



Externe toetsing van de NHG governance

Eindrapport

Juli 2022

Vertrouwelijk
NHG / Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
De heer G. Woelders / de heer J. Parr
WTC, Stadsplateau 13 / Postbus 20011
3521 AZ Utrecht / 2500 EA Den Haag

EY Financial Services Advisory
Cross Towers, Antonio Vivaldistraat 150
1083 HP Amsterdam, Nederland
Postbus 7883
1008 AB Amsterdam, Nederland

Tel: +31 (0) 88 - 407 1000
Fax: +31 (0) 88 - 407 1005
www.ey.nl

Betreft: Rapport externe toetsing van NHG governance

Geachte lezer,

EY heeft de afgelopen periode een onafhankelijke toetsing uitgevoerd op de governance van de Nationale Hypotheek Garantie (NHG) en aanbevelingen gedaan voor verdere verbeteringen. Deze toetsing is op verzoek van NHG en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (MinBZK) uitgevoerd.

Dit onderzoek bevestigt dat NHG haar governance op orde heeft en dat de governance, op enkele normen na, voldoet aan een uitgebreid en voor NHG passend toetsingskader met de Nederlandse Corporate Governance Code (NCGC) als basis, aangevuld met normen uit onder andere de Wet Normering Topinkomens (WNT), Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners en het COSO/ERM raamwerk. Het voldoen aan dit uitgebreide en voor NHG passende toetsingskader zal naar verwachting van de onderzoekers bijdragen aan het verder vergroten van het vertrouwen van de belanghebbenden en de maatschappij in NHG.

NHG staat als organisatie tussen markt, overheid, hypotheekverstrekkers en belangenorganisaties in waardoor er niet één governance raamwerk is dat volledig aansluit op de NHG organisatie. Om deze reden zijn elementen van verschillende governance codes én wet- en regelgeving samengevoegd tot een uniek raamwerk dat aansluit bij NHG. De basis voor dit raamwerk is de NCGC uit 2016, met inachtneming van het feit dat een nieuwe versie naar verwachting eind 2022 wordt opgeleverd.

Enkele hoofdstukken en principes uit de NCGC die te maken hebben met aandeelhouderschap zijn niet meegenomen, omdat deze niet van toepassing zijn op NHG. Daarentegen zijn enkele toetsingscriteria toegevoegd die passen bij een organisatie die een publiek belang dient, zoals een hoofdstuk 'Beloningen' in lijn met de WNT en een hoofdstuk 'Dialogo' op basis van de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners. Daarnaast zijn er principes toegevoegd uit het COSO/ERM raamwerk voor het toetsen van het risicomanagement van NHG. Het resultaat is een uitgebreid toetsingskader waar de governance van NHG op alle belangrijke onderwerpen ten aanzien van haar governance is getoetst.

Om de toetsing uit te voeren is gebruikt gemaakt van documentatie van NHG en input uit 26 interviews met interne en externe belanghebbenden, waaronder de AFM, DNB en geldverstrekkers. In de interviews zijn alle onderwerpen ten aanzien van de governance besproken. Op basis van de toetsing zijn enkele aandachtspunten geïdentificeerd en aanbevelingen geformuleerd om te voldoen aan de governancenormen en om de governance van NHG verder te verbeteren.

Wij hopen dat dit onderzoek en rapport een bijdrage levert aan het verder verbeteren van de governance en daarmee aan de realisatie van de missie en doelstellingen van NHG.

Robert-Jan Hagens, Nikki Paes en Tom Boonen

Agenda

	<i>Pagina</i>
1 Opzet en samenvatting van het onderzoek	4
2 Definitie van governance en ontwerpprincipes	8
3 Toetsingskader - rationale	11
4 Toetsingskader - principes en normen	17
5 Toetsing per onderwerp	18
1. Langetermijnwaardecreatie	
2. Effectief bestuur en toezicht	
3. Beloningen	
4. Dialoog	
5. Risicomanagement	
6. Informatie en communicatie	
7. Cultuur	
8. Duurzaamheid	
6 Aanbevelingen	67
Appendices	74



Opzet en samenvatting van het onderzoek



De toetsing van de governance van NHG is uitgevoerd aan de hand van een samengesteld toetsingskader

Het onderzoek is opgedeeld in twee delen, namelijk enerzijds het samenstellen van een passend toetsingskader aan de hand van bestaande governance kaders en wet- en regelgeving en anderzijds het toetsen van de governance tegen het samengestelde toetsingskader.

Allereerst zijn de te hanteren definitie van governance en reikwijdte van het onderzoek bepaald in overleg met NHG en MinBZK. Hierbij is afgesproken om het onderzoek te richten op voor NHG relevante governance-onderwerpen uit bestaande governancekaders. De definitie wordt toegelicht in hoofdstuk 3 van dit rapport.

Voor het opstellen van het toetsingskader is een aantal ontwerpprincipes gedefinieerd aan de hand van interviews met interne en externe belanghebbenden. Deze ontwerpprincipes geven richting aan het toetsingskader en zijn terug te vinden in hoofdstuk 3 van dit rapport. In navolging op de ontwerpprincipes is er een selectie van onderwerpen en principes gemaakt uit diverse governancekaders en wet- en regelgeving, waarbij de NCGC als uitgangspunt is genomen. De rationale van het samengestelde toetsingskader wordt toegelicht in hoofdstuk 3 en de normen en principes van het toetsingskader in hoofdstuk 4.

Voor het toetsen van de governance tegen de principes en normen in het samengestelde toetsingskader is gebruik gemaakt van documentatie en interviews met interne en externe belanghebbenden. In de interviews zijn alle onderwerpen uit de afgesproken reikwijdte besproken. Op basis van de documentatie en interviews is een perspectief gevormd op de mate waarin NHG voldoet aan de verschillende principes en normen in het toetsingskaders. Hierbij is gebruik gemaakt van vier schalen: 'Voldoet niet aan de norm', 'Voldoet gedeeltelijk aan de norm', 'Voldoet aan de norm, maar verbetering mogelijk' en 'Voldoet aan de norm'. De toetsingsresultaten en bevindingen worden toegelicht in hoofdstuk 5 van dit rapport.

Op basis van de resultaten van de toetsing is een aantal aanbevelingen gedefinieerd die bijdragen aan compliance met de principes en normen uit het toetsingskader. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen aanbevelingen die nodig zijn om volledig te voldoen aan de norm (aanbevelingen met letter A) en aanbevelingen ter verdere verbetering van de governance (aanbevelingen met letter B). Alle aanbevelingen worden toegelicht in hoofdstuk 6.

Dit onderzoek bevestigt dat NHG haar governance op orde heeft. Er zijn verdere verbeteringen mogelijk (1/2)

Dit onderzoek bevestigt dat NHG haar governance op orde heeft en dat de governance, op enkele normen na, voldoet aan een uitgebreid en voor NHG passend toetsingskader met de NCGC als basis, aangevuld met normen uit onder andere de WNT, Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners en het COSO/ERM raamwerk. Het voldoen aan dit uitgebreide en voor NHG passende toetsingskader zal naar verwachting van de onderzoekers bijdragen aan het verder vergroten van het vertrouwen van de belanghebbenden en de maatschappij in NHG. Op basis van de toetsing tegen dit toetsingskader zijn enkele aanbevelingen geformuleerd om te voldoen aan de toetsingsnormen of ter verdere verbetering van de governance. Hierbij heeft NHG de mogelijkheid om bepaalde principes of normen niet na te leven, maar dient zij in dat geval toelichting te geven bij de afwijking. Hiermee volgt NHG het 'pas toe of leg uit'-principe van de NCGC. Onderstaand per onderwerp een korte samenvatting van de uitkomsten van de toetsing.

Onderwerp	Samenvatting	Voldoet aan # normen
1. Langetermijn-waardecreatie	NHG ontwikkelt haar langetermijnwaardecreatie samen met belanghebbenden, waaronder de Raad van Commissarissen (RvC), ministeries en geldverstrekkers. De belanghebbenden hebben bevestigd dat zij zich betrokken voelen bij het ontwikkelen van de strategie, maar zien wel de behoefte om de strategie vaker op bestuurlijk niveau te bespreken.	Voldoet of voldoet deels aan 30 van de 30 normen, met 3 aanbevelingen.
2. Effectief bestuur en toezicht	De huidige RvC wordt gezien als actief en benaderbaar. De RvC houdt adequaat toezicht op het bestuur. De samenstelling van Raad van Bestuur (RvB) en de RvC sluit aan bij de missie en strategische doelstellingen van NHG, echter ontbreekt een diversiteit- en inclusiviteitsbeleid. De (her-) benoemingsprocedures voor de RvB worden zorgvuldig doorlopen, onder toezicht van de RvC. De (her-) benoemingsprocedures voor de RvC kunnen verder geoptimaliseerd worden ter verbetering van de governance.	Voldoet of voldoet deels aan 50 van de 51 normen, met 11 aanbevelingen.
3. Beloningen	De beloningen van bestuurders en commissarissen van NHG voldoen aan de Wet Normering Topinkomens (WNT), overeenkomstig de bepaling door de overheid dat de WNT met ingang van 1 januari 2013 van toepassing is op WEW.	Voldoet of voldoet deels aan 2 van de 2 normen, met 1 aanbeveling.
4. Dialoog	Dialoog is toegevoegd aan het toetsingskader vanwege de maatschappelijk rol die NHG vervult en daarmee het belang van dialoog met belanghebbenden en de markt. NHG voldoet aan de normen op het gebied van dialoog. NHG voert een actief en open dialoog met haar belanghebbenden met voldoende formele momenten, zoals 'NHG in gesprek', alsook informele momenten waar NHG de dialoog aangaat met haar belanghebbenden om zo goed mogelijk het publieke belang te dienen.	Voldoet of voldoet deels aan 8 van de 8 normen, met 3 aanbevelingen.
5. Risicomanagement	Op het gebied van risicomanagement heeft NHG de afgelopen jaren grote stappen gemaakt naar een gedegen wijze van risico's beheersen. NHG heeft hierbij het COSO ERM model (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission; Enterprise Risk Management) als leidraad genomen.	Voldoet of voldoet deels aan 18 van de 18 normen, met 2 aanbevelingen.

Dit onderzoek bevestigt dat NHG haar governance op orde heeft. Er zijn verdere verbeteringen mogelijk (2/2)



01

02

03

04

05

06

Onderwerp	Samenvatting	Voldoet aan # normen
6. Informatie en communicatie	Communicatie en informatie is voldoende op orde met één aanbeveling rondom datagovernancebeleid.	Voldoet of voldoet deels aan 5 van de 5 normen, met 1 aanbeveling.
7. Cultuur	Cultuur is een belangrijk onderwerp voor NHG vanwege haar maatschappelijke rol. Uit de interviews is een consistent beeld gekomen over de cultuur van NHG, die als open, transparant en ondernemend ervaren wordt. En hoewel diversiteit en inclusiviteit binnen NHG goed op orde is, ontbreekt er momenteel nog wel een diversiteit- en inclusiviteitsbeleid.	Voldoet of voldoet deels aan 13 van de 16 normen, met 2 aanbevelingen.
8. Duurzaamheid	Duurzaamheid is een relatief nieuw onderwerp binnen governance, maar een belangrijk thema voor NHG. Duurzaamheid is daarom toegevoegd aan het kader, en zal naar verwachting ook in de nieuwe versie van de NCGC een belangrijk onderdeel zijn. NHG heeft al een aantal stappen gezet op het gebied van duurzaamheid, zowel bij de invulling van strategische doelstellingen als bij haar bedrijfsvoering. Er zijn echter nog veel mogelijkheden om duurzaamheid en ESG-overwegingen een meer integraal onderdeel te maken van de organisatie. De recent uitgevoerde materialiteitsanalyse vormt een goede basis voor het ontwikkelen van een ESG-strategie.	Voldoet of voldoet deels aan 5 van de 7 normen, met 3 aanbevelingen.



Definitie van governance en ontwerpprincipes



Definitie van governance

Er is geen eenduidige definitie van governance. In dit onderzoek is uitgegaan van de volgende definitie van governance:

'**Governance** is het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van doelstellingen, alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden' (Ministerie van Financiën in Scheepstra, 2004). Hieruit voortvloeiend omvat governance de volgende deelprocessen; sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden (Bossert, 2002, p. 245).

De ontwerpprincipes zijn de uitgangspunten waaraan het toetsingskader voor de toetsing van de governance van NHG voldoet

Ontwerpprincipes	Motivatie
1 Toekomstbestendig: De governance moet toekomstbestendig zijn zodat NHG haar missie kan blijven realiseren.	NHG staat voor een toegankelijke koopwoningmarkt voor kwetsbare groepen en consumenten in kwetsbare situaties, ook wanneer de macro-economische situatie ongunstig is. De governance dient zodanig ingericht te zijn dat het nu én in de toekomst in dienst staat van de missie.
2 Wet- en regelgeving: De governance moet voldoen aan de voor NHG relevante normen uit de verschillende governancecodes en de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.	NHG heeft een unieke positie in de markt wat betekent dat er geen enkele governancecode volledig aansluit bij NHG. In deze governance wordt daarom gebruikt gemaakt van voor NHG relevante principes van verschillende governancecodes. Daarnaast spreekt het voor zich dat de governance voldoet aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.
3 Duurzaamheid: In de governance wordt rekening gehouden met duurzaamheid wanneer er beslissingen en beleid worden gemaakt.	Duurzaamheid is een steeds belangrijker wordende factor in governance en beleid. NHG zal hier op in moeten spelen door het mee te nemen in haar besluiten en strategische doelstellingen.
4 Tegenkracht: in de governance moet voldoende tegenkracht georganiseerd zijn door middel van onafhankelijke checks and balances.	Het organiseren van tegenkracht zorgt ervoor dat er toezicht wordt gehouden op hoe het bestuur functioneert en rapporteert en helpt constructief mee bij het tot stand komen van de organisatie.
5 Betrokkenheid: De governance moet voorzien in de betrokkenheid van medewerkers, bestuur, ministeries en andere belanghebbenden bij de voorbereiding van besluiten.	Het creëren van draagvlak en afstemming met de belanghebbenden voordat een beslissing wordt genomen, maakt deel uit van de NHG-cultuur en moet behouden blijven zolang de besluitvorming effectief en adequaat is. Dit geldt voor de hele organisatie.
6 Transparantie: De governance moet duidelijk en transparant zijn wat betreft de beoogde opzet en de operationele doeltreffendheid.	Een duidelijk en accuraat governance-ontwerp moet ervoor zorgen dat mandaten, verantwoordelijkheden, rapportelijnen, beleidslijnen en escalatieprocedures duidelijk worden omschreven, meegedeeld, begrepen en gevolgd in de hele organisatie. De operationele doeltreffendheid van de governance moet te toetsen zijn.
7 Cultuur: De governance moet de open en transparante cultuur binnen NHG waarborgen en stimuleren.	De cultuur van NHG is open en transparant. Dit wordt door werknemers als prettig ervaren. Het is daarom van belang dat de governance genoeg ruimte laat om de cultuur binnen NHG te waarborgen en stimuleren.



