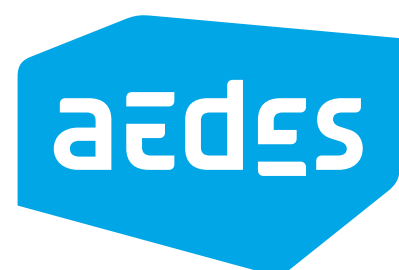


# Governancecode Woningcorporaties



vereniging van toezichhouders in woningcorporaties

vereniging van  
woningcorporaties



# ‘Onze (toekomstige) huurders zijn en blijven het uitgangspunt bij alles wat we doen’

## Voorwoord Aedes en VTW

Voor u ligt de *Governancecode Woningcorporaties 2025*. In deze herziene versie laten wij zien waar wij als woningcorporaties voor staan. Wij zetten ons elke dag met veel enthousiasme in om een fijn thuis in een prettige buurt te realiseren voor mensen met een bescheiden inkomen. Hoe wij dit als bestuurders, medewerkers en commissarissen doen, hebben we vertaald in vijf gezamenlijke principes die we nader hebben uitgewerkt in een aantal bepalingen. Dit stellen wij centraal in ons handelen en hierop zijn we ook aanspreekbaar.

Onze (toekomstige) huurders zijn en blijven het uitgangspunt bij alles wat we doen. We willen hen zo goed mogelijk ten dienste zijn, als corporaties samen én samen met allerlei andere partijen in de wijken en de regio's. Hierbij nemen wij onze eigen verantwoordelijkheid om zo veel mogelijk mensen te helpen. Onze belanghebbenden en de bredere maatschappij moeten erop kunnen vertrouwen dat wij op een doeltreffende, doelmatige en transparante manier werken.

Deze Governancecode helpt ons daarbij. Door de jaren heen hebben wij vanuit beide verenigingen en vanuit belanghebbenden gehoord en ervaren dat de Governancecode heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van goed bestuur en toezicht en de onderlinge wisselwerking. Er is een meer open cultuur ontstaan waarin leden meer doen aan zelfreflectie en meer dilemma's met elkaar delen. Deze Governancecode 2025 bouwt daarop voort.

Door naar deze principes te handelen willen we het vertrouwen van de maatschappij in corporaties versterken. Daardoor kunnen we beter ons werk doen voor onze huurders, de mensen waarvoor we het doen.

Liesbeth Spies  
voorzitter Aedes

Egbert de Vries  
voorzitter VTW

28 maart 2025



Bekijk deze  
publicatie als:

# ‘Het vraagt saamhorigheid en een gezamenlijke visie van alle betrokken partijen’

## Voorwoord Evaluatiecommissie GCW

Iedereen die werkzaam is in de woningcorporatiesector, bestuurders en interne toezichthouders voorop, werkt vanuit het vertrouwen van belanghebbenden en van de wetgever. Woningcorporaties en hun bestuurders en toezichthouders stellen daar een goede operationele kwaliteit en continuïteit van de beschikbaarheid van maatschappelijk woningaanbod tegenover. Zij zijn zich daarbij bewust van het belang van verantwoordelijk gedrag in een maatschappelijke context.

Met alle belangen die in de corporatiesector bijeenkomen en met de impact die de sector heeft op maatschappij en leefomgeving is een actuele governancecode die rekening houdt met de actuele trends en ontwikkelingen van groot belang. Een goede en doorleefde code geeft richting en inspireert bestuurders en interne toezichthouders van woningcorporaties tot dialoog en handelen naar normen en waarden.

