in het jaarverslag vermeldt welke commissarissen frequent afwezig

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.		zijn geweest bij de vergaderingen van de RvC. In 2023 was geen van de commissarissen frequent afwezig.
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 verslaggeving door de vennootschap, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de desbetreffende vennootschap en haar ondernemingsactiviteiten, de cultuur en - indien aanwezig - de relatie met het medezeggenschapsorgaan en de verantwoordelijk heden van een commissaris.	Toegepast	Conform het reglement van de RvC volgen commissarissen na hun benoeming een introductieprogramma, waarin in ieder geval aandacht wordt besteed aan algemene financiële en juridische zaken, de politiek-bestuurlijke omgeving en de specifieke aspecten die eigen zijn aan NHG. De RvB speelt hierin een faciliterende rol. In 2023 is er geen nieuwe commissaris benoemd en is dit dus niet van toepassing geweest.
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.	Toegepast	Conform het reglement van de RvC wordt jaarlijks beoordeeld op welke onderdelen de individuele commissarissen gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere training of opleiding in het kader van hun functioneren in de RvC. De RvB bespreekt de trainingsbehoefte als onderdeel van de jaarlijkse evaluatiegesprekken. Naar aanleiding van deze gesprekken zijn de leden van de RvB gestart met verschillende cursussen die aansluiten bij hun behoeftes en takenpakket.

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.	Toegepast	De agenda en onderliggende stukken voor de RvC-vergadering worden tien dagen voor de vergadering met de leden gedeeld. De voorzitters van de RvB, de RvC, de AC en de RC en de secretaris van de RvC bespreken de vergadering en de agenda voor. Op die manier wordt gewaarborgd dat relevante informatie tijdig bekend wordt gemaakt.
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.	Toegepast	De RvC voert op jaarlijkse basis (zonder aanwezigheid van de RvB) gesprekken met de externe accountant, de risk functionarissen en de OR. Deze gesprekken hebben ook in 2023 plaatsgevonden.
9. Indien de raad van commissarissen dit geboden acht, kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de organisatie.	Toegepast	De RvC heeft de vrijheid om de dialoog aan te gaan met de diverse belanghebbenden met als doel het inwinnen van informatie en het op een goede wijze uitoefenen van zijn taak.

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

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
Zie hoofdstuk 7 – Cultuur		

Principe 2.6: Misstanden en onregelmatigheden- Het opstellen van een procedure voor het signalen van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden.

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
1. Het bestuur stelt een regeling op voor het melden van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden binnen de organisatie.	Toegepast	Er is een Regeling incidenten en ongewenst gedrag van toepassing.
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.	N.v.t.	Er hebben zich in 2023 geen misstanden of onregelmatigheden binnen NHG voorgedaan.
3. De externe accountant informeert de voorzitter van de auditcommissie onverwijld wanneer hij bij de uitvoering van zijn opdracht een misstand of onregelmatigheid constateert of vermoedt.	Toegepast	Er is een open communicatie tussen de voorzitter van de Auditcommissie en de auditor. In 2023 heeft zich geen vermoeden van een misstand of onregelmatigheid voorgedaan.
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	Toegepast	Bij de voorzitter van de RvC gemelde misstanden worden behandeld overeenkomstig de Incidenten- en klokkenluidersregeling. In 2023 heeft zich dit niet voorgedaan.

om zelf een onderzoek te initiëren naar signalen van misstanden en onregelmatigheden en dit onderzoek aan te sturen.		
--	--	--

Principe 2.7: Voorkomen belangenverstrengeling- Het effectief voorkomen van tegenstrijdige belangen in besluitvorming.

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
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,	Toegepast	In de gedragscode van NHG staat een uitgebreide beschrijving van hoe verbonden personen van NHG, waaronder dus ook bestuurders en commissarissen, elke aanleiding tot belangenconflict dienen te vermijden. Voor de volgende gevallen, waarin sprake kan zijn van (de schijn van) een potentieel belangenconflict, gelden specifieke regels: I. relatiegeschenken; II. uitnodigingen; III. nevenfuncties; IV. zakelijke belangen; V. bedrijfsmiddelen; VI. zakelijke relaties.