Toetsingskader - rationale



De Nederlandse Corporate Governance Code vormt de basis van het toetsingskader voor de toetsing van de NHG governance, aangevuld met principes uit andere codes en raamwerken

De NCGC vormt de basis van het toetsingskader omdat deze code in Nederland breed toegepast wordt door zowel ondernemingen als organisaties met een publieke functie. Mede op basis van de interviews met verschillende belanghebbenden is er voor gekozen om deze code de basis te laten vormen van het toetsingskader. Gelet op de specifieke aard van de organisatie van NHG worden overige codes en raamwerken toegepast op elementen waar ze beter aansluiten.



Overige gebruikte codes en raamwerken:

- ▶ Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners, 2015, van Handvestgroep Publiek Verantwoorden
- ▶ Het COSO / ERM raamwerk, 2017, van Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- ▶ Governancecode woningcorporaties, 2020, van Aedes vereniging van woningcorporaties en de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)
- ▶ Kaderwet ZBO
- ▶ Wet Normering Topinkomen (WNT)

De Nederlandse Corporate Governance Code,
2016, van de Monitoring Commissie Corporate
Governance

Op basis hiervan hebben we een nieuwe opzet gemaakt voor het toetsingskader



Hoofdstukken	Sub-onderwerpen
Hoofdstuk 1: Langetermijnwaardecreeatie - Het borgen van de continuïteit van de organisatie en de met haar verbonden onderneming.	<ul style="list-style-type: none"> Principe 1.1: Langetermijnwaardecreeatie Principe 1.2: Risicobeheersing Principe 1.3: Interne audit functie Principe 1.4: Verantwoording over risicobeheersing Principe 1.5: Rol raad van commissarissen Principe 1.6: Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant Principe 1.7: Uitvoering werkzaamheden externe accountant
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.	<ul style="list-style-type: none"> Principe 2.1: Samenstelling en omvang Principe 2.2: Benoeming, opvolging en evaluatie Principe 2.3: Inrichting raad van commissarissen en verslag Principe 2.4: Besluitvorming en functioneren Principe 2.5: Cultuur Principe 2.6: Misstanden en onregelmatigheden Principe 2.7: Voorkomen belangenverstremeling Principe 2.8: Verslaglegging bestuur
Hoofdstuk 3: Beloningen - salaris of andere geldelijke beloningen voor het verrichten van werk.	<ul style="list-style-type: none"> Principe 3.1: Beloningsbeleid
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.	<ul style="list-style-type: none"> Principe 4.1: Dialoog met belanghebbenden Principe 4.2: Participatie
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.	<ul style="list-style-type: none"> Principe 5.1: Identificeren van risico's Principe 5.2: Beoordelen van risico's Principe 5.3: Reactie op risico's
Hoofdstuk 6: Informatie & communicatie - Communicatie is de uitwisseling van informatie.	<ul style="list-style-type: none"> Principe 6.1: Informatievoorziening Principe 6.2: Communicatie
Hoofdstuk 7: Cultuur - Verzameling van normen en waarden die een organisatie typeert.	<ul style="list-style-type: none"> Principe 7.1: Rol van bestuur Principe 7.2: Integriteit Principe 7.3: Diversiteit en inclusiviteit
Hoofdstuk 8: Duurzaamheid - Duurzaam ondernemen is het streven om zo min mogelijk te verbruiken en zoveel mogelijk waarde toe te voegen voor de samenleving.	<ul style="list-style-type: none"> Principe 8.1: Duurzaamheid in de governance Principe 8.2: Compliance met wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid

Toepassing van de Nederlandse Corporate Governance Code (NCGC)

De NCGC is de meest actuele en gebruikte code binnen de financiële sector en wordt door de belanghebbenden van NHG als meest relevante code erkend. In onderstaand overzicht hebben we de gebruikte hoofdstukken en principes, inclusief de uitzonderingen hierop, toegelicht.

Hoofdstukken	Sub-onderwerpen	Uitzonderingen	Motivatie per hoofdstuk of sub-onderwerp
Hoofdstuk 1: Langetermijnwaarde- creatie	<ul style="list-style-type: none"> Principe 1.1: Langetermijnwaardecreatie Principe 1.2: Risicobeheersing Principe 1.3: Interne audit functie Principe 1.4: Verantwoording over risicobeheersing Principe 1.5: Rol raad van commissarissen Principe 1.6: Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant Principe 1.7: Uitvoering werkzaamheden externe accountant 	NCGC principe 1.6.4: <i>Verantwoording</i> , is niet meegenomen.	<ul style="list-style-type: none"> Dit betreft een verantwoording over het selectieproces van de externe accountant aan de algemene vergadering. In het geval van NHG vindt verantwoording over het selectieproces plaats via het jaarverslag. Verwijzingen naar aandeelhouders of de algemene vergadering zijn verwijderd of vervangen door belanghebbenden.
Hoofdstuk 2: Effectief bestuur en toezicht	<ul style="list-style-type: none"> Principe 2.1: Samenstelling en omvang Principe 2.2: Benoeming, opvolging en evaluatie Principe 2.3: Inrichting raad van commissarissen en verslag Principe 2.4: Besluitvorming en functioneren Principe 2.5: Cultuur Principe 2.6: Misstanden en onregelmatigheden Principe 2.7: Voorkomen belangenverstremgeling Principe 2.8: Verslaglegging bestuur 	NCGC principe 2.1.3: <i>Executive committee</i> , is niet meegenomen.	<ul style="list-style-type: none"> NHG werkt niet met een executive committee.
		NCGC principe 2.1.7: subcriterium III niet meegenomen	<ul style="list-style-type: none"> NCGC principe 2.1.7: subcriterium III gaat over aandeelhouders. NHG kent geen aandeelhouders en dus is het criteria niet van toepassing.
		NCGC principe 2.3.6: Subcriterium XI niet meegenomen	<ul style="list-style-type: none"> NCGC principe 2.3.6: subcriterium XI gaat over de algemene vergadering. NHG kent geen aandeelhouders en dus is dit subcriterium niet van toepassing.
		NCGC principe 2.8: <i>Overnamesituaties</i> , is niet meegenomen.	<ul style="list-style-type: none"> Het principe <i>overnamesituaties</i> is niet van toepassing op NHG.
		Nieuw principe 2.8: <i>Verslaglegging bestuur</i> , uit Code Goed Bestuur.	<ul style="list-style-type: none"> Het principe <i>verslaglegging bestuur</i> komt uit de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners. Dit principe is toegevoegd vanwege het belang van verslaglegging door NHG gegeven haar publieke functie.

Toepassing van de Nederlandse Corporate Governance Code (NCGC)

De NCGC is de meest actuele en gebruikte code binnen de financiële sector en wordt door de belanghebbenden van NHG als meest relevante code erkend. In onderstaand overzicht hebben we de gebruikte hoofdstukken en principes, inclusief de uitzonderingen hierop, toegelicht.

Hoofdstukken	Sub-onderwerpen	Uitzonderingen	Motivatie per hoofdstuk of sub-onderwerp
Hoofdstuk 3: Beloningen	N/A	Niet meegenomen in het kader.	<ul style="list-style-type: none"> NHG voldoet aan de Wet Normering Topinkomen (WNT). Krachtens de WNT zijn bij algemene maatregel van bestuur, bij ministeriële regeling en in beleidsregels algemene regels en specifieke (sectorale) regels vastgesteld.
Algemene vergadering	N/A	Niet meegenomen in het kader.	<ul style="list-style-type: none"> NHG kent geen aandeelhouders en dus is het hoofdstuk niet van toepassing. De achterliggende gedachte van het hoofdstuk, een vorm van checks and balances, is wel relevant. Daarom is dit hoofdstuk vervangen door Dialoog, dat een gelijksoortig doel nastreeft.
One-tier bestuursstructuur	N/A	Niet meegenomen in het kader.	<ul style="list-style-type: none"> NHG heeft een two-tier bestuursstructuur met een RvB die de organisatie leidt en een RvC die daarop toezicht houdt.

Toepassing van de overige codes en raamwerken

Hoofdstukken	Sub-onderwerpen	Bron(nen)	Motivatie
Hoofdstuk 3: Beloningen	<ul style="list-style-type: none"> Principe 3.1: Beloningsbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> Wet Normering Topinkomen (WNT) 	<ul style="list-style-type: none"> NHG voldoet aan de Wet Normering Topinkomen (WNT). Krachtens de WNT zijn bij algemene maatregel van bestuur, bij ministeriële regeling en in beleidsregels algemene regels en specifieke (sectorale) regels vastgesteld.
Hoofdstuk 4: Dialoog	<ul style="list-style-type: none"> Principe 4.1: Dialoog met belanghebbenden Principe 4.2: Participatie 	<ul style="list-style-type: none"> Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners, hoofdstuk 2: Principes van dialoog Governancecode woningcorporaties, principe 4: Bestuur en RvC gaan in dialoog met belanghebbende partijen 	<ul style="list-style-type: none"> De Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners wordt niet meer bijgehouden en het handvest is opgeheven. Deze code is daarom niet als uitgangspunt gebruikt voor het toetsingskader. Vanwege de publieke functie van NHG zijn wel de <i>principes van dialoog</i> meegenomen in het kader. De <i>principes van dialoog</i> zijn aangevuld met <i>principe 4</i> uit de Governancecode woningcorporatie, gegeven de positie van NHG in de woningmarkt.
Hoofdstuk 5: Risicomanagement	<ul style="list-style-type: none"> Principe 5.1: Identificeren van risico's Principe 5.2: Beoordelen van risico's Principe 5.3: Reactie op risico's 	<ul style="list-style-type: none"> COSO / ERM raamwerk 	<ul style="list-style-type: none"> Verschillende principes uit het COSO/ERM raamwerk zijn meegenomen in het toetsingskader. Hierbij is gekeken naar de principes uit het raamwerk die relevant zijn voor risicomanagement vanuit een governance perspectief.
Hoofdstuk 6: Informatie & communicatie	<ul style="list-style-type: none"> Principe 6.1: Informatievoorziening Principe 6.2: Communicatie 	<ul style="list-style-type: none"> COSO / ERM raamwerk 	<ul style="list-style-type: none"> Verschillende principes uit het COSO/ERM raamwerk zijn meegenomen in het toetsingskader. Hierbij is gekeken naar de principes uit het raamwerk die relevant zijn voor informatie en communicatie vanuit een governance perspectief.
Hoofdstuk 7: Cultuur	<ul style="list-style-type: none"> Principe 7.1: Rol van bestuur Principe 7.2: Integriteit Principe 7.3: Diversiteit en inclusiviteit 	<ul style="list-style-type: none"> NCGC, hoofdstuk 2.5: Cultuur De beleidsvisie van DNB 'De 7 elementen van integere cultuur' 	<ul style="list-style-type: none"> Cultuur is een belangrijk onderwerp voor NHG vanwege haar maatschappelijke rol. Voor het onderwerp cultuur is gebruik gemaakt van de NCGC en principes uit de beleidsvisie van de DNB. NHG volgt hiermee de integriteitsprincipes die van toepassing zijn op de geldverstrekkers, die wel onder toezicht staan van de DNB en de naleving van de beleidsvisie.
Hoofdstuk 8: Duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> Principe 8.1: Duurzaamheid in de governance Principe 8.2: Compliance met wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid 	<ul style="list-style-type: none"> Selectie van principes op basis van expertinzichten 	<ul style="list-style-type: none"> Duurzaamheid is een belangrijk onderwerp voor NHG vanwege haar maatschappelijke rol en missie. Voor het onderwerp duurzaamheid is gebruik gemaakt van expertinzichten. Duurzaamheid zal ook worden toegevoegd aan de Nederlandse Code Corporate Governance (nieuwe versie verwacht in 2022).



Toetsingskader – principes en normen

Alle principes en normen uit het toetsingskader komen terug in hoofdstuk 5: Toetsing per onderwerp. Het toetsingskader zal meegestuurd worden bij de finale versie ter volledigheid.





Toetsing per onderwerp



Hoofdstuk 1 - Langetermijnwaardecreeatie



Langetermijnwaardecreeatie - het borgen van de continuïteit van de organisatie en de met haar verbonden onderneming.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

Principe 1.1: Langetermijnwaardecreeatie - 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. 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.
2. Het bestuur betreft de raad van commissarissen (RvC) tijdig bij het formuleren van de strategie ter realisatie van langetermijnwaardecreeatie.

1. *Voldoet aan de norm, maar verbetering mogelijk:* Elke drie jaar herformuleert NHG haar strategie. Bij het (her-)formuleren van de strategie besteedt NHG aandacht aan vele aspecten zoals de haalbaarheid, het bedrijfsmodel, de operationele en financiële doelen, kansen en risico's en andere voor de organisatie relevante onderwerpen. Dit doet ze samen met belanghebbenden om te garanderen dat er voldoende draagvlak is. De geïnterviewde belanghebbenden gaven aan dat zij zich gehoord voelen in discussies over strategische onderwerpen, maar dat er behoefte is om de missie en lange termijn strategie frequenter te bespreken op bestuursniveau om te zorgen voor een hoge relevantie van NHG. **Aanbeveling B3: Bespreek jaarlijks de missie en strategie op bestuursniveau met het ministerie en de ketenpartners**
2. *Voldoet aan de norm, maar verbetering mogelijk:* het bestuur is verantwoordelijk voor het formuleren van de strategie en laat zich hierbij adviseren door onder andere de RvC, geldverstrekkers, ministeries en andere belanghebbenden. De input wordt in beraad genomen, gewogen en uiteindelijk gevalideerd. De geïnterviewde partijen ervaren dat de RvC voldoende betrokken is bij de strategieontwikkeling en dat zijn input zeer wordt gewaardeerd.

* In de geplande actualisatie van NCGC 2022, zal principe 1.1. worden aangevuld met het meenemen van ESG impact bij het formuleren van de strategie en de verslaglegging.

Hoofdstuk 1 - Langetermijnwaardecreatie



Langetermijnwaardecreatie - het borgen van de continuïteit van de organisatie en de met haar verbonden onderneming.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

Principe 1.1: Langetermijnwaardecreatie - Het borgen van de continuïteit van de organisatie en de met haar verbonden onderneming.*

3. De raad van commissarissen houdt toezicht op de wijze waarop het bestuur de strategie voor langetermijnwaardecreatie uitvoert.
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.

3. *Voldoet aan de norm:* Het bestuur stelt een intern jaarplan op 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. Tenminste éénmaal per jaar bespreekt de RvC met de RvB zijn bevindingen met betrekking tot deze onderwerpen. Van deze bespreking(en) wordt melding gemaakt in het verslag van de RvC en in het jaarverslag.
4. *Voldoet aan de norm:* In het openbare jaarverslag beschrijft het bestuur de progressie en hoe de resultaten van het afgelopen jaar hebben bijgedragen aan de strategie en doelstellingen van de organisatie.

* In de geplande actualisatie van NCGC 2022, zal principe 1.1. worden aangevuld met het meenemen van ESG impact bij het formuleren van de strategie en de verslaglegging.

Hoofdstuk 1 - Langetermijnwaardecreatie



Langetermijnwaardecreatie - het borgen van de continuïteit van de organisatie en de met haar verbonden onderneming.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

Principe 1.2: Risicobeheersing - 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.
2. Op basis van de risicobeoordeling ontwerpt, implementeert en onderhoudt het bestuur adequate interne risicobeheersings- en controlesystemen.
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.