Toch is het niet vanzelfsprekend dat de code er is. Het vraagt saamhorigheid en een gezamenlijke visie van alle betrokken partijen, de woningcorporaties zelf vooropgesteld. Hierbij ondersteund door de vereniging van corporaties (Aedes) en die van commissarissen (VTW), die betrokkenheid hebben getoond bij deze – sinds 2006 – vijfde herziene versie van de code. Deze visie en saamhorigheid hebben geleid tot het instellen van een breed samengestelde evaluatiecommissie<sup>1</sup>, die op zijn beurt input en feedback uit de sector heeft mogen ontvangen en daardoor kon komen tot deze gedragen code. De woningcorporatiesector laat daarmee ‘eigenaarschap’ zien.

De top-3 ‘doelen van de code’ (zoals door bestuurders, commissarissen en secretarissen zelf aangegeven) zijn:

1. het integer, maatschappelijk verantwoord, doelmatig en efficiënt vormgeven van toezicht en bestuur;
2. het verschaffen van een kader van normen en waarden aan bestuur en RvC waarmee zij zowel hun eigen handelen als het handelen van de corporatie kunnen afwegen en beoordelen; en
3. bijdragen aan het vertrouwen van de in- en externe belanghebbenden in de sector (zoals de eigen corporatiemedewerkers, andere corporaties, gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties).

Met deze doelen ligt de lat hoog en het behalen ervan lukt alleen als alle betrokkenen de code gaan doorvoelen en doorleven, zodat er inspiratie uit gehaald kan worden voor de realisatie van de beste checks and balances, de beste transparantie en dus de beste governance van het land.

Dr. Stefan Peij  
Voorzitter Evaluatiecommissie GCW  
Mei 2024

<sup>1</sup> De Commissie bestond uit zeven ervarings- en inhoudsdeskundigen:

- **Rob Donninger**, adviseur Commissie namens NVBW (lid bestuur NVBW; directeur bestuurder SSH; lid RvT bij een zorgorganisatie)
- **Chantal Droste**, lid Commissie (lid bestuur Aedes; directeur bestuurder Elkien)
- **Eric Helder**, lid Commissie (voorzitter Commissie Governancecode Woningcorporaties; staatsraad in de Afdeling advisering Raad van State)
- **Bart de Jonge**, secretaris Commissie vanuit Aedes (belangenbehartiger juridische zaken en regiobelangenbehartiger regio Noord-Nederland; docent bouw- en huurrecht)
- **Ingrid van der Kraan**, secretaris Commissie vanuit de VTW (senior beleidsmedewerker)
- **Bert Krikke**, lid Commissie (vicevoorzitter bestuur VTW; lid RvC bij corporaties Woonbedrijf ieder1, Wooninvest en Volkshuisvesting Arnhem; lid RvT De Nieuwe Oost; per januari 2024 directeur Cirkelstad)
- **Stefan Peij**, voorzitter Commissie (directeur Governance Academy)

## Preambule

Woningcorporaties verhuren overal in Nederland goede en betaalbare woningen. Ook hebben zij oog voor de mensen die erin wonen. Woningcorporaties bieden een plek om te wonen en je thuis te voelen. In een veilige en prettige buurt waar je samen met buurtbewoners kunt wonen en leven. Daarvoor doen zij hun uiterste best. Want het is de basis voor mensen om een bestaan op te bouwen. De basis voor bestaanszekerheid om mee te doen, om gelukkig te zijn. Woningcorporaties willen eraan bijdragen daarvoor de beste randvoorwaarden te creëren.

Deze grote maatschappelijke verantwoordelijkheid vraagt van woningcorporaties een verantwoorde, doelmatige en efficiënte bedrijfsvoering. Bovenal vraagt dat van bestuurders en commissarissen, als eerstverantwoordelijken, dat zij integer handelen, zich verantwoorden over hun governance en dat zij transparant zijn over de keuzes die ze maken. Medewerkers spelen hierin eveneens een cruciale rol door in hun handelen bij te dragen aan een cultuur van integriteit, verantwoording en transparantie.