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.	Toegepast	In het reglement van de RvC wordt specifiek verwezen naar in de gedragscode opgestelde regels om belangenverstrengeling tegen te gaan, zoals in bevinding 2.7.1 beschreven. Daarnaast geldt een statutaire tegenstrijdig belangregeling.
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.	Toegepast	Er zijn duidelijke richtlijnen in de gedragscode van NHG omschreven hoe om te gaan met tegenstrijdige belangen. Daarnaast worden commissarissen geacht onafhankelijk te zijn op basis van vooraf vastgestelde criteria beschreven in het RvC reglement. In 2023 heeft zich geen (potentieel) tegenstrijdig belang voorgedaan.

4.	Alle transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders of commissarissen spelen, worden tegen op de markt gebruikelijke condities overeengekomen.	N.v.t.	Er hebben zich in 2023 geen transacties voorgedaan waarbij een tegenstrijdig belang van een bestuurder of commissaris speelde.
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.	N.v.t.	Er zijn geen persoonlijke leningen en dergelijke verschaft, niet in 2023 en ook niet daarvoor.

Principe 2.8: Verslaglegging bestuur- de verslaglegging van het bestuur richting haar belanghebbenden.

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
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.	Toegepast	In het jaarverslag 2023 van NHG worden onder andere de resultaten, prioriteiten, risico's en de vooruitblik van NHG besproken. Intern bestaat de terugkoppeling naar medewerkers uit mededelingen in de kwartaalplanning, tweewekelijkse personeelsbijeenkomst, via blogs op het intranet en via toelichting in teamvergaderingen. Het jaarverslag van NHG wordt gepubliceerd op haar website.
2. Het bestuur zorgt er voor dat er regelingen zijn die hem in staat stellen te verzekeren dat de gepresenteerde informatie getrouw, evenwichtig en begrijpelijk is.	Toegepast	Het jaarverslag met als kerncomponent de financiële verslaglegging vormt de basisinformatie over NHG als organisatie. De RvB is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de

		jaarrekening in overeenstemming met daarvoor geldende wettelijke vereisten. Het jaarverslag wordt beoordeeld door de externe accountant.
3. Het bestuur moet bevestigen dat de publieke verantwoording en de jaarrekening samen getrouw, gebalanceerd en begrijpelijk zijn.	Toegepast	Het jaarverslag wordt opgesteld in overeenstemming met de relevante wettelijke bepalingen alsmede in overeenstemming met de richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ). De jaarrekening wordt gecontroleerd door de externe accountant. Hiermee wordt beoogd een zekere mate van betrouwbaarheid en begrijpelijkheid te geven.
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.	Toegepast	In het jaarverslag wordt een transparante en evenwichtige beschrijving gemaakt van de situatie van NHG. Hierin worden financiële en niet-financiële elementen besproken en uitgelicht.

Hoofdstuk 3 – Beloningen

Salaris of andere geldelijke beloningen voor het verrichten van werk.

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

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
1. Het beloningsbeleid van de organisatie is in overeenstemming met de Wet Normering Topinkomen bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).	Toegepast	De bezoldiging van de RvB en leden van de RvC in 2023 paste binnen de kaders van de 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	Toegepast	De bezoldiging van de RvB en leden van de RvC paste in 2023 binnen de kaders van de WNT. Hierover wordt verslag gedaan in het jaarverslag. De jaarrekening wordt door de externe accountant gecontroleerd, waarbij specifieke aandacht wordt besteed aan de WNT-verantwoording.

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: Dialoog met belanghebbenden - Het bestuur voert overleg met belanghebbenden en onderhoudt contact met hen.

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
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.	Toegepast	Vanwege de maatschappelijke context waarin NHG opereert, staat dialoog centraal. Deze dialoog vindt zowel extern als intern plaats.
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.	Toegepast	Op verschillende manieren vindt dialoog plaats met belanghebbenden om belangrijke thema's en uitdagingen te bespreken. Zo vinden er, naast de operationele overleggen, jaarlijkse themadagen en 'NHG in gesprek' plaats. Tijdens deze dagen wordt de kansen en uitdagingen uitgebreid met ketenpartners besproken.
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.	Deels toegepast	NHG heeft zicht op al haar belanghebbenden. Over het overleg met deze belanghebbenden wordt niet naar buiten gecommuniceerd.
4. Het bestuur toetst minimaal eens per vier jaar de waardering van de dialoog.	Toegepast	NHG toetst regelmatig de mening van belanghebbenden door evaluaties van dialoog. Dit doen zij door direct feedback op te vragen na afloop van

		de dialoog. In 2023 heeft deze toetsing plaatsgevonden bij NHG in Gesprek en de Masterclass voor stakeholders.
--	--	--