In hoofdstuk 5 risicomanagement wordt het risicomanagement en risicobeheersingsmodel van NHG toegelicht.

1. *Voldoet aan de norm:* De RvB, RvC en de Auditcommissie (AC) zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het risicomanagement van strategische risico's. De strategische risico's zijn in drie categorieën verdeeld: politiek-, wet- en regelgevings- en beleidsrisico's. Deze maken integraal onderdeel uit van de besluitvorming van de RvB en worden geregeld besproken in 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. *Voldoet aan de norm:* NHG heeft een uitgebreid risicobeheersings- en controleraamwerk opgezet zoals beschreven in hoofdstuk 5.
3. *Voldoet aan de norm, maar verbetering mogelijk:* De riskfunctionarissen (tweede lijn) vormen een onafhankelijk oordeel over de risicobeheersing binnen NHG en rapporteren dit aan het bestuur. Ook wordt jaarlijks door de externe accountant of Operational Risk Manager ge-audit of de risicobeheersings- en controlesystemen nog voldoen en toetst de opzet, het bestaan en de werking van de systemen. De bevindingen worden gerapporteerd in het ISAE 3402 type II rapport en gedeeld met het bestuur. Het risicobeheerdocument is online beschikbaar. Dit is op een aantal punten gedateerd en dient aangepast te worden. **Aanbeveling B4: Maak het risicobeheerdocument op de website van NHG up to date.**

Hoofdstuk 1 - Langetermijnwaardecreatie



Langetermijnwaardecreatie - het borgen van de continuïteit van de organisatie en de met haar verbonden onderneming.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

Principe 1.3: Interne audit functie - 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 de wijze waarop de interne audit functie de taak uitvoert en betreft hierbij het oordeel van de auditcommissie.
3. De interne audit functie stelt een werkplan op en betreft hierbij het bestuur, de auditcommissie en de externe accountant.
4. De interne audit functie 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 audit functie 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 audit functie 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 audit functie.
6. Indien voor de interne audit functie 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.

1-5 Niet van toepassing

6. *Voldoet aan de norm, maar verbetering mogelijk:* NHG werkt niet met een interne audit-functie op dit moment. Elk jaar wordt door de AC geëvalueerd of behoefte is aan een interne auditfunctie (IAF). Om tot dit besluit te komen worden 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. Een 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 (voorbeeld: audit op cybersecurity).

De meeste geïnterviewde partijen hebben aangegeven dat ze deze maatregelen adequaat vinden voor de omvang van NHG. Enkele geïnterviewden hebben aangegeven dat additionele maatregelen wel gepast zijn om het beheersingssysteem verder te verbeteren. Additionele maatregelen kunnen onder andere het installeren van een IAF zijn, de IAF extern onderbrengen (outsourcing), een combinatie van beide (co-sourcing) of een directe rapportagelij van Risk Management naar de AC. De toegevoegde waarde van de eerste en tweede additionele maatregel wordt beperkt wanneer dit door één FTE ingevuld zou worden. NHG heeft een directe rapportagelij tussen de RiskCommittee (bestaande uit de RvB, Compliance Officer, Privacy & Security Officer, Financial Risk Manager, Manager Financiën & Staf (voorzitter) en Operational Risk Manager (secretaris)) en de AC, maar geen directe rapportagelij tussen de risk managers en de AC. **Aanbeveling B5: Voer een directe rapportagelij in van de Risk Management naar de auditcommissie.**

* In de geplande actualisatie van NCGC 2022, zal principe 1.3. worden aangepast qua wording. Dit leidt niet tot verandering in de criteria.

Hoofdstuk 1 - Langetermijnwaardecreatie



Langetermijnwaardecreatie - het borgen van de continuïteit van de organisatie en de met haar verbonden onderneming.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

Principe 1.4: Verantwoording over risicobeheersing - 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 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;
 - 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.

1. *Voldoet aan de norm:* 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. Ter verdieping van deze vaak complexe materie en ter voorbereiding van de vergaderingen hierover, heeft de RvC sinds 2008 een auditcommissie (AC). De opzet, het bestaan en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen worden ook gecontroleerd door een externe accountant en beschreven in het ISAE 3402 Type II rapport. Dit rapport wordt met de AC besproken en voorgelegd aan de RvC.
2. *Voldoet aan de norm:*
 - I. In het jaarverslag van NHG wordt 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 wordt de opzet, het bestaan en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen besproken.
 - III. In het jaarverslag wordt niet expliciet gesproken over eventuele tekortkomingen van de risicobeheersings- en controlesystemen. In het ISAE 3402 Type II worden deze systemen 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- en controlesystemen adequaat functioneren.
 - IV. Er is in het jaarverslag een aparte risicoparagraaf opgenomen waar beschreven staat wat de geconstateerde materiële risico's zijn voor NHG. Deze risico's komen terug in het ISAE 3402 Type II rapport.

Hoofdstuk 1 - Langetermijnwaardecreatie



Langetermijnwaardecreatie - het borgen van de continuïteit van de organisatie en de met haar verbonden onderneming.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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

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;
 - 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.

3. *Voldoet aan de norm:*
 - I. Er wordt in het jaarverslag kenbaar gemaakt dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen adequaat zijn ingericht met uitzondering van enkele beheersingsdoelstellingen die zijn beschreven in het ISAE 3402 rapport.
 - II. 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 de continuïteitsveronderstelling en licht eventuele gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of NHG haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten toe in de jaarrekening. De externe accountant toetst of de veronderstelling aanvaardbaar is.
 - IV. Het bestuur beschrijft de materiële risico's en onzekerheden die relevant zijn voor de continuïteit van de organisatie.

Hoofdstuk 1 - Langetermijnwaardecreatie



Langetermijnwaardecreatie - het borgen van de continuïteit van de organisatie en de met haar verbonden onderneming.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

Principe 1.5: Rol raad van commissarissen - 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 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 en de externe accountant;
 - 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.

1. *Voldoet aan de norm:* 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- en 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;
 - 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 informatieverschaffing (toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, inzicht in de behandeling van "schattingen" in de jaarrekening, prognoses, werk van de externe accountant terzake, etcetera);
 - VI. De rol en het functioneren van de interne controlfunctie;
 - VII. De relatie met de externe accountant;
 - VIII. De relatie met de actuaaris.

De secretaris van de RvC ziet erop toe dat de hierboven beschreven zaken op de agenda van de RvC staat. De frequentie van agendering van punten is afhankelijk van de urgentie en in hoeverre het van toepassing is op NHG.

Hoofdstuk 1 - Langetermijnwaardecreatie



Langetermijnwaardecreatie - het borgen van de continuïteit van de organisatie en de met haar verbonden onderneming.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

Principe 1.5: Rol raad van commissarissen - De rol van de raad van commissarissen in governance.

2. De bestuurder verantwoordelijk voor financiële zaken, de interne auditor 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 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.

2. *Voldoet aan de norm:* De AC bepaalt of de verantwoordelijke voor financiële zaken of de externe accountant bij haar vergaderingen aanwezig zijn. Voor de commissarissen geldt sinds mei 2017 een open invitatie voor het bijwonen van vergaderingen van de AC. De Manager Financiën & Staf is secretaris van de AC en bereidt samen met de voorzitter de vergaderingen voor en participeert in de discussies. De externe accountant sluit regelmatig aan bij vergaderingen van de AC voor het toelichten van rapportages.
3. *Voldoet aan de norm:* De AC doet in de vergaderingen van de RvC verslag van zijn bevindingen. De AC zendt de RvC de volgende rapportages:
 - I. Jaarlijks een rapportage over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid.
 - II. Jaarlijks een rapportage over de ontwikkelingen in de relatie met de actuaris, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid.
 - III. Tenminste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant en de actuaris en brengt hierover advies uit aan de RvC.
 - IV. Jaarlijks een verslag over de uitvoering van de taakopdracht van de AC in het boekjaar (zie 1.5.1 voor een toelichting op de taken), ten behoeve van het verslag van de RvC in het jaarverslag. In dit verslag worden de onderwerpen I, II, III en IV vermeldt.
4. *Voldoet aan de norm:* de RvC bespreekt de onderwerpen waarover de AC verslag uitbrengt.

Hoofdstuk 1 - Langetermijnwaardecreeatie



Langetermijnwaardecreeatie - het borgen van de continuïteit van de organisatie en de met haar verbonden onderneming.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

Principe 1.6: Benoeming en beoordeling functioneren externe accountant - 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.
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.

1. *Voldoet aan norm:* de AC zendt de RvC de volgende rapportages over het functioneren van en de relatie met de externe accountant:
 - Jaarlijks een rapportage over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid.
 - Tenminste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant en de actuaris en brengt hierover advies uit aan de RvC. De belangrijkste conclusies hiervan worden meegewogen ten behoeve van de beoordeling van de voordracht tot benoeming van de externe accountant en de actuaris.
2. *Voldoet aan de norm:* uit de interviews is geconstateerd dat de AC het functioneren van de accountant sinds kort op de agenda heeft staan, waar het onderwerp tijdens de vergadering mondeling wordt besproken. De accountant krijgt de notulen van de vergaderingen van de AC.
3. *Voldoet aan de norm:* formeel is de AC de opdrachtgever voor de controle van de jaarrekening. Het voorstel wordt met het bestuur voor besproken.
4. *Voldoet aan de norm:* er zijn geen wettelijke termijnen voor een externe accountant bij een stichting van toepassing. Daarom is een tussentijdse beëindiging niet van toepassing. Bij wisseling van accountant wordt hierover verslag gedaan in het jaarverslag.

Hoofdstuk 1 - Langetermijnwaardecreatie



Langetermijnwaardecreatie - het borgen van de continuïteit van de organisatie en de met haar verbonden onderneming.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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

1. Het bestuur draagt zorg voor dat de externe accountant tijdig alle informatie ontvangt die nodig is voor de uitvoering van zijn werkzaamheden.
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.
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.

1. *Voldoet aan de norm:* de accountant heeft een vast aanspreekpunt binnen NHG om de benodigde informatie op te halen. Daarnaast spreekt het bestuur twee keer per jaar met de partners van het accountantskantoor om algemene zaken te bespreken.
2. *Voldoet aan de norm:* de externe accountant bespreekt het concept auditplan met de RvC en daarna met de AC. 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 informeert de RvB 1 of 2 keer per jaar over de voortgang op het oplossen van de bevindingen. Zodra de bevinding is opgelost wordt dit gemeld aan de externe accountant.
3. *Voldoet aan de norm:* De AC beoordeelt hoe de externe accountant bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening, wordt betrokken.
4. *Voldoet aan de norm:* De AC overlegt 5 keer per jaar. Eénmaal per jaar overlegt de AC buiten aanwezigheid van de RvB met de externe accountant.
5. *Voldoet aan de norm:* het bespreken van de (concept) verslaggeving vanuit de accountant wordt geagendeerd op de AC agenda door de secretaris van de AC. In het jaarverslag wordt melding gemaakt dat de AC inzage heeft gekregen in de management letter.
6. *Voldoet aan de norm:* De externe accountant wordt uitgenodigd voor de vergadering van de RvC waarin het verslag van de externe accountant betreffende het onderzoek van de jaarrekening wordt besproken en wordt besloten over de goedkeuring van de jaarrekening en jaarverslag.

Hoofdstuk 2 - Effectief bestuur en toezicht



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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

1. *Voldoet aan de norm:* De RvC van NHG bestaat uit zes leden. De NVB, VEH, Minister van Financiën, de Minister en de RvC benoemen elk één lid. Het zesde lid en tevens de voorzitter wordt, op voordracht van de eerdergenoemde leden, 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. *Voldoet deels aan de norm:* In het jaarverslag wordt de samenstelling van de RvC beschreven. Hierin wordt de leeftijd, hoofdfunctie, nevenfunctie, tijdstip van eerste benoeming en de lopende termijn waarvoor de commissaris is benoemd beschreven. Het geslacht en de nationaliteit van de commissaris is niet in het document opgenomen. **Aanbeveling A1: Vul het RvC samenstellingsoverzicht aan met geslacht en nationaliteit.**

Hoofdstuk 2 - Effectief bestuur en toezicht



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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

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.

3. *Voldoet deels aan de norm:* 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. De geschiktheid en betrouwbaarheid van een kandidaat wordt voor een groot gedeelte getoetst tijdens de benoemingsprocedure (zie bevinding 2.2.4). Dit is tot op heden echter geen vast onderdeel van de benoemingsprocedure. Een mogelijkheid is om een fit- en propertest uit te voeren, zoals verplicht bij financiële instellingen uitgevoerd wordt door de DNB, om de geschiktheid en betrouwbaarheid te toetsen. Dit is voornamelijk van belang bij de benoemingen van commissarissen door de belanghebbenden omdat hier afgezien de profielschets, geen uitgebreide procedure met NHG voor is opgesteld (zie bevinding 2.2.4). **Aanbeveling A2: Laat voor alle benoemingen een geschiktheids- en betrouwbaarheidstoets uitvoeren, mogelijk door een onafhankelijk extern bureau.**

* In de geplande actualisatie van NCGC 2022, zal principe 2.1 worden aangevuld met het meenemen van een D&I beleid. Voor D&I is een apart principe opgenomen.

Hoofdstuk 2 - Effectief bestuur en toezicht



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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

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.
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 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 voor de organisatie relevante aspecten van diversiteit, zoals nationaliteit, leeftijd, geslacht en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring.

3. *Voldoet deels aan de norm:* Voor de onafhankelijkheid is er een aantal criteria opgesteld waar de kandidaat aan dient te voldoen. Een aantal geïnterviewde partijen hebben aangegeven dat de controle op onafhankelijkheidscriteria van de commissarissen niet een vast onderdeel is van het benoemingsproces. In de gesprekken is naar voren gekomen dat men tevreden is met de huidige samenstelling van de RvC en RvB, maar zich wel afvraagt of de benoemingsprocedure van de RvC leden bijgedragen heeft aan de goede samenstelling. Het is daarom verstandig om een geschiktheids- en betrouwbaarheidstoets en een toetsing op onafhankelijkheids-criteria voor toekomstige benoemingen van RvC-leden als vast onderdeel in de benoemingsprocedure op te nemen. **Aanbeveling A3: Laat voor alle benoemingen een onafhankelijkheidstoets uitvoeren, mogelijk door een onafhankelijk extern bureau.**
4. *Voldoet aan de norm:* Er is geconstateerd dat de achtergrond, ervaring en competenties van de commissarissen en bestuurders voldoende zekerheid geeft dat ze over de deskundigheid beschikken die nodig is voor hun taken.
5. *Voldoet deels aan de norm:* diversiteit wordt door de RvC als een belangrijke factor gezien in het samenstellen van de RvB en de RvC. Het wordt meegenomen in de profielschetsen. Er is echter geen diversiteit- en inclusiviteitsbeleid vastgesteld bij NHG. **Aanbeveling A4: Implementeer een diversiteits- en inclusiviteitsbeleid.**

* In de geplande actualisatie van NCGC 2022, zal principe 2.1 worden aangevuld met het meenemen van een D&I beleid. Voor D&I is een apart principe opgenomen.