Deze Governancecode Woningcorporaties geeft invulling aan deze maatschappelijke opdracht met richtlijnen voor goed gedrag in, goed bestuur van en goed toezicht op iedere woningcorporatie. De samenleving mag van corporaties verwachten dat zij er alles aan doen om aan de bepalingen in deze code te voldoen en hierover verantwoording af te leggen. De code heeft vooral betekenis omdat deze de neerslag is van de principes, de waarden en de gedragsregels

waarvan woningcorporatie zelf vinden dat deze toegepast horen te worden. Het zijn de gedeelde en gedragen waarden op basis waarvan de woningcorporaties samen functioneren.

Deze code gaat over de governance van woningcorporaties zelf. En gaat dus niet in op het externe toezicht door of vanwege de verantwoordelijke minister. Naast de code is er veel en ook weer steeds nieuwe wet- en regelgeving die het optreden van woningcorporaties reguleert. Wanneer bepalingen hieruit voortkomen, is dat in de code vermeld.

De code bevat 'pas toe-bepalingen', weergegeven met **[PT]**. Deze bepalingen hebben een verplichtend karakter omdat ze de basis leggen voor goede governance. Van corporaties mag verwacht worden dat zij niet alleen deze bepalingen toepassen, maar daarover ook verantwoording afleggen en vertellen waarom en hoe zij dat doen.

Daarnaast zijn er 'pas toe óf leg uit'-bepalingen, weergegeven met **[PTLU]**. Daarvan kan in bijzondere gevallen worden afgeweken, maar alleen met een goede en inhoudelijke uitleg. Als van een 'pas toe of leg uit'-bepaling wordt afgeweken dan onderbouwt de corporatie dit op een inzichtelijke manier en verantwoordt zich actief waarom afwijking leidt tot een beter resultaat. Het kan zijn dat in unieke omstandigheden of een unieke context van de corporatie afwijking leidt tot effectiever waarborgen van transparantie, integriteit of naleving van wet- en regelgeving. Of tot evenwichtiger behartiging van belangen

van belanghebbenden. Of tot betere aansluiting bij behoeften van belanghebbenden. Of tot versterking van het vertrouwen dat de corporatie haar taken op verantwoorde wijze uitvoert.

Om welk type bepaling het ook gaat, uitleggen is in alle gevallen belangrijk. Dat draagt bij aan transparante en aanspreekbare woningcorporaties.

### Reikwijdte van de code

De code omvat principes en bepalingen. De toelichtingen zijn ter verduidelijking en ter ondersteuning bij het toepassen van de bepalingen. De bepalingen moeten in elkaars verband worden gezien. In de praktijk zullen bepalingen soms tegen elkaar afgewogen moeten worden. Zo hoeft bijvoorbeeld een legitieme beslissing niet altijd de meest doelmatige beslissing te zijn. Belangrijk is dat het bestuur en de raad van commissarissen gemotiveerd hun afwegingen maken, daarover open zijn en verantwoording afleggen.

Deze code richt zich primair op het bestuur en de raad van commissarissen. Vooral bestuurders en toezichthouders van woningcorporaties zijn verantwoordelijk voor de naleving van de bepalingen in deze code. Want zij dragen vanuit hun functie een grote verantwoordelijkheid en vervullen een voorbeeldfunctie zowel binnen als buiten de corporatie. Door hun gedrag en keuzes weerspiegelen zij de principes en normen van de code, wat ook invloed heeft op hoe de samenleving naar de corporatiesector kijkt.

Secundair richt deze code zich ook op de medewerkers en belanghebbenden bij woningcorporaties. Iedereen die bij een woningcorporatie werkt, op welke positie en in welke rol dan ook, hoort de normen voor eerlijk, oprecht en transparant handelen in acht te nemen. Zij hebben de verplichting mogelijk tegenstrijdige belangen te voorkomen en als zo'n situatie zich toch voordoet dat te melden. Daarvoor stelt het bestuur een interne gedrags- of integriteitscode op. Op de werkvloer en in de bestuurskamer: iedereen draagt bij en is medeverantwoordelijk.