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

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
1. Het bestuur legt vast wie als belanghebbende partijen worden beschouwd en onderhoudt contact met hen. Het bestuur bekijkt periodiek of ze met alle relevante belanghebbenden in gesprek is.	Deels toegepast	NHG heeft zicht op al haar belanghebbenden en heeft ook een overzicht van de belanghebbenden op de website staan. Deze is echter beperkt tot de algemene noemers 'geldverstrekker', 'gemeente' en 'rijk'.
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).	Toegepast	NHG is op veel momenten en op verschillende niveaus in dialoog is met haar belanghebbenden. Daarnaast hebben de voornaamste stakeholders (overheid, geldverstrekkers en eigen woningbezitters) een benoemingsrecht voor een commissaris in de RvC. Ook heeft NHG een ketenmanager in dienst die de relatie met de ketenpartners (mede) onderhoudt.
3. Daarnaast betreft de organisatie belanghebbenden – op interactieve wijze – steeds meer bij de ontwikkeling van organisatie en proposities.	Toegepast	De organisatie betreft belanghebbenden bij de ontwikkeling van de organisatie en proposities. Dit doet NHG onder andere door events te organiseren waar verschillende belanghebbenden bij betrokken worden, waaronder NHG in gesprek.
4. Het bestuur spreekt minimaal eenmaal per jaar met de RvC over de omgang met, en de participatie en invloed van belanghebbenden.	Toegepast	Het bestuur bespreekt regelmatig de participatie en invloed van belanghebbenden. Daarnaast organiseert NHG voor stakeholders ieder jaar 'NHG in gesprek' en de NHG Masterclass. Bij beide evenementen is de RvC ook vertegenwoordigd.

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

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
1. De organisatie identificeert risico's die van invloed zijn op de uitvoering van de strategie en de bedrijfsdoelstellingen.	Toegepast	NHG identificeert risico's in drie risicocategorieën: strategische risico's, financiële risico's en niet-financiële risico's. Hierbij worden in relatie met de beoogde doelen en resultaten van de stichting de risico's in de bedrijfsprocessen geïdentificeerd. Jaarlijks worden in het kader van de risico-identificatie de volgende elementen besproken: externe ontwikkelingen, interne processen, product & proposities, projecten en applicaties binnen NHG.
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.	Toegepast	Om risico's te identificeren volgt NHG een vastomlijnde aanpak met zes risico-identificatieactiviteiten. Deze wordt voorbereid door de Operational Risk Manager en vervolgens uitgevoerd door het Risk Committee. Parallel hieraan wordt door de Operational Risk Manager de risicobereidheid geïnventariseerd, waarbij rekening wordt gehouden met interne en externe ontwikkelingen. Het vaststellen van de risicobereidheid wordt door de RvB uitgevoerd. De uitkomsten worden door de Operational Risk Manager vastgelegd.

3. Het identificeren van risico's volgt een vastomlijnde aanpak.	Toegepast	Zie hierboven bij 5.1.2.
4. Risico's worden in consistente en gestructureerde zinnen opgeschreven om framing bias te voorkomen.	Toegepast	NHG streeft naar een duidelijke en transparante communicatie. Dit is ook het geval bij het beschrijven van risico's. De externe accountant controleert Risk & Control Framework en schrijft haar bevindingen op in het ISAE 3402 Type II rapport. Hier zijn in 2023 geen bevindingen uitgekomen in relatie tot (vermoeden van) framing bias.

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

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
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.	Toegepast	Het (her)beoordelen van risico's wordt eenmaal per jaar, dus ook in 2023, uitgevoerd en/of bijgewerkt voor de verschillende afdelingen en plenair met het managementteam besproken. Er zijn drie risicocategorieën: financieel risico, strategisch risico en niet-financieel risico.
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 probabiliteit meegenomen.	Toegepast	Voor de risicobeoordeling gebruikt NHG een 'kans x impact'-matrix. Door middel van de scoring is inzichtelijk welke risico's op korte en lange termijn de grootste impact hebben en een hoge prioriteit kennen.