Hoofdstuk 2 - Effectief bestuur en toezicht



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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

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.
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;

6. *Voldeed niet aan de norm:* NHG heeft geen concreet diversiteitsbeleid opgesteld. Daarnaast is het NHG niet verplicht om een corporate governance verklaring op te stellen omdat NHG een stichting is. NHG publiceert wel een jaarverslag om haar belanghebbenden te informeren over (financiële) prestaties van NHG. In het jaarverslag wordt niets gemeld over een diversiteitsbeleid. Zie principe 2.1.5 voor de aanbeveling en zie principe 7.3.1 voor meer uitleg over diversiteit en inclusiviteit.
7. *Voldeed aan de, op dat moment geldende, norm.* Voor de huidige samenstelling van de RvC geldt dat deze voldeed aan de onafhankelijkheidscriteria van NHG die op het moment van benoeming van de commissarissen van toepassing waren. Deze NHG onafhankelijkheidscriteria zijn terug te vinden bij de bevindingen op principe 2.1.8. Onder de NCGC zijn aanvullende onafhankelijkheidscriteria van toepassing, deze zijn terug te vinden onder principe 2.1.8. Door de aanvullingen in de onafhankelijkheidscriteria van NHG te doen zoals voorgesteld onder 2.1.8, zal dit ook bij toekomstige benoemingen van commissarissen worden meegenomen in de onafhankelijkheidstoetsing.

Hoofdstuk 2 - Effectief bestuur en toezicht



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

Principe 2.1: Samenstelling en omvang - De samenstelling en omvang van het bestuur en raad van 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 (inclusief gelieerde organisatie als bedoeld in artikel 5:48 Wet op het financieel toezicht) 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 van een bankinstelling waarmee de organisatie een duurzame en significante relatie onderhoudt;

8. *Voldoet deels aan norm:* NHG heeft de volgende criteria opgesteld ten behoeve van de onafhankelijkheid van commissarissen. De volgende criteria mogen niet op de commissaris van toepassing zijn:
- a. in de vijf jaar voorgaande aan de benoeming was de commissaris werknemer of bestuurder van WEW;
 - b. de commissaris was in het jaar voorafgaande aan de benoeming ambtelijk of politiek werkzaam bij de organisatie waarvan in de statuten aangewezen besluiten van de RvC goedkeuring behoeven;
 - c. de commissaris was in het jaar voorafgaande aan zijn benoeming een belangrijke zakelijke relatie van WEW, waaronder ook verstaan dient te worden een adviseurschap van WEW;
 - d. de commissaris heeft in het jaar voorafgaande aan de benoeming tijdelijk voorzien in het bestuur bij belet of ontstentenis van de RvB;
 - e. de commissaris ontvangt van WEW een persoonlijke financiële vergoeding, anders dan de vergoeding die voor de als commissaris verrichte werkzaamheden wordt ontvangen. Daarbij komt dat de commissaris geen bestuurder/directeur van een organisatie kan zijn waarin een bestuurder van WEW waarop hij toezicht houdt, commissaris is.

Hoofdstuk 2 - Effectief bestuur en toezicht



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

Principe 2.1: Samenstelling en omvang - De samenstelling en omvang van het bestuur en raad van 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:
- IV. bestuurder is van een organisatie waarin een bestuurder van de organisatie waarop hij toezicht houdt commissaris is;
 - V. Gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders;
 - VI. Een aandelenpakket in de organisatie houdt van ten minste tien procent, daarbij meegerekend het aandelenbezit van natuurlijke personen of juridische lichamen die met hem samenwerken op grond van een uitdrukkelijke of stilzwijgende, mondelinge of schriftelijke overeenkomst;
 - VII. Bestuurder of commissaris is bij of anderszins vertegenwoordiger is van een rechtspersoon die direct of indirect ten minste tien procent van de aandelen in de organisatie houdt, tenzij het gaat om groepsmaatschappijen.

8. *Voldoet deels aan norm:* In het jaarverslag wordt aangegeven dat voldaan is aan de onafhankelijkheidsvereisten uit het reglement van de RvC. In principe 2.1.3 wordt de toetsing op deze criteria besproken. De onafhankelijkheidscriteria van NHG zijn echter niet volledig in lijn met de criteria van de NCGC. **Aanbeveling A5: Stel waar mogelijk de onafhankelijkheidscriteria gelijk met de criteria uit de NCGC.**

Hoofdstuk 2 - Effectief bestuur en toezicht



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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

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.

9. *Voldeed aan de, op dat moment geldende, norm:* De huidige voorzitter van de RvC is geen voormalig bestuurder geweest van NHG en voldeed aan de onafhankelijkheidscriteria van NHG die op het moment van benoeming van toepassing waren. Deze NHG onafhankelijkheidscriteria zijn terug te vinden bij de bevindingen op principe 2.1.8. Door de aanvullingen in de onafhankelijkheidscriteria van NHG te doen zoals voorgesteld onder 2.1.8, zal dit ook bij toekomstige benoemingen van de voorzitter van de RvC worden meegenomen in de onafhankelijkheidstoetsing.
10. *Voldoet aan de norm:* in het jaarverslag maakt de RvC melding van het voldoen aan het onafhankelijkheidsvereiste zoals bedoeld in het reglement van de RvC.

Hoofdstuk 2 - Effectief bestuur en toezicht



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

Principe 2.2: Benoeming, opvolging en evaluatie - 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.

1. *Voldoet aan de norm, maar verbetering mogelijk:* Uit de interviews en reglementen komt naar voren dat bestuurders worden benoemd voor een periode van maximaal vier jaar met in beginsel een eventuele eenmalige herbenoeming van maximaal vier jaar. De benoemingstermijnen van bestuurders zijn vastgelegd in het reglement van de RvC, maar niet in het reglement van de RvB of in de statuten. Verschillende geïnterviewde partijen hebben aangegeven het niet eens te zijn met de lengte van deze (her-) benoemingstermijnen omdat er twijfel bestaat over het nut van de maximale termijn.
2. *Voldoet deels aan de norm:* commissarissen worden benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Volgens het RvC reglement kan een commissaris daarna eenmaal herbenoemd worden voor maximaal vier jaar. Er is geen optie om nogmaals te worden herbenoemd. Bij benoeming of herbenoeming wordt gebruik gemaakt van de profielschets. Dit is niet in lijn met NCGC. **Aanbeveling A6: Creëer een optie om een RvC-lid een tweede keer te herbenoemen voor 2 jaar die daarna nog met maximaal 2 jaar verlengd kan worden.**
3. *Voldoet aan de norm: de RvC* is bevoegd om een bestuurder te schorsen of te ontslaan. Daarnaast kan de minister, indien de RvC daartegen heeft nagelaten op te treden, de directie schorsen en ontslaan in het geval dat zij de statuten niet of in onvoldoende mate of op onjuiste wijze naleven. Het schorsen en/of ontslaan van een lid van de RvC geschiedt door de partij die het betrokken lid heeft benoemd.

Hoofdstuk 2 - Effectief bestuur en toezicht



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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

4. De raad van commissarissen draagt 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.

4. *Voldoet deels aan de norm:* Er zijn tot op heden geen geformaliseerde procesbeschrijvingen beschikbaar voor het benoemen van bestuurders en commissarissen. Op basis van bestaande documentatie en de interviews bevat de benoemingsprocedure de volgende fasen: voorbereiding, werving, selectie en (her-) benoeming (door belanghebbenden). Er is een aftredingsrooster voor commissarissen waarin vermeld is wanneer elke commissaris aftreedt of in aanmerking komt voor herbenoeming. In het geval van aftreden wordt een half jaar voordat een commissaris aftreedt de zoektocht naar een geschikte kandidaat gestart.

Tussen het benoemen van bestuurders en commissarissen bestaan verschillen:

- **Benoeming RvB lid:** eerst wordt er samen met belanghebbenden een profielschets gemaakt. Daarna gaat een extern bureau geschikte kandidaten zoeken en levert een longlist op. De belanghebbenden formeren op basis van deze longlist een shortlist en gaat in gesprek met de kandidaten. Met deze kandidaten wordt een sollicitatieprocedure gestart waaruit één kandidaat wordt gekozen. De geïnterviewde partijen geven aan dat de procedure om een juiste kandidaat voor het bestuur te vinden zorgvuldig is doorlopen en hier transparant over is gecommuniceerd.

Hoofdstuk 2 - Effectief bestuur en toezicht



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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

4. De raad van commissarissen draagt 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.

4. *Voldoet deels aan de norm:* Tussen het benoemen van bestuurders en commissarissen bestaan verschillen:

- **Benoeming RvC lid:** er zijn drie typen RvC benoemingen. Bij het eerste type benoeming selecteert een belanghebbende partij haar eigen kandidaat. Dit doet zij op basis van de profielschets. Er is geen procedure waar NHG samen met de belanghebbende zoekt naar de geschikte kandidaat. Bij het tweede type benoeming benoemen de vijf RvC leden het zesde lid. Hiervoor wordt op hoofdlijnen dezelfde procedure gevolgd als het benoemen van de bestuurders. Bij het derde type benoeming wordt de voorzitter van de RvC door de Minister benoemd en aangewezen als voorzitter. Verschillende geïnterviewde partijen hebben aangegeven dat de benoemingsprocedure voor de RvC-leden als minder transparant wordt ervaren. En bovendien hebben sommige belanghebbenden aangegeven het niet eens te zijn met het feit dat belanghebbenden hun eigen leden benoemen (het eerste type benoeming) omdat het geen garantie geeft op een juiste samenstelling van de RvC.

Aanbeveling A7: De RvC (her-)benoemt een commissaris op voordracht van een belanghebbende (NVB, VEH, MinFin, MinBZK).

Hoofdstuk 2 - Effectief bestuur en toezicht



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.

Sub-onderwerpen

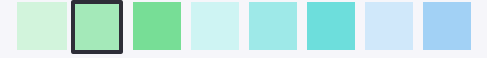
Bevindingen

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

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.

5. *Voldoet aan de norm:* De remuneratiecommissie-, selectie- en benoemingscommissie van NHG heeft in ieder geval de volgende taken:
- 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;
 - 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.

Hoofdstuk 2 - Effectief bestuur en toezicht



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.

Sub-onderwerpen

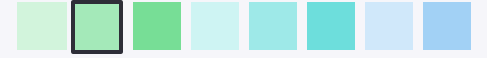
Bevindingen

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

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, 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.
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. wat is of wordt gedaan met de conclusies van de evaluaties.

6. *Voldoet aan de norm:* in het reglement van de RvC staat dat de RvC tenminste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van de RvB zijn eigen functioneren, alsmede dat van de individuele commissarissen en de gevolgen die hieraan verbonden moeten worden. De jaarlijkse evaluatie betreft het ene jaar een interne evaluatie en het andere jaar extern met behulp van een bureau. In verband met de wijzigingen in de samenstelling van de RvC heeft de evaluatie van vorig jaar in april van dit jaar plaatsgevonden, met een extern bureau. De NCGC stelt geen specifieke normen voor het extern laten begeleiden van de RvC evaluatie, echter draagt dit wel bij aan de objectieve beoordeling van het functioneren van de RvC. De reflectie van het eigen functioneren inclusief inhoudelijke aspecten en lessons learned worden in het jaarverslag besproken.
7. *Voldoet aan de norm:* in het reglement van de RvC staat dat de RvC, buiten aanwezigheid van de RvB, éénmaal per jaar met de externe accountant aan de hand van diens managementletter het functioneren van de RvB als geheel en dat van de bestuurders afzonderlijk bespreekt en de mogelijke gevolgen die hieraan verbonden moeten worden. De RvB evalueert tweemaal per jaar het eigen functioneren als collectief en per bestuurder (individueel), en bespreekt de uitkomsten met de remuneratiecommissie.
8. *Voldoet deels aan de norm:* de RvC doet verslag van de evaluatie in het jaarverslag van NHG ("Evaluatie en jaarplan RvC"), waarin kort de onderwerpen van de evaluatie en de conclusie worden genoemd. Er is echter geen informatie over de wijze van evaluatie en wat er wordt gedaan met de conclusies van de evaluaties. Dit wordt wel vastgelegd in een verslag van de RvC voor intern gebruik. **Aanbeveling A8: Breid in het jaarverslag de verslaglegging over het proces van de evaluatie van de RvC uit.**

Hoofdstuk 2 - Effectief bestuur en toezicht



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

Principe 2.3: Inrichting raad van commissarissen en verslag - 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.

1. *Voldoet aan de norm:* in het reglement van de RvC wordt de taakverdeling en werkwijze van de RvC beschreven.
2. *Voldoet aan de norm:* de RvC van NHG bestaat uit zes leden. Daarom heeft de RvC twee commissies:
 - I. De auditcommissie
 - II. De remuneratie-, selectie en benoemingscommissie
3. *Voldoet aan de norm:* voor de AC en voor de remuneratie-, selectie en benoemingscommissie is een reglement opgesteld en deze is online beschikbaar.
4. *Voldoet aan de norm:* het voorzitterschap van de audit- en remuneratie-, selectie en benoemingscommissie wordt niet vervuld door de voorzitter van de RvC, zoals ook in het audit- en remuneratie-, selectie en benoemingsreglement staat beschreven.

Hoofdstuk 2 - Effectief bestuur en toezicht



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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

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;

5. *Voldoet aan de norm:* in het reglement van de RvC staat beschreven dat de RvC van elk van de commissies een verslag van beraadslagingen en bevindingen ontvangt.
6. *Voldoet aan de norm, maar verbetering mogelijk:* Volgens het RvC reglement ziet de voorzitter van de RvC erop toe dat:
 - I. de contacten van de RvC met de RvB naar behoren verlopen;
 - II. meldingen van bestuurders inzake door hen te vervullen nevenfuncties worden beoordeeld op de vraag of sprake is van een ongewenste nevenfunctie uit het oogpunt van een goede vervulling van hun functie;
 - III. voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de RvC;
 - IV. de commissarissen tijdig alle informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
 - V. de RvC en zijn commissies behoorlijk functioneren;
 - VI. de commissarissen en bestuurders jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
 - VII. de commissarissen hun introductie-, trainings- of opleidingsprogramma volgen;
 - VIII. bij hem gedane meldingen van WEW inzake vermeende misstanden worden behandeld overeenkomstig de Incidenten- en klokkenluidersregeling;
 - IX. bij hem neergelegde klachten worden behandeld overeenkomstig daartoe door de RvB na overleg met de voorzitter van de RvC vastgestelde nadere regels.

De onderwerpen II, IX en XI van de NCGC ontbreken in het reglement van de voorzitter van de RvC. In de interviews is echter geconstateerd dat de voorzitter van de RvC wel degelijk belast is met het toezicht op deze onderwerpen.

Aanbeveling B6: Breid het RvC reglement uit met onderwerpen waar de voorzitter van de RvC op toeziet.

Hoofdstuk 2 - Effectief bestuur en toezicht



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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

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 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.
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.