### Toepassing van de code

De code nodigt nadrukkelijk uit tot vertaling naar de eigen situatie en tot het nemen van actie: het voorleven (zich gedragen zoals de code voorschrijft zonder het expliciet te benoemen):

- het *doorleven* (een continue dialoog voeren over de principes, de waarden en de normen, en hoe deze binnen de corporatie en in haar omgeving tot uiting komen),
- het continue *reflecteren* (samen nadenken wat nodig is omdat situaties steeds verschillen, beelden uiteen kunnen lopen, zich governance-dilemma's voordoen),
- het actief intern en extern *uitdragen*,
- het *naleven* van de code,
- het *verantwoorden* over die naleving en op dit alles aanspreekbaar zijn.

Handreikingen en richtlijnen, zoals worden uitgegeven door VTW en Aedes, helpen bij de toepassing.

### Naleving van de code

Door deze code na te leven dragen woningcorporaties bij aan een integere en aanspreekbare sector. Goed gedrag, goed bestuur en goed toezicht vergen onderhoud en continue aandacht. De code 'leeft' als het bestuur, de raad van commissarissen en alle betrokkenen bij de corporatie zowel op sectorniveau als op het niveau van de eigen corporatie een continue dialoog voeren over de toepassing ervan in de praktijk. Aedes en VTW bevorderen, faciliteren en stimuleren deze dialoog op sectorniveau door regelmatig bijeenkomsten te organiseren (tussen bestuurders, commissarissen en brancheverenigingen, waarbij externe toezichthouders ook betrokken zijn) over inhoud en gebruik van de code en dilemma's rondom de code.

Aedes en VTW richten daarnaast een periodieke monitoring van de naleving van de code in. Voor leden van Aedes en VTW is naleving van de code uiteindelijk voorwaardelijk voor hun lidmaatschap. Dit is zowel bij Aedes als VTW in de statuten geregeld.

Belanghebbenden kunnen bij de door Aedes en VTW ingestelde onafhankelijke Commissie Governancecode Woningcorporaties terecht met vragen over uitleg of toepassing van de code en met klachten over de naleving van de code. Deze commissie rapporteert haar bevindingen aan de besturen van Aedes en VTW.



## **De code kent de volgende 5 principes**

## De woningcorporatie handelt volgens waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht

*Voor de corporatie staat het behalen van maatschappelijke resultaten voorop.*

*Dit vraagt om een integere en open cultuur binnen de organisatie, met ruimte voor reflectie en tegenspraak.*

*Het bestuur is hiervoor eindverantwoordelijk en de raad van commissarissen (RvC) houdt hier toezicht op. Beiden vervullen daarbij een voorbeeldfunctie, zowel binnen hun eigen corporatie als voor de hele sector.*

### Bepalingen

#### Toelichting

- Bestuur en RvC zijn verantwoordelijk voor de doorwerking van de code in de organisatie. Zij nemen daarom het voortouw om de waarden en normen die zijn vastgelegd in de governancecode in hun organisatie te bespreken en te bevorderen. Bijvoorbeeld door dialoog- en inspiratiesessies te organiseren en door zelf voorbeeldgedrag te laten zien.
- Voorbeeldgedrag en betrokkenheid van bestuur en RvC helpt om medewerkers en andere belanghebbenden, van zowel de eigen corporatie als van de hele sector, te inspireren tot dialoog, samenwerking en handelen volgens de normen en waarden van de governancecode.