3.	Risicobeoordeling kan kwalitatief, kwantitatief of een combinatie van beide zijn.	Toegepast	NHG past zowel een kwalitatieve als een kwantitatieve risicobeoordeling toe.
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.	Toegepast	In de risicomatrix wordt grafisch weergegeven wat de relatieve importantie is door middel van een kwantitatieve score. De score wordt behaald door het gegeven cijfer op de kans-as (1-5) te vermenigvuldigen met de impact-as (1-5) waar een score van 1 geldt als het laagste en een score van 25 geldt als het hoogste. Scores krijgen een kleur op basis van de hoogte. In totaal zijn er vier kleuren: groen (lage kans x impact), geel, oranje en rood (hoge kans x impact).
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.	Toegepast	Er is een risicobeheercyclus ingericht, waarmee op structurele wijze (minimaal een keer per jaar) risico's worden herzien en beheersmaatregelen en acties besproken worden. Tijdens deze risicoherziening worden de bruto en netto kans en impact van de risico's bepaald respectievelijk heroverwogen.
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.	Toegepast	NHG streeft naar een duidelijke en transparante communicatie. Dit is ook het geval bij het opsporen, beoordelen en behandelen van risico's.

Principe 5.3: Reactie op risico's - Opvolging op de geëvalueerde risico's.

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
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.	Toegepast	Voor de weging is een gestandaardiseerde 'kans x impact'-matrix opgesteld. De weging maakt de impact en prioriteit per risico op de korte en lange termijn inzichtelijk.
2. Risico's met dezelfde risicobeoordeling kunnen anders worden geprioriteerd door de vooraf vastgestelde criteria.	Toegepast	De risicobeoordeling is zowel kwalitatief als kwantitatief van aard. Dit geeft NHG de mogelijkheid om in haar kwalitatieve argumentatie prioriteit te geven aan een bepaald risico dat dezelfde risicobeoordeling heeft als een ander.
3. Het management neemt bij het prioriteren van risicoreactie de risk appetite van de organisatie in acht.	Toegepast	Op basis van de risicobereidheid wordt per risicocategorie een acceptatiegrens vastgelegd, waartegen gerapporteerd wordt in de risicorapportage. De risicobereidheid voor overige financiële risico's en operationele risico's is gering: NHG heeft inzicht in de risico's die de stichting loopt en voert adequaat beleid om deze te beperken.
4. Het prioriteren van risico's gebeurt op elk niveau van de organisatie en gebeurt op basis van een geaggregeerde basis en standaard risicocategorisatie.	Toegepast	Het prioriteren van risico's gebeurt op basis van de gestandaardiseerde 'kans x impact'-matrix.

5. Het management moet ernaar streven de risico's te prioriteren en concurrerende bedrijfsdoelstellingen met betrekking tot de toewijzing van middelen zonder bias.	Toegepast	Zie hierboven bij 5.3.4.
6. De mogelijke restrisicoreacties zijn accepteren, vermijden, opvolgen, verminderen of delen. Soms kan de reactie zijn het opnieuw definiëren van de strategie of doelen.	Toegepast	NHG heeft vier mogelijke reacties gedefinieerd op het restrisico: accepteren, verminderen, ontwijken en overdragen. Het opnieuw definiëren van de strategie of doelen is niet van toepassing geweest.
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.	Toegepast	Nadat de risico's geïdentificeerd en gewogen zijn, wordt een identificatie gemaakt van de bijbehorende beheersmaatregelen en restrisico. Per risicoreactie wordt beoordeeld hoe hoog het risico is voor NHG en welke acties daaruit voortvloeien.
8. In het geval van kosten en baten moeten het management dit in verhouding zien met de mate van risico.	Toegepast	Zie hierboven bij 5.3.7.

Hoofdstuk 6 – Informatie en Communicatie

Communicatie is de uitwisseling van informatie.

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

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
1. De organisatie verkrijgt, genereert en gebruikt relevante, kwalitatief hoogwaardige informatie.	Toegepast	Door de omvang alsmede de groei van de te beheren informatie stelt NHG in toenemende mate hogere eisen aan de kwaliteit van haar de informatievoorziening. Dit geldt zowel voor de systemen die het product ondersteunen als voor de applicaties ten behoeve van het realiseren van adequate managementinformatie.
2. De organisatie maakt gebruik van de informatie- en technologiesystemen ter ondersteuning hiervan.	Toegepast	NHG heeft informatiesystemen zoals Microsoft Sharepoint en Teams waar informatie wordt opgeslagen en gedeeld. Omdat het gestructureerd opslaan van data immer een verbeterpunt is, werkt NHG continu aan de verbetering van haar datagovernance.