7. *Volddoet aan de norm:* in het RvC reglement wordt vermeld dat de voorzitter van de RvC bij diens afwezigheid vervangen wordt door de vicevoorzitter, in het reglement genoemd als plaatsvervangend voorzitter. De plaatsvervangende voorzitter is de langstzittende commissaris van NHG (de voorzitter niet meegerekend).
8. Niet van toepassing
9. *Volddoet aan de norm:* in het RvC reglement wordt vermeld 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. *Volddoet aan de norm:* in het RvC reglement wordt vermeld dat de secretaris erop toeziet dat de juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke verplichtingen. Hij ondersteunt de voorzitter van de RvC in de daadwerkelijke organisatie van de RvC (informatie, agendering, evaluatie, opleidingsprogramma etcetera).
11. *Volddoet deels aan de norm:* in het RvC reglement wordt vermeld dat de secretaris door de RvB aan de RvC ter beschikking gesteld wordt. Indien de secretaris geen lid van de RvB is, geschiedt benoeming tot en ontheffing uit de functie van secretaris door de RvB, de RvC gehoord hebbende. Er is geen sprake van goedkeuring door de RvC.
Aanbeveling A9: Laat de RvC goedkeuring geven bij benoeming tot en ontheffing uit de functie van secretaris van RvC.

Hoofdstuk 2 - Effectief bestuur en toezicht



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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.

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.

1. *Voldoet aan de norm:* Veel geïnterviewde partijen hebben aangegeven dat er een open en transparante cultuur binnen NHG aanwezig is die het stimuleren van openheid en aanspreekbaarheid bevordert. Dit wordt mede gedreven door de toegankelijkheid van de RvB en de RvC.
2. *Voldoet aan de norm:* in het reglement van de RvC staat dat de voorzitter van de RvC beoordeelt op de vraag of sprake is van een ongewenste nevenfunctie uit het oogpunt van een goede vervulling van hun functie bij bestuurders. In de gedragscode staat dat voor goedkeuring van nevenfuncties bij een lid van de RvC de voorzitter van de RvC de nevenfunctie na goedkeuring vastlegt in een overzicht. Het overzicht van nevenfuncties van de RvC leden is openbaar.
3. *Voldoet aan de norm:* 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. *Voldoet aan de norm:* in het reglement van de RvC staat dat commissarissen die frequent afwezig zijn bij vergaderingen van de RvC worden hierop aangesproken. Het verslag van de RvC in het jaarverslag vermeldt welke commissarissen frequent afwezig zijn geweest bij de vergaderingen van de RvC. In het jaarverslag van 2020 is geen melding gemaakt van een commissaris die frequent afwezig was. Uit de interviews komt naar voren dat de commissarissen van NHG uiterst begaan zijn met de algemene gang van zaken en zich zeer inspant om een positieve bijdrage te leveren.

Hoofdstuk 2 - Effectief bestuur en toezicht



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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.

5. Alle commissarissen volgen een op de functie toegesneden introductieprogramma. Het introductieprogramma bestaat 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 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 audit functie, de externe accountant en - indien aanwezig - het medezeggenschapsorgaan de informatie in te winnen die de raad van commissarissen nodig heeft om zijn taak als toezichhoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.

5. *Voldoet aan de norm:* in het reglement van de RvC staat dat commissarissen na hun benoeming een introductieprogramma volgen, 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 WEW. De RvB speelt hierin een faciliterende rol.
6. *Voldoet aan de norm:* De RvC beoordeelt jaarlijks 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 RvC heeft dit opgenomen in het RvC reglement. De RvB bespreekt de trainingsbehoefte als onderdeel van de jaarlijkse evaluatie gesprekken.
7. *Voldoet aan de norm:* de RvC komt 5 keer per jaar samen voor een vergadering. 10 dagen voor de vergadering stuurt de secretaris van de RvC de agenda op met de onderliggende stukken. Het versturen van informatie geschiedt via een centraal systeem. Na het versturen van de agenda én voor de RvC meeting zit de voorzitter van de RvB, de secretaris van de RvC en de voorzitter van de RvC samen om de agenda en onderliggende stukken te bespreken. Als er aanpassingen worden gedaan in bijvoorbeeld de agenda, dan worden de rest van de RvC leden geïnformeerd.
8. *Voldoet aan de norm:* er is geconstateerd dat de RvC en iedere commissaris afzonderlijk veel in dialoog is met de belanghebbenden. Deze dialoog kan zowel formeel als informeel zijn en heeft als een van de doelen om informatie in te winnen die nodig is om zijn taak goed uit te kunnen voeren. Tevens is uit de interviews naar voren gekomen dat de commissarissen van NHG uiterst begaan zijn met de algemene gang van zaken en zich zeer inspant om een positieve bijdrage te leveren aan NHG.

Hoofdstuk 2 - Effectief bestuur en toezicht



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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.

9. Indien de raad van commissarissen dit geboden acht, kan hij informatie inwinnen van functionarissen en externe adviseurs van de organisatie.

9. *Voldoet aan de norm:* uit de interviews is naar voren gekomen dat de RvC actief de organisatie helpt en stuurt met advies en hulp. Zo is er geconstateerd dat RvC mede heeft bijgedragen aan een externe audit op de cybersecurity inrichting van NHG om zo te onderzoeken of dit voldeed aan de gewenste niveaus van de organisatie. In de RvC is er gesproken over hoe deze opdracht vormgegeven moest worden. Recent is de audit voor cybersecurity uitgevoerd.

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

Referentie naar cultuur in hoofdstuk 7.

Zie hoofdstuk 7 over cultuur.

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

1. *Voldoet aan de norm:* er is zowel een gedragscode als een regeling voor incidenten en ongewenst gedrag opgesteld binnen NHG. Beide documenten dragen bij aan een transparante en open cultuur waar incidenten die een gevaar kunnen vormen voor de bedrijfsvoering en/of reputatie van NHG gemeld kunnen worden. Ook uit de interviews is gebleken dat het proces hiervoor bekend en duidelijk is, maar dat er weinig gebruik wordt gemaakt van de regeling.
2. *Voldoet aan de norm:* in het kader van de regeling incidenten en ongewenst gedrag rapporteert de Compliance Officer rechtstreeks aan de voorzitter van de RvB - zie integriteit principe 7.2.3. Uit de interviews is niet naar voren gekomen dat er sprake is geweest van misstanden of onregelmatigheden. Daarom is het tijdens dit onderzoek niet mogelijk geweest om te oordelen over hoe goed de gedragscode functioneert.

Hoofdstuk 2 - Effectief bestuur en toezicht



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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

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.
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

3. *Voldoet aan de norm:* de externe accountant informeert de voorzitter van de AC over eventuele misstanden en onregelmatigheden. De geïnterviewde partijen hebben bevestigd dat er open communicatie is in het geval van misstanden of onregelmatigheden.
4. *Voldoet aan de norm:* in het verslag van de RvC staat vermeld dat bij de voorzitter gedane meldingen van WEW inzake vermeende misstanden worden behandeld overeenkomstig de Incidenten- en klokkenluidersregeling.

Principe 2.7: Voorkomen belangenverstrengeling - 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.

1. *Voldoet aan de norm:* in de gedragscode van NHG staat een uitgebreide beschrijving van hoe verbonden personen van NHG 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

Hoofdstuk 2 - Effectief bestuur en toezicht



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

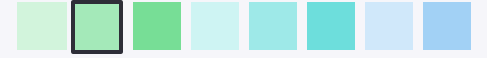
Principe 2.7: Voorkomen belangenverstremgeling - Het effectief voorkomen van tegenstrijdige belangen in besluitvorming.

2. Het reglement van de raad van commissarissen bevat regels voor de wijze waarop omgegaan dient te worden met belangenverstremgeling, waaronder tegenstrijdig 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.

2. *Voldoet aan de norm:* in het reglement van de RvC wordt specifiek verwezen naar in de gedragscode opgestelde regels om belangenverstremgeling tegen te gaan zoals in bevinding 2.7.1 beschreven.
3. *Voldoet aan de norm:* 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. Er is tijdens het onderzoek geen tegenstrijdig belang geconstateerd met betrekking tot dit principe.
4. *Voldoet aan de norm:* 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. Er is tijdens het onderzoek geen tegenstrijdig belang geconstateerd met betrekking tot dit principe.
5. *Voldoet aan de norm:* in het jaarverslag wordt vermeld dat er '.. geen leningen, voorschotten en garanties worden verstrekt aan de voorzitter of het lid van de RvB en aan de voorzitter of de leden van de RvC'.

Hoofdstuk 2 - Effectief bestuur en toezicht



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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

1. *Voldoet aan de norm, maar verbetering mogelijk:* één keer per jaar wordt het jaarverslag van het voorgaande jaar gepubliceerd. In dit verslag worden onder andere de resultaten, prioriteiten, risico's en de vooruitblik van NHG besproken. Uit de interviews is geconstateerd dat interne medewerkers niet tot nauwelijks terugkoppeling krijgen over de besproken punten en beslissingen tijdens een RvB/RvC vergadering.
Aanbeveling B7: Verbeter de terugkoppeling van de RvB vergaderingen
2. *Voldoet aan de norm:* Het jaarverslag met als kerncomponent de financiële verslaglegging vormt de basisinformatie over NHG als organisatie. Het is dan ook van uiterst belang dat de gepresenteerde informatie betrouwbaar, evenwichtig en begrijpelijk is. De RvB is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de WNT. De externe accountant heeft goedkeuring gegeven, op basis van de verkregen informatie, dat het jaarverslag alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist en dat de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
3. *Voldoet aan de norm:* de RvB is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening. is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW, alsmede in overeenstemming met de stellige uitspraken van de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ) en is gecontroleerd door de externe accountant. Hiermee wordt een zekere mate van betrouwbaarheid en begrijpelijkheid gegeven.
4. *Voldoet aan de norm:* in het jaarverslag wordt er een transparant en evenwichtige beschrijving gemaakt van de situatie van NHG. Hierin worden financiële en niet-financiële elementen besproken en uitgelicht. De beschrijving is in lijn met de financiële gegevens die de organisatie aanlevert.

Hoofdstuk 3 - Beloningen



Beloningen - Salaris of andere geldelijke beloningen voor het verrichten van werk.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

Principe 3.1: Beloningsbeleid - Het beleid voor het uitkeren voor 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.

1. *Voldoet aan de norm:* de overheid heeft bepaald dat de WNT met ingang van 1 januari 2013 van toepassing is op WEW. De bezoldiging van de topfunctionarissen binnen de stichting, zoals bedoeld in de WNT, wordt overeenkomstig deze wet weergegeven in de toelichting bij de jaarrekening.
2. *Voldoet aan de norm, maar verbetering mogelijk:* de vergoedingen van bestuurders en commissarissen worden elk jaar openbaar gemaakt. Er geldt een wettelijk maximum voor de bezoldiging van bestuurders. Dit wettelijk maximum legt beperkingen op aan de conclusies van een externe toetsing op marktconformiteit met functies buiten het (semi-)publieke domein. De RvC neemt zowel de interne beloningsverhoudingen als een externe marktvergelijking mee in zijn beoordeling van de marktconformiteit van de beloning, waarbij de WNT voor de bestuurders als een plafond moet worden gezien. Ook de vergoedingsregeling voor de RvC leden voldoet aan de WNT regeling en ligt ruim onder de maxima, die voor een toezichhoudende functie worden gesteld. Er is geconstateerd tijdens de interviews dat er zorgen zijn over de hoogte van deze vergoeding omdat dit het vinden en aanhouden van competente commissarissen kan bemoeilijken. **Aanbeveling B8: Herzie de huidige vergoedingsregeling voor de RvC leden.**

Hoofdstuk 4 - Dialoog



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

Sub-onderwerpen

Bevindingen

Principe 4.1: Dialoog met belanghebbenden - 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.

1. *Voldoet aan de norm, maar verbetering mogelijk*: dialoog staat centraal bij NHG, vanwege het publieke belang dat NHG dient. Dit is te zien in het dialoog intern en extern.
Intern dialoog: De hybride manier van samenwerking met de agile werkwijze als basis, is gericht op een continue dialoog over bijdrage en ontwikkeling. De organisatie is ingericht in verschillende teams die zowel vanuit expertteams als vanuit multidisciplinaire scrumteams (waardestroomteams) met elkaar dialoog voeren en gezamenlijk aan de organisatiedoelen werken.
Extern dialoog: het bestuur en de organisatie maken actief gebruik van dialoog met externe belanghebbenden. Verschillende geïnterviewde partijen hebben aangegeven dat er met passende frequentie en op verschillende niveaus dialoog plaatsvindt. Dit wordt als prettig ervaren door belanghebbenden. Verschillende geïnterviewde partijen geven aan dat het dialoog wel beter gestructureerd kan worden met vaste momenten en onderwerpen van dialoog. **Aanbeveling B9: Structureer de dialoog met ketenpartners.**
2. *Voldoet aan de norm*: Verschillende geïnterviewde partijen hebben aangegeven dat er vaak en op verschillende manieren dialoog plaatsvindt met belanghebbenden om belangrijke thema's en uitdagingen te bespreken. Zo vindt er, naast de operationele overleggen, jaarlijkse themadagen en 'NHG in gesprek' plaats. Tijdens deze dagen wordt de kansen en uitdagingen van dit thema uitgebreid besproken.
3. *Voldoet aan de norm, maar verbetering mogelijk*: NHG heeft zicht op al haar belanghebbenden en heeft ook een overzicht van de belanghebbenden op de website staan. Het bestuur maakt niet inzichtelijk hoe het overleg met belanghebbenden plaatsvindt en publiceert niet op hoofdlijnen hierover in haar jaarverslag. **Aanbeveling B10: Maak overleg met belanghebbenden inzichtelijk.**

Hoofdstuk 4 - Dialoog



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

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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

4. Het bestuur toetst minimaal eens per vier jaar de waardering van de dialoog.

4. *Voldoet aan de norm:* 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. Verschillende geïnterviewde partijen geven aan dat het dialoog open gevoerd wordt en NHG ook open staat voor feedback.

Hoofdstuk 4 - Dialoog



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

Sub-onderwerpen

Bevindingen

Principe 4.2: Participatie - 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.

1. *Voldoet aan de norm, maar verbetering mogelijk:* NHG heeft zicht op al haar belanghebbenden en heeft ook een overzicht van de belanghebbenden op de website staan. Deze is echter niet volledig en vraagt om een update, om aan te tonen dat NHG inderdaad met de juiste partijen in gesprek is en comfort te geven naar de andere belanghebbenden. Een goed voorbeeld is het kader voor productontwikkeling, waarbij de dialoog met markt en overheid een belangrijke rol speelt bij het vormgeven van proposities. **Aanbeveling B10: Maak overleg met belanghebbenden inzichtelijk.**
2. *Voldoet aan de norm, maar verbetering mogelijk:* er is geconstateerd dat NHG op veel momenten en op verschillende niveaus in dialoog is met haar belanghebbenden. Een belanghebbende die ontbreekt waar NHG actief mee in contact staat zijn de geldnemers. De producten, diensten en proposities die NHG ontwikkelen heeft als einddoel om de geldnemer te helpen met aangelegenheden rondom huizenbezit. Daarom is het verstandig om ook deze groep actiever te betrekken bij de dialoog. **Aanbeveling B11: Zet een gebruikersraad op waarin ook de geldnemers vertegenwoordigd zijn.**
3. *Voldoet aan de norm:* 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. *Voldoet aan de norm:* Het bestuur bespreekt minimaal eenmaal per jaar over de participatie en invloed van belanghebbenden. Daarnaast wordt er eenmaal per jaar een "stakeholder avond" georganiseerd waarbij de RvC, RvB en de belanghebbenden aanwezig zijn om een specifiek thema te bespreken.