## De woningcorporatie handelt volgens waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht

### Bepalingen

## Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af

*Het bestuur is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over de maatschappelijke, operationele en financiële prestaties van de woningcorporatie als geheel, en ook over de strategische keuzes die zijn gemaakt.*

*De RvC is aanspreekbaar op en legt verantwoording af over het gehouden toezicht.*

*De brede maatschappelijke verantwoordelijkheid vraagt om open en transparant bestuur en goed toezicht. Daarom leggen corporaties over hun maatschappelijke, operationele en financiële prestaties niet alleen verantwoording af aan bewoners maar ook aan gemeenten en maatschappelijke organisaties.*

*Dat is een voorwaarde voor maatschappelijk vertrouwen in de corporatiesector als geheel.*

### Bepalingen



## Bestuur en RvC zijn aanspreekbaar en leggen actief verantwoording af

### Bepalingen

## Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak en daarop aanspreekbaar

*Het vervullen van de maatschappelijke opdracht van woningcorporaties vraagt om deskundige bestuurders en toezichthouders, die permanent investeren in hun kennis en kunde en die aanspreekbaar zijn. De leden van het bestuur en de RvC vullen elkaar aan en houden elkaar hierop scherp.*

*Het bestuur is verantwoordelijk voor het behalen van maatschappelijke, operationele en financiële resultaten. Het bestuur wordt benoemd door de RvC en legt aan de RvC verantwoording af. In de uitvoering van zijn taak laat het bestuur zich bovenal leiden door het doel van de corporatie. Daarnaast zorgt het bestuur ervoor dat de RvC tijdig beschikt over de informatie die nodig is voor het uitoefenen van goed toezicht.*

*De RvC houdt toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken binnen de woningcorporatie. Daarnaast fungeert de RvC als klankbord voor het bestuur en weegt hij binnen zijn toezichthoudende rol zelfstandig het maatschappelijk belang af tegen de financiële continuïteit van de corporatie. De RvC beslist over de benoeming, beoordeling, beloning, schorsing en het ontslag van bestuurders. Daarnaast is de RvC verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren.*

### Bepalingen

### Toelichting

- Artikel 31 lid 1 Woningwet bepaalt dat de commissarissen zich bij de vervulling van hun taak richten naar het belang van de toegelaten instelling (woningcorporatie) en de door hen in standgehouden onderneming, naar het te behartigen maatschappelijke belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden.



## Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak en daarop aanspreekbaar

### Bepalingen

## Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak en daarop aanspreekbaar

### Bepalingen

## Bestuur en RvC zijn geschikt voor hun taak en daarop aanspreekbaar

### Bepalingen

## De woningcorporatie gaat in dialoog met belanghebbende partijen

*Woningcorporaties zorgen voor woonruimte voor mensen met een bescheiden inkomen en voor kwetsbare groepen.*

*De maatschappelijke doelen worden in samenspraak met primair (vertegenwoordigers van) bewoners en secundair de gemeenten vastgesteld en neergelegd in prestatieafspraken. Daarnaast hebben corporaties oog voor andere belanghebbende partijen in de relevante netwerken en staan ze open voor feedback en discussie over de keuzes over de inzet van maatschappelijke middelen.*

### Bepalingen



## De woningcorporatie gaat in dialoog met belanghebbende partijen

### Bepalingen

## De woningcorporatie beheerst de risico's verbonden aan de activiteiten

*Woningcorporaties hebben te maken met grote (financiële) risico's.*

*Het bestuur is verantwoordelijk voor goede risicobeheersing en de RvC houdt hierop toezicht.*

*Het gaat hierbij niet alleen om de 'harde' beheersmaatregelen maar ook maatregelen die een beroep doen op het risicobesef en de moraal binnen de corporatie.*

### Bepalingen



## De woningcorporatie beheerst de risico's verbonden aan de activiteiten

### Bepalingen

## De woningcorporatie beheerst de risico's verbonden aan de activiteiten

### Bepalingen

**Aedes:** Koningin Julianaplein 10  
2595 AA Den Haag  
[www.aedes.nl](http://www.aedes.nl)

**VTW:** Zilverstraat 69  
2718 RP Zoetermeer  
[www.vtw.nl](http://www.vtw.nl)

**Eindredactie:** Bureau VTW

**Vormgeving &  
illustraties:** Studio Wiegers

© 2025