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

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
1. De organisatie zorgt voor een goede interne communicatie.	Toegepast	NHG maakt gebruik van diverse communicatiekanalen om met haar medewerkers te communiceren, zoals intranet en personeelsbijeenkomsten.
2. De organisatie zorgt voor een goede externe communicatie.	Toegepast	NHG communiceert actief naar haar externe belanghebbenden. Naast de al eerder genoemde dialoog wordt er ook digitaal uitgebreid informatie gedeeld, bijvoorbeeld via de website en sociale media.
3. De organisatie rapporteert over risico's, cultuur en prestaties op meerdere niveaus en binnen de gehele organisatie.	Toegepast	NHG rapporteert transparant over de risico's, prestaties en cultuur gerelateerd aan de onderneming in haar jaarverslag en op de website.

Hoofdstuk 7 – Cultuur

Verzameling van normen en waarden die een organisatie typeert.

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

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
1. Het bestuur is verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op langetermijnwaardecreatie van de organisatie.	Toegepast	NHG heeft een ondernemende cultuur, gericht op de realisatie van de meerjarenstrategie. De RvB draagt daar actief aan bij.
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.	Toegepast	De cultuur en werkwijze van NHG zijn verankerd door gerichte aandacht, interventies en trainingen. Alle teams binnen NHG hanteren de strategie en doelen van NHG als vertrekpunt. De manier van werken heeft de continue aandacht van de RvB. De RvB probeert de strategie en doelen te waarborgen door onder andere het opstellen van een meerjarenstrategie, het kaderdocument en gezamenlijke jaar- en kwartaalplanningen, waarbij de teams de vrijheid krijgen om hun eigen planning in 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.	Toegepast	NHG heeft een gedragscode. Jaarlijks wordt van elke medewerker gevraagd te bevestigen dat conform de gedragscode is gehandeld. In 2023 heeft 90% van de medewerkers (inclusief RvB en RvC) verklaart te hebben gehandeld in overeenstemming met de gedragscode.

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.	Toegepast	Er is een ondernemingsraad (OR) actief binnen NHG die op frequente basis in dialoog is met de RvB en RvC. Gedrag en cultuur zijn twee onderwerpen die onder andere aan bod komen in de gesprekken.
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.	Toegepast	In het jaarverslag geeft de RvB een toelichting op de kernwaarden van NHG en hoe deze vertaald zijn naar de dienstverlening en wijze van samenwerken. De werking en naleving van de gedragscode is ook in het jaarverslag over 2023 opgenomen.

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

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
1. De organisatie weegt de relevante belangen van belanghebbenden zorgvuldig af.	Toegepast	Belangen van belanghebbenden zijn in 2023 zorgvuldig afgewogen.
2. Er wordt gehandeld in lijn met doelstellingen en keuzes.	Toegepast	NHG handelt in lijn met haar doelstellingen. Deze doelstellingen zijn ook terug te vinden op de website.
3. In de organisatie wordt een positief kritische houding gestimuleerd en is er ruimte voor het bespreken van besluiten, andere opvattingen, fouten en taboes.	Toegepast	Er heerst een open en transparante cultuur bij NHG waar collega's elkaar op een respectvolle manier durven uit te dagen en een kritische houding durven aan te nemen. De compliance officer houdt toezicht op de deugdelijkheid en effectiviteit van interne regels en procedures.
4. Het bestuur heeft een voorbeeldfunctie in persoonlijke integriteit en laat dit zien in de organisatie.	Toegepast	Het bestuur tracht op een positieve manier bij te dragen aan een cultuur die gericht is op integriteit en openheid van zaken. De gedragscode draagt mede bij aan het integer functioneren van NHG ten behoeve van de belanghebbenden van NHG en het waarborgen van de goede naam en reputatie van NHG en de woningmarkt in het algemeen.
5. Er worden realistische targets gesteld, perverse prikkels en verleidingen worden weggenomen.	Toegepast	KPI's worden opgesteld in jaar- en kwartaalplanningen in lijn met de doelstellingen van NHG. Er geldt geen bonusbeleid dat afhankelijk is van het behalen van individuele of teamdoelstellingen.
6. Er wordt transparant over doelstellingen en principiële keuzes naar stakeholders gecommuniceerd.	Toegepast	De doelstellingen van NHG worden vermeld op de website.