Hoofdstuk 5 - Risicomanagement



01

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.

02

03

Toelichting op het risicomanagement van NHG

04

05

NHG neemt bij het risicomanagement het COSO/ERM-model als leidraad. NHG heeft een risicoraamwerk en een governance rondom het risicobeheer ingeregeld, met drie risicocategorieën: financieel risico, strategisch risico en niet-financieel risico en is bedoeld om de operationele risicomanagement activiteiten vorm te geven, niet de financiële risicomanagement modellen. NHG heeft een Risk Committee ingesteld dat advies uitbrengt aan de RvB over financiële en non-financiële risico's en ontwikkelingen van NHG. Elk kwartaal wordt door middel van een risicorapportage de geïdentificeerde risico's, beheersmaatregelen, risk response en open acties inzichtelijk gemaakt. De risicorapportage wordt onafhankelijk opgesteld door de risk functionarissen. De risicorapportage wordt besproken in het Risk Committee, waar feedback wordt gegeven op de inhoud. De feedback wordt alleen verwerkt als de risk officer akkoord gaat. De leden van het Risk Committee zijn: RvB, Compliance Officer, Privacy & Security Officer, Financial Risk Manager, Manager Financiën & Staf (voorzitter), Operational Risk Manager (secretaris). De RvB is verantwoordelijk voor het identificeren van de strategische risico's.

06

Het risicoraamwerk van NHG bestaat uit de volgende bouwstenen: Risicotaxonomie, Risk Control Cycle, ISAE 3402 Type II, Control Framework en Interne Audits. Bij de risicotaxonomie worden risico's volgens een vastomlijnde aanpak geïdentificeerd. In de risk control cycle worden risico's geïdentificeerd, (her-)beoordeeld en vervolgstappen gedefinieerd. Het ISAE 3402 Type II rapport geeft een indicatie over in welke mate de risicobeheersings- en controlesystemen functioneren. Het doel van het control framework is het beschrijven van operationele risico's en controledoelstellingen. De interne audits hebben de volgende doelstellingen: Risico-controle evaluatie op processen en Advies over verbeteringen, op zowel proces en controles.

De 'Risk Control Cycle' van NHG bestaat uit vijf hoofdactiviteiten:

1. Het bepalen van de 'Risk Universe' (scope, methodologie, determination of objectives);
2. Risico identificatie en assessment;
3. Risk response;
4. Risk monitoring en
5. Risico reporting.

Hoofdstuk 5 - Risicomanagement



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.

Toelichting op het risicomanagement van NHG

Het risicobeheersing raamwerk van NHG is gebaseerd op het "three lines of defense model", een gebruikelijk model in de financiële sector:

- I. De 'eerste lijn heeft daarin de verantwoordelijkheid om risico's te onderkennen en hier op een verantwoordelijke wijze mee om te gaan (bijvoorbeeld door deze te meten of op een andere manier te adresseren, en vervolgens te managen en te rapporteren). Deze processen zijn de grondslag voor het risicomanagement binnen de organisatie. De eerste lijn is ook verantwoordelijk voor het uitvoeren van de controles en het aanleveren van de evidence over de betreffende controles.
- II. De tweede lijn bestaat uit de Financial Risk Manager, de Compliance Officer, de Privacy & Security Officer en de Operational Risk Manager (gezamenlijk de risk functionarissen). Zij zijn de risk eigenaren en hebben, naast een controlerende/ monitorende rol, ook een ondersteunende en adviserende rol vanuit hun expertise (aan het management en de beheersende afdelingen). **Aanbeveling B12 Mitigeer key person risks binnen NHG.** Binnen NHG worden datamodellen ontwikkeld die mede aan de basis liggen van het financieel beleid. Er is geconstateerd dat er op dit moment geen datamodelvalidatie binnen NHG plaatsvindt. **Aanbeveling B13: Borg de kwaliteit van de datamodellen door een datamodelvalidatie.**
- III. De derde beheersingslijn omvat de onafhankelijke toetsing van opzet, bestaan en werking van de eerste en tweede beheersingslijn. NHG werkt *niet* met een interne audit functie op dit moment. NHG heeft een aantal vervangende maatregelen ingevoerd, deze worden toegelicht in principe 1.3.

Hoofdstuk 5 - Risicomanagement



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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.

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.

1. *Voldoet aan de norm:* De NHG organisatie 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. De basis voor het identificeren van risico's wordt gelegd tijdens de jaarlijkse scoping van de risk universe. Hierin worden de volgende elementen besproken: externe ontwikkelingen, interne processen, product & proposities, projecten binnen NHG en applicaties binnen NHG.
2. *Voldoet aan de norm:* om risico's te identificeren volgt NHG een vastomlijnde aanpak met zes risico-identificatieactiviteiten. Op het einde van het jaar wordt de scoping van de risico's voorbereid door ORM. De daadwerkelijke scoping wordt erna uitgevoerd door het Risk Committee. Parallel aan de voorbereiding van de scoping bereidt de ORM de risk appetite voor, waar rekening wordt gehouden met interne en externe ontwikkelingen. Het vaststellen van de risk appetite wordt door de RvB uitgevoerd. Zodra de scoping en risk appetite is afgerond, legt ORM beide formeel vast. Dit gebeurt in de eerste Risk Committee van het nieuwe jaar.
3. *Voldoet aan de norm:* zie bevinding 5.1.2.
4. *Voldoet aan de norm:* NHG streeft naar een duidelijke en transparante communicatie. Dit is ook het geval bij het beschrijven van risico's. De externe accountant controleert de risico rapportage en schrijft haar bevindingen op in het ISAE 3402 Type II rapport. Hier zijn geen bevindingen uitgekomen in relatie tot (vermoeden van) framing of cognitieve bias.

Hoofdstuk 5 - Risicomanagement



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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.

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 probabiliteit 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.

1. *Voldoet aan de norm:* het (her)beoordelen van risico's wordt tweemaal per jaar 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. *Voldoet aan de norm:* Voor de risicobeoordeling gebruikt NHG een 'kans x impact' matrix, welke wordt gedeeld met de business. In de gestandaardiseerde 'kans x impact'-matrix worden risico's geplot langs de assen 'kans' en 'impact'. 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. *Voldoet aan de norm:* in het geval van NHG is de risicobeoordeling zowel kwantitatief als kwalitatief.
4. *Voldoet aan de norm:* in de matrix 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. *Voldoet aan de norm:* er is een risicobeheercyclus ingericht, waarmee op structurele wijze (minimaal twee keer per jaar) risico's 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. Daarnaast herziert NHG elk jaar haar risk universe. Er wordt dan per risicocategorie een risico appetite vastgelegd welke erna opnieuw beoordeeld wordt.
6. *Voldoet aan de norm:* NHG streeft naar een duidelijke en transparante communicatie. Dit is ook het geval bij het opsporen, beoordelen en behandelen van risico's.

Hoofdstuk 5 - Risicomanagement



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.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

Principe 5.3: Reactie op risico's - 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.

1. *Voldoet aan de norm:* voor de weging is een gestandaardiseerde 'kans x impact'-matrix opgesteld en gedeeld met de business. De weging maakt de impact en prioriteit per risico op de korte en lange termijn inzichtelijk.
2. *Voldoet aan de norm:* 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. *Voldoet aan de norm:* tijdens de scoping van de risk universe wordt de risk appetite formeel vastgelegd. Vervolgens wordt per risicocategorie een acceptatiegrens vastgelegd, waartegen gerapporteerd wordt in de risk rapportage. 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. *Voldoet aan de norm:* het prioriteren van risico's gebeurt op basis van de gestandaardiseerde 'kans x impact'-matrix.
5. *Voldoet aan de norm:* zie antwoord 4.
6. *Voldoet aan de norm:* NHG heeft vier mogelijke reacties gedefinieerd op het restrisico: accepteren, verminderen, ontwijken en overdragen. Er is niet geconstateerd dat de reactie op een risico het opnieuw definiëren van de strategie of doelen was.
7. *Voldoet aan de norm:* 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 daar uit voortvloeien.
8. *Voldoet aan de norm:* zie antwoord 7.

Hoofdstuk 6 - Informatie & communicatie



Informatie & communicatie - Communicatie is de uitwisseling van informatie.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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.

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

1. *Voldoet aan de norm:* de omvang alsmede de groei van de te beheren informatie stelt in toenemende mate hogere eisen aan de kwaliteit van de informatievoorziening van de stichting. Dit geldt zowel voor de systemen die de productie ondersteunen als voor de applicaties ten behoeve van het realiseren van adequate managementinformatie.
2. *Voldoet aan de norm, maar verbetering mogelijk:* NHG heeft informatiesystemen zoals Microsoft Sharepoint en Teams waar informatie wordt opgeslagen en gedeeld. Er is een toegangsrechtensysteem voor de mappen die wordt beheerd door de Privacy & Security officer. Verschillende geïnterviewde partijen hebben aangegeven dat de opslag van data niet altijd gestructureerd gebeurt en soms ook lokaal gebeurt, wat een risico is voor de organisatie bij vertrek van de werknemer of defect van de opslag. Daarnaast blijft het overhandigen van werkzaamheden en data bij personele wisselingen een uitdaging binnen NHG. Een oplossing is het opstellen van een duidelijk data governance beleid waarin onder andere beschreven wordt hoe om te gaan met data. **Aanbeveling B14: stel een datagovernancebeleid op.**

Hoofdstuk 6 - Informatie & communicatie



Informatie & communicatie - Communicatie is de uitwisseling van informatie.

Sub-onderwerpen

Bevindingen

Principe 6.2: Communicatie - 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.

1. *Voldoet aan de norm:* NHG maakt gebruik van Microsoft Teams om een goede interne communicatie te waarborgen. Er is tijdens de interviews geconstateerd dat dit als voldoende wordt ervaren.
2. *Voldoet aan de norm:* NHG communiceert actief naar haar externe belanghebbenden. Zo wordt er op de website en via sociale media kanalen regelmatig gepubliceerd over nieuws van NHG.
3. *Voldoet aan de norm:* NHG rapporteert transparant over de risico's, prestaties en cultuur gerelateerd aan de onderneming in haar jaarverslag en op de website.

Hoofdstuk 7 - Cultuur



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

Sub-onderwerpen

Bevindingen

Principe 7.1: Rol van bestuur - 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 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 RvC en het medezeggenschapsorgaan ook gesproken over gedrag en cultuur in de organisatie.

1. *Voldoet aan de norm:* verschillende geïnterviewde partijen hebben aangegeven dat het bestuur op een positieve manier bijdraagt aan een cultuur die gericht is op langetermijnwaardecreatie en dat NHG een ondernemende cultuur heeft.
2. *Voldoet aan de norm, maar verbetering mogelijk:* in het jaarverslag staat dat de cultuur en werkwijze verankerd wordt in de organisatie door gerichte aandacht, interventies en trainingen. De nieuwe kernwaarden die daaruit voortvloeien zijn: verbindend, verantwoord en vernieuwend. Alle teams binnen NHG hanteren de strategie en doelen als vertrekpunt. NHG werkt sinds een aantal jaren op een agile manier. Er is geconstateerd dat deze manier als prettig wordt ervaren. Tegelijkertijd is er ook geconstateerd dat de manier van organiseren soms ten koste gaat van de sturing van de toplaag van de organisatie. **Aanbeveling B15: Zorg voor een juiste balans in sturing en de manier van werken.**
3. *Voldoet aan de norm:* NHG heeft een gedragscode opgesteld aan de hand van de gedragsregels die in de financiële sector als gebruikelijk worden beschouwd. De code geldt voor een ieder die werkzaamheden, in dienstverband of anderszins, verricht voor NHG. De voorzitter van de RvB van NHG is verantwoordelijk voor het naleven van de verplichtingen die voortvloeien uit enige wettelijke bepaling of de gedragscode. Aan het eind van ieder kalenderjaar of bij het niet langer verbonden zijn aan NHG, ondertekent iedere verbonden persoon een verklaring over de juiste naleving van de geldende bepalingen in de gedragscode over het afgelopen jaar.
4. *Voldoet aan de norm:* er is een ondernemingsraad (OR) actief binnen NHG die op frequente basis in dialoog is met de RvB en RvC. In het jaarverslag meldt de OR dat een breed scala aan topics besproken zijn zoals de manier van samenwerken, de agile werkwijze en het veranderen van de managementstructuur.

Hoofdstuk 7 - Cultuur



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

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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

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.

5. *Voldoet aan de norm, maar verbetering mogelijk:* in het jaarverslag geeft het bestuur een toelichting op de kernwaarden van NHG, verbindend, verantwoord en vernieuwend, en hoe deze vertaald zijn naar de dienstverlening en wijze van samenwerken. Bijvoorbeeld door agile te werken en te werken met kleinere managementteams. De werking en naleving van de gedragscode wordt niet toegelicht in het jaarverslag.
- Aanbeveling B16: Licht de naleving van de NHG gedragscode toe in het jaarverslag.**

Hoofdstuk 7 - Cultuur



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

Sub-onderwerpen

Bevindingen

Principe 7.2: Integriteit - 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.

1. *Voldoet aan de norm:* verschillende geïnterviewde partijen hebben aangegeven dat NHG de interne en externe belangen zorgvuldig afweegt.
2. *Voldoet aan de norm:* verschillende geïnterviewde partijen hebben aangegeven dat de organisatie handelt in lijn met de doelstellingen en keuzes.
3. *Voldoet aan de norm:* verschillende geïnterviewde partijen hebben aangegeven dat er een open en transparante cultuur heerst 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. Hij rapporteert iedere twee maanden over compliance en integriteitsbevindingen in het risk committee en aan de RvB bij misstanden.
4. *Voldoet aan de norm:* verschillende geïnterviewde partijen hebben aangegeven dat het bestuur op een positieve manier bijdraagt 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. NHG is zich bewust van het integriteitsrisico: gevaar voor aantasting van de (goede) reputatie en de bestaande en toekomstige bedreiging van het vermogen of resultaat van NHG als gevolg van een ontoereikende naleving van hetgeen bij of krachtens enig wettelijk voorschrift en/of externe of interne regelgeving is voorgeschreven.
5. *Voldoet aan de norm:* er is geen aanleiding om te stellen dat NHG werkt met onrealistische targets, dat medewerkers blootgesteld worden aan perverse prikkels of verleidingen. De stichting minimaliseert frauderisico's en handelt in lijn met de voorwaarden uit de achtervangovereenkomsten met het Rijk en de gemeenten.

Hoofdstuk 7 - Cultuur



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

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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

6. Er wordt transparant over doelstellingen en principiële keuzes naar stakeholders gecommuniceerd.
7. Aan niet-naleving worden consequenties verbonden.

6. *Voldoet aan de norm:* verschillende geïnterviewde partijen hebben aangegeven dat er open en transparant richting belanghebbenden wordt gecommuniceerd over doelstellingen.
7. *Voldoet aan de norm:* indien er sprake is van niet-naleving zijn daar consequenties aan verbonden. Bij integriteitsincidenten wordt op basis van de geschatte impact het incident ofwel zo spoedig mogelijk gemeld aan de RvB ofwel één keer per kwartaal via de risicorapportage gemeld.

Principe 7.3: Diversiteit en inclusiviteit - 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.

1. *Voldoet niet aan de norm:* NHG heeft geen diversiteit & inclusiviteit (D&I) beleid. Wel heeft NHG een diversiteitsonderzoek laten uitvoeren door een externe partij in 2020. Hieruit is een lijst met bevindingen en adviezen voortgekomen, deze zijn deels opgevolgd en deels nog ter discussie. In de benoemingen van RvB en RvC leden wordt er wel rekening gehouden met D&I principes. De bevindingen hierover worden in principe 2.2.4 beschreven. **Aanbeveling A4: Implementeer een diversiteits- en inclusiviteitsbeleid.**
2. *Voldoet niet aan de norm:* niet van toepassing bij ontbreken van een D&I beleid.
3. *Voldoet niet aan de norm:* niet van toepassing bij ontbreken van een D&I beleid.
4. *Voldoet aan de norm:* Op dit moment is er geen D&I wet- en regelgeving van toepassing op NHG. In het kader van de CSRD heeft NHG een materialiteitsanalyse laten uitvoeren waarin onder andere naar D&I gekeken is. De bevindingen hieruit worden meegenomen in de voorbereiding op de CSRD rapportage. De bevindingen hierover worden in principe 8.2.1 beschreven.

Hoofdstuk 8 - Duurzaamheid



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

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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.

1. Het bestuur houdt rekening met duurzaamheid bij het ontwikkelen van een missie op langetermijnwaardecreatie en de daarbij passende strategische doelstellingen.
2. De RvC houdt rekening met duurzaamheid in het profiel bij het benoemen en samenstellen van het bestuur en de RvC.
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 het dialoog met belanghebbenden.
5. Het bestuur neemt duurzaamheids-overwegingen mee in risicomanagement en risicobeheersingsmaatregelen.
6. Het bestuur zal nieuwe governance-normen rondom duurzaamheid in overweging nemen:
 - I. Duurzaamheid zal in de nieuwe versie van de Nederlandse Corporate Governance Code (NCGC) worden opgenomen als onderdeel van de langetermijnwaardecreatie. De NCGC ziet de integratie van ESG-factoren in de strategie van ondernemingen als een belangrijk kenmerk van langetermijnwaardecreatie.

1. *Voldoet aan de norm:* NHG heeft verduurzaming van de woningvoorraad opgenomen als een van hun vier strategische prioriteiten. Verschillende geïnterviewde partijen hebben aangegeven dat NHG veel aan propositieontwikkeling doet op het gebied van verduurzaming en daarin ook een rol gezien wordt voor NHG. NHG heeft een dedicated waardeestroomteam op het gebied van duurzaamheid.
2. *Voldoet niet aan norm:* Duurzaamheid is nog niet meegenomen in de profielschets van bestuurders en commissarissen. **Aanbeveling A10: Neem duurzaamheid mee in de profielschets van bestuurders en commissarissen.**
3. *Voldoet deels aan de norm:* Het bestuur wordt niet continu getraind op het gebied van duurzaamheid. Wel worden er regelmatig sessies gehouden of informatie gedeeld over duurzaamheid en duurzaamheidsinitiatieven binnen NHG vanuit het waardeestroomteam Duurzaamheid. **Aanbeveling A11: Organiseer duurzaamheidsstrainingen voor het bestuur en werknemers die bezig zijn met duurzaamheid.**
4. *Voldoet aan de norm:* Er vindt regelmatig op verschillende niveaus dialoog plaats met belanghebbenden over duurzaamheid. Sommige belanghebbenden zien een taak weggelegd voor NHG om de verduurzaming binnen de woningvoorraad te stimuleren. Dat kan door middel van propositieontwikkeling, standaardisatie van processen of het afgeven van garanties.
5. *Voldoet niet aan de norm:* Duurzaamheidsfactoren worden niet mee genomen in de risicomanagement en risicobeheersingsmaatregelen van NHG. **Aanbeveling A12: Neem duurzaamheid mee in risicomanagement en risicobeheersingsmaatregelen.**
6. Nog niet van toepassing.

Hoofdstuk 8 - Duurzaamheid



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

Sub-onderwerpen

Bevindingen

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.

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

1. *Voldoet aan de norm:* NHG heeft er voor gekozen om vrijwillig te 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 de eerste stap 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. De drie belangrijkste onderwerpen op zowel impact als relevantie zijn:

- I. Toegang tot de woningmarkt
- II. Helpen met woningbehoud en vangnet
- III. Verantwoorde woonfinanciering

De uitkomst van de materialiteitstoets draagt bij aan de implementatie, monitoring en sturing op belangrijke strategische duurzaamheidsonderwerpen. Daarnaast dient het als basis voor ESG-rapportage. De vervolgstappen zijn het opstellen van KPI's & targets en het monitoren & rapporteren om langetermijnwaardcreatie te genereren.

Daarnaast zal NHG stappen dienen te ondernemen om aan alle resterende facetten van de CSRD te voldoen.

NHG werkt daarnaast aan de verduurzaming van de beleggingsportefeuille, waarbij ze vrijwillig aansluiting zoeken bij de Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) zoals die voor Europese financiële instellingen geldt en bij het Non-Financial Reporting Directive (NFRD) zoals die geldt voor Organisaties voor Openbaar Belang (O.O.B.).



Aanbevelingen



Aanbevelingen om volledig te voldoen aan de norm

Onderstaand een overzicht van aanbevelingen om volledig te voldoen aan de normen uit het samengestelde toetsingskader (aanbevelingen met letter A). Deze aanbevelingen horen bij de bevindingen met een 'Voldoet niet aan de norm' of 'Voldoet gedeeltelijk aan de norm' resultaat in de toetsing. Hierbij heeft NHG de mogelijkheid om bepaalde principes of normen niet na te leven, maar dient zij in dat geval toelichting te geven waarom hiervoor gekozen is. Hiermee volgt NHG het 'pas toe of leg uit'-principe van de NCGC.

Onderwerp	Principe	Aanbeveling
A1 Effectief bestuur	2.1.2	Vul het RvC samenstellingsoverzicht aan met geslacht en nationaliteit In de NCGC staat dat van elke commissaris opgave gedaan wordt in het RvC verslag van: geslacht, leeftijd, nationaliteit, nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als commissaris, tijdstip van eerste benoeming en de lopende termijn waarvoor de commissaris is benoemd. In het RvC verslag ontbreekt geslacht en nationaliteit.
A2 Effectief bestuur	2.1.3	Laat voor alle benoemingen een geschiktheids- en betrouwbaarheidstoets uitvoeren, mogelijk door een onafhankelijk extern bureau* Om meer zekerheid te krijgen over de geschiktheid en betrouwbaarheid van commissarissen (en bestuurders) helpt een geschiktheids- en betrouwbaarheidstoets bij toekomstige benoemingen, zowel bij voordracht door belanghebbenden (NVB, VEH, MinFin, MinBZK) als bij voordracht door RvC-leden. Dit kan mogelijk door een onafhankelijk extern bureau uitgevoerd worden, die de profielschets als input zal ontvangen vanuit de RvC. De resultaten van deze toets zullen gedeeld worden met de RvC-leden en meegewogen worden in de uiteindelijke benoeming. In het geval van de voordracht en benoeming door RvC-leden dient het onafhankelijke externe bureau een ander bureau te zijn dan het (executivesearch) bureau dat betrokken is geweest bij het werven en selecteren van de kandidaten. Het onafhankelijke externe bureau kan ook de onafhankelijkheidstoetsing uitvoeren (aanbeveling 7).
A3 Effectief bestuur	2.1.3	Laat voor alle benoemingen een onafhankelijkheidstoets uitvoeren, mogelijk door een onafhankelijk extern bureau* Om meer zekerheid te krijgen over de onafhankelijkheid van commissarissen kan bij toekomstige benoemingen van commissarissen en de voorzitter een onafhankelijkheidstoetsing worden uitgevoerd, zowel bij voordracht door belanghebbenden (NVB, VEH, MinFin, MinBZK) als bij voordracht door RvC-leden. Dit kan mogelijk door een onafhankelijk extern bureau uitgevoerd worden. Dit bureau zal de onafhankelijkheidscriteria beschreven in de NCGC als norm hanteren. De resultaten van deze toets zullen gedeeld worden met de RvC-leden en meegewogen worden in de uiteindelijke benoeming. In het geval van de voordracht en benoeming door RvC-leden dient het onafhankelijke externe bureau een ander bureau te zijn dan het (executivesearch) bureau dat betrokken is geweest bij het werven en selecteren van kandidaten. Het onafhankelijke externe bureau kan ook de geschiktheids- en betrouwbaarheidstoets uitvoeren (aanbeveling 6).

* De toetsing op geschiktheid, betrouwbaarheid en onafhankelijkheid, mogelijk door een onafhankelijk extern bureau, is geen norm in de NCGC, maar is een aanbeveling in dit onderzoek omdat het indirect bijdraagt aan de invulling van deze norm.

Aanbevelingen om volledig te voldoen aan de norm

Onderwerp	Principe	Aanbeveling
A4	Effectief bestuur 2.1.5	Implementeer een diversiteits- en inclusiviteitsbeleid Het is voor NHG van belang om een diversiteits- en inclusiviteitsbeleid te implementeren voor de gehele organisatie. Onderdeel hiervan is het implementeren van een D&I-beleid bij het samenstellen van de RvB en RvC. Dit verbetert niet alleen de prestaties van de RvB en RvC zelf, maar heeft ook een belangrijke voorbeeldfunctie richting haar eigen werknemers en richting de maatschappij. NHG valt niet onder het in het Burgerlijk Wetboek opgenomen 'ingroeiquotum' voor de samenstelling van de RvC (ten minste dertig procent vrouwen in de RvC van beursgenoteerde ondernemingen). Daarnaast zal het implementeren van een D&I beleid voor de gehele organisatie bijdragen aan de voorbereiding op de CSRD implementatie.
A5	Effectief bestuur 2.1.8	Stel waar mogelijk de onafhankelijkheidscriteria gelijk met de criteria uit de NCGC NHG past onafhankelijkheidscriteria toe, die voor een groot deel overeen komen met de criteria in de NCGC. Door de volgende aanvullingen te maken voldoet NHG aan de, voor NHG relevante, criteria van de NCGC: <ul style="list-style-type: none"> • Alle criteria zijn ook van toepassing op echtgenoot, geregistreerde partner of andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad; • Een deel van criterium III van de NCGC in criterium C aanvullen; • Criterium IV van de NCGC in geheel toevoegen. Criteria VI en VII van de NCGC zijn niet van toepassing op NHG.
A6	Effectief bestuur 2.2.2	Creëer een optie om een RvC-lid een tweede keer te herbenoemen voor 2 jaar die daarna nog met maximaal 2 jaar verlengd kan worden Volgens het reglement van de RvC kan een commissaris maximaal één keer voor vier jaar worden herbenoemd. De NCGC schrijft voor dat een commissaris na de eerste herbenoeming van vier jaar, nog eenmaal herbenoemd kan worden voor een benoemingstermijn van twee jaar die daarna met nog maximaal twee jaar kan worden verlengd. Herbenoeming na een periode van acht jaar wordt gemotiveerd in het verslag van de RvC.
A7	Effectief bestuur 2.2.4	De RvC (her-)benoemt een commissaris op voordracht van een belanghebbende (NVB, VEH, MinFin, MinBZK)* Bij het eerste type benoeming, waarbij een belanghebbende een kandidaat voordraagt en benoemt als nieuw RvC lid, dient de RvC betrokken te worden bij de benoeming. Als de belanghebbende een kandidaat voordraagt als nieuw RvC lid, zal de RvC vervolgens de kandidaat beoordelen op basis van de profielschets, geschiktheid, betrouwbaarheid en onafhankelijkheid. Hierbij zullen zij gebruik maken van de resultaten van de toetsingen op geschiktheid, betrouwbaarheid en onafhankelijkheid, die mogelijk door een onafhankelijk extern bureau worden uitgevoerd, zoals beschreven in aanbeveling 6 en 7. Als de RvC geen bezwaren vaststelt, wordt de kandidaat benoemd door de RvC. Deze wijzigingen dragen bij aan het optimaliseren van de samenstelling van de RvC (ook vanuit D&I overwegingen) en de onafhankelijkheid van de RvC-leden in het belang van de organisatie. <i>Deze wijzigingen vereisen een aanpassing van de statuten.</i>

* De (her-)benoeming door de RvC van commissarissen op voordracht van belanghebbenden is geen norm in de NCGC, maar is een aanbeveling in dit onderzoek omdat dit bijdraagt aan een norm in de NCGC, namelijk het beschikken over een gedegen plan voor de opvolging van commissarissen dat is gericht op het in balans houden van de benodigde deskundigheid, ervaring en diversiteit.

Aanbevelingen om volledig te voldoen aan de norm

Onderwerp	Principe	Aanbeveling
A8	Effectief bestuur 2.2.8	Breid in het jaarverslag de verslaglegging over het proces van de evaluatie van de RvC uit De uitbreiding van de verslaglegging over de wijze van evalueren en het opvolgen van conclusies uit de evaluatie van de RvC in het jaarverslag draagt bij aan transparantie richting de werknemers en de maatschappij.
A9	Effectief bestuur 2.3.11	Laat de RvC goedkeuring geven bij benoeming tot en ontheffing uit de functie van secretaris van RvC De RvC dient goedkeuring te geven bij de benoeming van de secretaris van de RvC om in lijn te zijn met de NCGC.
A10	Duurzaamheid 8.1.2	Neem duurzaamheid mee in de profielschets van bestuurders en commissarissen Door duurzaamheid mee te nemen in de profielschets van toekomstige bestuurders en commissarissen kan worden gewaarborgd dat er voldoende kennis van duurzaamheid wordt ingebracht in de RvC en RvB, om de duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren als onderdeel van de strategie en ESG ambities.
A11	Duurzaamheid 8.1.3	Organiseer duurzaamheidsstrainingen voor het bestuur en werknemers die bezig houden met duurzaamheid Door duurzaamheidsstrainingen voor het bestuur en werknemers die zich bezig houden met duurzaamheid te organiseren, kan worden gewaarborgd dat er voldoende kennis van duurzaamheid is op verschillende niveaus in de organisatie.
A12	Duurzaamheid 8.1.5	Neem duurzaamheid mee in risicomanagement en risicobeheersingsmaatregelen Door duurzaamheid mee te nemen in het risicomanagement en de risicobeheersingsmaatregelen wordt een bijdrage geleverd aan de ESG ambities van NHG. Door het identificeren, monitoren en effectief beheren van duurzaamheidsrisico's kan NHG hier een goede stap in maken.

Aanbevelingen ter verdere verbetering van de governance

Onderstaand een overzicht van aanbevelingen ter verdere verbetering van de governance (aanbevelingen met de letter B). Deze aanbevelingen horen bij de bevindingen met een 'Voldoet aan de norm, maar verbetering mogelijk' resultaat in de toetsing.