7. Aan niet-naleving worden consequenties verbonden.	Toegepast	Indien er sprake zou zijn van niet-naleving, worden consequenties ingesteld door de RvB. Een nieuw sanctiebeleid wordt in 2024 van kracht.
--	-----------	--

Principe 7.3: Diversiteit en inclusiviteit - De mix van verschillen tussen mensen en de mate van acceptatie van de verschillen.

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
1. De organisatie stelt een diversiteit- en inclusiviteitsbeleid op die in lijn is met de ESG richtlijnen.	Niet toegepast	Een diversiteits- en inclusiebeleid is momenteel nog niet van toepassing.
2. Er is controle op het uitvoeren van het diversiteit- en inclusiviteitsbeleid.	Niet toegepast	Een diversiteits- en inclusiebeleid is momenteel nog niet van toepassing.
3. Er wordt gerapporteerd over de naleving van het diversiteit- en inclusiviteitsbeleid.	Niet toegepast	Een diversiteits- en inclusiebeleid is momenteel nog niet van toepassing.
4. Het diversiteit- en inclusiviteitsbeleid volgt de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.	Niet toegepast	Een diversiteits- en inclusiebeleid is momenteel nog niet van toepassing.

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: Duurzaamheid in de governance - de mate waarin duurzaamheid wordt meegenomen in de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van doelstellingen.

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
1. Het bestuur houdt rekening met duurzaamheid bij het ontwikkelen van een missie op langetermijnwaardecreatie en de daarbij passende strategische doelstellingen.	Toegepast	NHG heeft verduurzaming van de woningvoorraad (in haar portefeuille) opgenomen als een van haar strategische prioriteiten. NHG doet veel aan propositieontwikkeling op het gebied van verduurzaming.
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.	Toegepast	Duurzaamheid is opgenomen in de profielschets van de RvC.
3. Het bestuur dient continu getraind te worden op ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid.	Toegepast	De leden van de RvB alsook van het Management Team zijn in 2023 regelmatig aangesloten bij sessies, seminars en andere activiteiten omtrent verduurzaming.
4. Het bestuur en de raad van commissarissen nemen duurzaamheid mee in het dialoog met belanghebbenden.	Toegepast	Er heeft in 2023 regelmatig op verschillende niveaus dialoog plaatsgevonden met belanghebbenden over duurzaamheid waarbij onder andere een mogelijke taak voor NHG op dit gebied wordt besproken.

5. Het bestuur neemt duurzaamheids-overwegingen mee in risicomanagement en risicobeheersingsmaatregelen.	Toegepast	Duurzaamheid maakt onderdeel uit van het risicomanagement en risicobeheersingsmaatregelen.
6. Het bestuur zal nieuwe governancenormen rondom duurzaamheid in overweging nemen: I. Duurzaamheid is in de nieuwe versie van de Nederlandse Corporate Governance Code (NCGC) welke in december 2022 is gepresenteerd opgenomen als onderdeel van de langetermijnwaardecreeatie. De NCGC ziet de integratie van ESG-factoren in de strategie van ondernemingen als een belangrijk kenmerk van langetermijnwaardecreeatie. Deze update moet nog in de NHG Governance Code worden verwerkt.	N.v.t.	De NHG Governance Code is eind 2023 geüpdatet naar aanleiding van de laatste update van de NCGC (waarom de NHG Governance Code mede gebaseerd is). De geüpdatete NHG Governance Code is van toepassing vanaf (het boekjaar) 2024.

Principe 8.2: Compliance met wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid - voldoen aan van toepassing zijnde wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid.

Best practices	Toegepast, deels toegepast, niet toegepast of niet van toepassing	Toelichting
1. De governance voldoet aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid.	Toegepast	NHG heeft er voor gekozen om vrijwillig te gaan voldoen aan de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) zodra deze in werking treedt. De wet verplicht grote ondernemingen onder andere te rapporteren over hun sociale en ecologische impact activiteiten. NHG heeft in 2021 de eerste stappen naar een duurzaamheidsagenda met daaraan gekoppelde impact activiteiten gezet door een materialiteitsanalyse uit te laten voeren. De analyse geeft inzicht in de onderwerpen waar NHG op van invloed kan zijn met betrekking tot ESG. Met het jaarverslag 2023 heeft NHG een nieuwe stap hierin gezet. NHG werkt daarnaast aan de verduurzaming van de beleggingsportefeuille.