Onderwerp	Principe	Aanbeveling
B1 Algemeen	N.v.t.	Voer een jaarlijkse toetsing uit van de governance van NHG Er is onduidelijkheid over de toepasbaarheid van bestaande governance kaders, onder meer vanwege de rechtsvorm van NHG. Om deze reden is een toetsingskader samengesteld voor NHG. Aangezien zowel de governance van NHG als het samengestelde toetsingskader in de loop van de tijd zullen veranderen, wordt een jaarlijkse toetsing van de governance aanbevolen. Deze jaarlijkse toetsing kan intern worden uitgevoerd. Hierbij zullen veranderingen in de governance van NHG en updates van de gevolgde governancekaders en -raamwerken worden meegenomen.
B2 Algemeen	N.v.t.	Pas de verwijzingen naar de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners in documentatie aan Verschillende documenten van NHG bevatten verwijzingen naar de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners. Deze code is echter sinds 2018 niet meer geactualiseerd en de Handvestgroep die deze code opstelde, is opgeheven.
B3 Langetermijn-waardecreatie	1.1.1	Bespreek jaarlijks de missie en strategie op bestuursniveau met het ministerie en de ketenpartners De missie en lange termijn strategie van NHG dienen aan te blijven sluiten bij de ontwikkelingen in de woning- en hypotheekmarkt, om te zorgen voor een hoge relevantie van NHG in de maatschappij. Door jaarlijks op bestuursniveau met het ministerie en de ketenpartners de missie en lange termijn strategie van NHG te bespreken, naast de periodieke besprekingen over strategische onderwerpen, wordt hieraan bijgedragen.
B4 Langetermijn-waardecreatie	1.2.3	Maak het risicobeheer document op de website van NHG up-to-date Op de website van NHG staat een risicobeheer document dat op een aantal vlakken gedateerd is. Zo wordt er een verwijzing gemaakt naar verouderde statuten en de Code Goed Bestuur die niet meer geactualiseerd wordt. Ook wordt onder het kopje 'Informatiebeleid' gerefereerd aan invloeden vanuit de kredietcrisis.
B5 Langetermijn-waardecreatie	1.3.6	Voer een directe rapportagelijijn in van de Risk Management naar de auditcommissie NHG heeft drie maatregelen geïmplementeerd die bijdragen aan het onafhankelijk toetsen van de opzet, bestaan en werking van de eerste en tweede beheersingslijjn. Er is een directe rapportagelijijn tussen de Risk Committee (bestaande uit RvB, Compliance Officer, Privacy & Security Officer, Financial Risk Manager en Manager Financiën & Staf (voorzitter), Operational Risk Manager (secretaris) en de AC, waarbij periodiek gerapporteerd wordt over de risico's en beheersing daarvan. Het is echter ook van belang om een directe rapportagelijijn te organiseren tussen alleen de risk managers en de AC. Dit draagt bij aan een bredere objectieve informatiepositie van de AC en daarmee een verdere invulling van een onafhankelijke derde beheersingslijjn.

Aanbevelingen ter verdere verbetering van de governance

Onderwerp	Principe	Aanbeveling
B6	Effectief bestuur	2.3.6
		Breid het RvC reglement uit met onderwerpen waar de voorzitter van de RvC op toeziet Breid het RvC reglement uit met de volgende onderwerpen waarop de voorzitter toeziet: II de raad van commissarissen een vicevoorzitter kiest (in het geval van NHG is dit de plaatsvervangend voorzitter), IV. het bestuur de activiteiten ten aanzien van cultuur uitvoert en VI. effectieve communicatie met belanghebbenden plaats kan vinden. Tijdens de interviews is aangegeven dat de voorzitter toeziet op deze onderwerpen.
B7	Effectief bestuur	2.8.1
		Verbeter de terugkoppeling van de RvB vergaderingen De verslaglegging van de managementvergaderingen volgt een vast proces, waarbij de vervolgacties en besluiten worden vastgelegd met korte toelichting. De terugkoppeling naar de organisatie gebeurt mondeling in een wekelijks overleg. Hiervan geven verschillende geïnterviewden aan dat deze terugkoppeling summier is en zij graag een geschreven verslag ontvangen waarin de belangrijkste besproken punten, overwegingen en besluiten, mits niet confidentieel, worden toegelicht.
B8	Beloningen	3.1.2
		Herzie de huidige vergoedingsregeling voor de RvC leden Er zijn zorgen dat door de hoogte van de vergoedingsregeling de RvC moeilijker geschikte leden kan vinden. De huidige compensatie ligt ruim onder de maxima van de WNT. NHG kan de vergoedingen ophogen zodat het aantrekkelijker wordt voor kandidaten om tot de RvC toe te treden, waarbij nog steeds voldaan wordt aan de WNT.
B9	Dialogoog	4.1.1
		Structureer de dialoog met ketenpartners Ketenpartners zijn tevreden met de frequentie van de dialoog met NHG op verschillende niveaus, maar vinden ook dat deze meer gestructureerd kan worden gevoerd door middel van vaste momenten, afbakening van onderwerpen en gesprekspartners op het juiste niveau. Door het dialoog te structureren kan deze efficiënter, effectiever en tijdiger plaatsvinden.
B10	Dialogoog	4.1.3
		Maak overleg met belanghebbenden inzichtelijk Het bestuur dient inzichtelijk te maken met welke belanghebbenden NHG dialoog voert en hoe dit dialoog met belanghebbenden plaatsvindt. Het bestuur publiceert op hoofdlijnen hierover in haar jaarverslag. Daarnaast is het van belang dat het stakeholderoverzicht op de website van NHG geactualiseerd wordt. Dit creëert transparantie richting de markt over het dialoog dat NHG voert met belanghebbenden en is het bestuur in lijn met de Code Goed Bestuur Publieke Dienstverleners.
B11	Dialogoog	4.2.2
		Zet een Gebruikersraad op waarin ook de geldnemers vertegenwoordigd zijn Een Gebruikersraad bestaat uit de belangrijkste klantgroepen van NHG en adviseert de RvB over onder andere de strategie van NHG. Een Gebruikersraad kan bestaan uit vertegenwoordigers vanuit de geldverstreckers, MinFin, NVB, VEH, DNB, AFM, vertegenwoordigers van consumenten en gemeentes. Het advies van de Gebruikersraad is vrijblijvend en zorgt zo voor tegenkracht voor bestuur. De RvB dient deze adviezen mee te nemen in haar overwegingen en legt hierover verslag uit richting de RvC. Onderwerpen die in de Gebruikersraad besproken kunnen worden zijn bijvoorbeeld ontwikkelingen in de markt, de kostengrens, strategische doelstellingen en de rol van NHG in de markt.

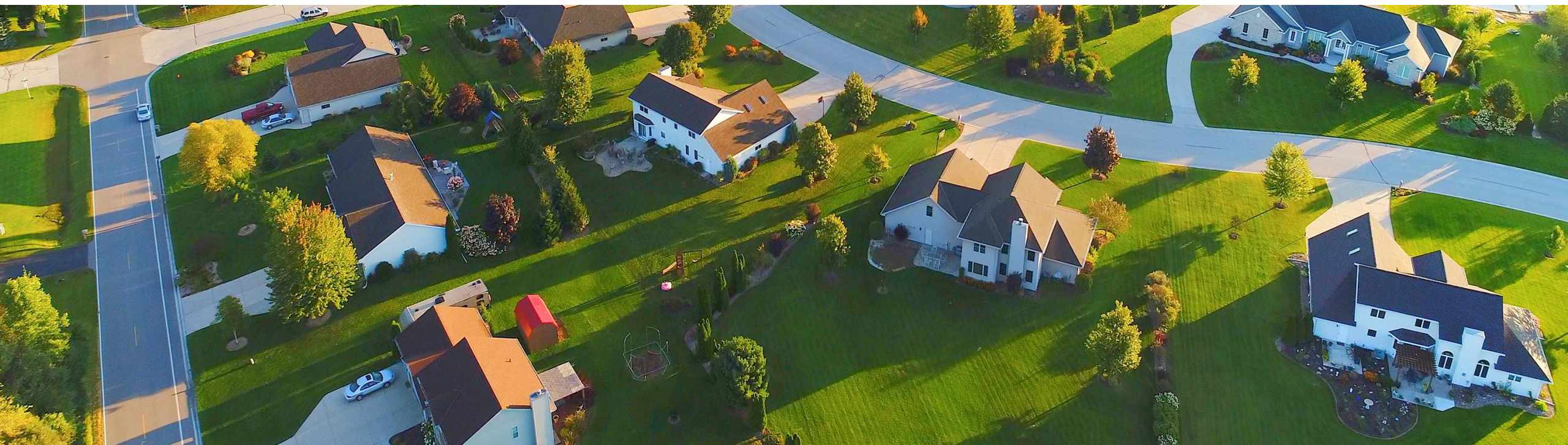
Aanbevelingen ter verdere verbetering van de governance

Onderwerp	Principe	Aanbeveling
B12	Risico-management	5
		<p>Mitigeer key person risks binnen NHG Er is op dit moment één Financial Risk Manager, één Operational Risk Manager, één Privacy & Security Officer en één Compliance Officer. Bij vertrek van deze medewerkers bestaat het risico dat vitale informatie en kennis verloren gaat in de organisatie. Dit probleem kan verholpen worden door een plan op te stellen met mitigerende oplossingen zoals het co-sourcen van deze functies.</p>
B13	Risico-management	5
		<p>Borg de kwaliteit van de datamodellen door een datamodelvalidatie Binnen NHG worden datamodellen ontwikkeld die mede aan de basis liggen van het financieel beleid. Deze modellen worden op dit moment niet regelmatig gevalideerd, wat een risico vormt voor de organisatie. Het is daarom aan te raden een plan voor interne of externe datamodelvalidatie op te nemen in het tweedelijnsrisicomanagement.</p>
B14	Informatie & communicatie	6.1.2
		<p>Stel een datagovernancebeleid op NHG heeft geen officieel datagovernancebeleid opgesteld. Daarom dient NHG een beleid op te stellen waarin beschreven wordt hoe en waar data wordt opgeslagen, verwerkt en verzonden, wie er toegang heeft tot data en tot welk niveau.</p>
B15	Cultuur	7.1.2
		<p>Zorg voor een juiste balans in sturing en de manier van werken De huidige manier van organiseren is vlak en agile wat de openheid en vrijheid bevordert. Dit wordt gewaardeerd vanuit de werknemers. Tegelijkertijd gaat dit soms ten koste van sturing en hebben verschillende geïnterviewde partijen aangegeven dat medewerkers behoefte hebben aan meer sturing door het bestuur. Het is belangrijk om te zorgen voor een juiste balans tussen de agile werkwijze en sturing vanuit het bestuur.</p>
B16	Cultuur	7.1.5
		<p>Licht de naleving van de NHG gedragscode toe in het jaarverslag Door de werking en naleving van de NHG gedragscode toe te lichten in het jaarverslag wordt de NCGC gevolgd en wordt er transparantie geboden richting de belanghebbenden van NHG.</p>



Appendices

- I. Interview overzicht
- II. Afkortingen
- III. Rechtsvorm WEW
- IV. Contactpersonen



Appendix I

Overzicht van interviews met interne en externe belanghebbenden

Externe belanghebbenden	Naam
Vz RvB SVn (en vm. vz. RvB NHG)	Arjen Gielen
MinFin	Gijs van der Vlugt, Oeke van Boekel en Abraham Miro
MinBZK	Erik-Jan van Kempen
Externe accountant/KPMG	Femke Smit
AFM	Natalie Aartsen
DNB	Maarten Gelderman en Wieger Kasteleijn
NVB	Jasper Willems
VEH	Cindy Kremer
Monitoring Commissie Corporate Governance Code	Barbara Baarsma
Geldverstrekkers	ING: Jacques Schram en Wim Flikweert
	Rabobank: Jolanda de Heer
	NN: Sitske Mauritsz en Peter Doornbos

Interne belanghebbenden	Naam
Voorzitter Raad van Commissarissen (RvC)	Menno Snel
Voorzitter van de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie van de RvC	Ron Bavelaar
Lid van de auditcommissie van de RvC	Jan van Baars
Voorzitter Raad van Bestuur	Carla Muters
Lid Raad van Bestuur	Roald van der Linde
Manager Financiën & Staf	Bjorn Jonkergouw
Privacy & Security Officer	Bas Weterings
Compliance Officer	Monique van Deudekom
Financial Risk Manager	René van der Kruk
Manager Dienstverlening	Arthur van de Woestijne
Bedrijfsjurist	Bart van Bilsen
HR business partner	Cor Sol
Operational Risk Manager	Arjen Dulfer

Appendix II

Afkortingen

Afkorting	Betekenis
AC	Auditcommissie
AFM	Autoriteit Financiële Markten
COSO	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
D&I	Diversiteit & inclusiviteit
DNB	De Nederlandsche Bank
ERM	Enterprise Risk Management
ESG	Environmental, Social en Governance
IAF	Interne audit functie
MinBZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
MinFin	Ministerie van Financiën
NCGC	Nederlandse Corporate Governance Code
NHG	Nationale hypotheek Garantie
NVB	Nederlandse Vereniging van Banken
OR	Ondernemingsraad
ORM	Operational Risk Manager
RvB	Raad van Bestuur
RvC	Raad van Commissarissen
VEH	Vereniging Eigen Huis
VRO	Volkshuisvesting en Ruimtelijk Ordening
WEW	Waarborgfonds Eigen Woningen
WNT	Wet Normering Topinkomens

Rechtsvorm Stichting Waarborgfonds Eigen Woningen

- Stichting Waarborgfonds Eigen Woningen (handelend onder de naam NHG) is in 1993 opgericht en staat voor een toegankelijke koopwoningmarkt voor kwetsbare groepen en consumenten in kwetsbare situaties, ook wanneer de macro-economische situatie ongunstig is.
- NHG is een privaatrechtelijke stichting. Het beleid wordt met het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (MinBZK) afgestemd. Het Rijk vervult een achtervangfunctie ten aanzien van afgegeven borgtochten.
- NHG heeft een Raad van Commissarissen (RvC) en een Raad van Bestuur (RvB). De bevoegdheden en eisen van beiden zijn beschreven in de statuten van de stichting. De statuten beschrijven ook de besluiten van de RvC die goedkeuring behoeven door de Minister.

Appendix IV

Contactpersonen

Voor vragen over het rapport kunt u contact opnemen met de onderstaande personen:



Robert-Jan Hagens | Partner | EY Financial Services Consulting Leader

EY Advisory Netherlands LLP
Antonio Vivaldistraat 150, 1083 HP Amsterdam, Nederland
Mobiel: +31 (0)6 2125 2242
Mail: robert-jan.hagens@nl.ey.com
Assistent: Catharina Tolsma | Mobiel: +31 (0)6 5246 5613 | Mail: catharina.tolsma@nl.ey.com



Nikki Paes | Manager | EY Financial Services Consulting

EY Advisory Netherlands LLP
Antonio Vivaldistraat 150, 1083 HP Amsterdam, Nederland
Mobiel: +31 (0)6 2908 4187
Mail: nikki.paes@nl.ey.com



Tom Boonen | Consultant | EY Financial Services Consulting

EY Advisory Netherlands LLP
Antonio Vivaldistraat 150, 1083 HP Amsterdam, Nederland
Mobiel: +31 (0)6 2908 3230
Mail: tom.boonen@nl.ey.com